

DAGMAR HÖBFELD

EFFIZIENZ TRIGONALER KOOPERATIONSSTRUKTUREN

EIN HOLISTISCH-DYNAMISCHER ANSATZ

DAGMAR HÖBFELD

EFFIZIENZ TRIGONALER KOOPERATIONSSTRUKTUREN

EIN HOLISTISCH-DYNAMISCHER ANSATZ

Hoßfeld, Dagmar:
Effizienz Trigonaler Kooperationsstrukturen –
Ein Holistisch-Dynamischer Ansatz/Dagmar Hoßfeld
Essen: Hoßfeld 2004
ISBN 3-9809503-0-1

Zugl.: Düsseldorf Univ. Diss., 2002
D 61

Als Dissertationsschrift eingereicht an
der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät
der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf
am 28.11.2001.

Erstgutachter: Univ.-Prof. Dr. Winfried Hamel
Zweitgutachter: Univ.-Prof. Dr. Klaus-Peter Franz
Tag und Ort der mündlichen Prüfung:
26. Juni 2002 in Düsseldorf

Elektronisch publiziert von
der Universitäts- und Landesbibliothek Düsseldorf

© Dagmar Hoßfeld, Essen 2004

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verfassers unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Übersetzungen, Transformation auf andere Medien und jegliche Form kommerzieller Verwertung.

ISBN 3-9809503-0-1

GELEITWORT

Mit der „Effizienz Trigonaler Kooperationsstrukturen“ liegt ein gewichtiges wissenschaftliches Werk zum Problembereich der Unternehmensverbindungen vor. In als außergewöhnlich zu kennzeichnender Gründlichkeit und Vollständigkeit erarbeitete Frau Dr. Dagmar Hoßfeld eine gleichermaßen theoretisch fundierte wie praxeologisch orientierte Analyse einer spezifischen Ausgestaltung von Unternehmenszusammenschlüssen, dem („Trigon“). Das Trigon stellt dabei ein Gebilde dar, bei dem wenigstens zwei Mutterunternehmen („Parentalunternehmen“) gemeinsam ein – nachgeordnetes – Unternehmen („Pueralunternehmen“) über finanzielle Beteiligung halten. Damit wird eine Kooperationsstruktur untersucht, wie sie in der Wirtschaftspraxis vermehrt auftritt. Allerdings hat sich gezeigt, dass der Erfolg derartiger Kooperationen häufig nicht den Erwartungen oder Hoffnungen entsprach – und damit stellt sich die Frage, wie die Effizienz derartiger Strukturen verbessert werden kann.

Dieses Problemfeld kennzeichnet die vorliegende Arbeit. Die Verfasserin greift explizit die Beziehungen, die zwischen den Trigon-Elementen bestehen, auf und analysiert sie anhand mehrerer Theorieansätze, die für sich in Anspruch nehmen, effiziente Gestaltungsempfehlungen zu ermöglichen, in aller Regel aber im Abstrakten verharren. Frau Hoßfeld nimmt diese Ansprüche ernst und bricht sie auf die Ebene konkreter Beziehungen herunter, indem sie gleichermaßen Beziehungsmuster wie Effizienzkriterien herausarbeitet und aufeinander bezieht. Damit wird eine wissenschaftliche Leistung erbracht, der sich die meisten Autoren kaum stellen, nämlich die anwendungsorientierte Operationalisierung theoretischer Konstrukte. Es kennzeichnet die Verfasserin weiterhin, dass sie sich nicht auf einen einzigen theoretischen Ansatz konzentriert, sondern mehrere auf Basis eines eigenständigen theoretischen Bezugsrahmens daraufhin untersucht, inwieweit sie einen Beitrag zur Effizienzerhöhung unternehmerischer Kooperationen leisten. Sie dreht das übliche Analysemuster praxeologischer Untersuchungen damit um: Nicht vom – willkürlich gewählten – theoretischen Ansatz aus wird die Effizienzwirkung durchleuchtet, sondern von der Effizienzforderung her wird nach denjenigen Ansätzen gefahndet, die eine Erklärung für eine positive oder negative Gestaltung der Effizienz versprechen. Die Vielfalt der real auftretenden Verknüpfungen zwischen den Parentalunternehmen und dem Pueralunternehmen sowie zwischen den Parentalunternehmen untereinander erfordert umfangreiche elementar- und tiefenstrukturelle Analysen, die jeweils in allen relevanten Facetten diskutiert werden.

Die vorliegende Arbeit geriet durch den hohen Anspruch der Verfasserin bezüglich der wissenschaftlichen Gründlichkeit und Vollständigkeit wie auch der Entwicklung einer systematischen Prüfmethodik umfangreicher, als es dem eiligen Leser lieb sein kann – durch die übersichtlichen Zusammenfassungen, zum Teil in Tabellenform, wird jedoch der Zugang zu den einzelnen Aussagen und Ergebnissen erleichtert. Durch intensive Querverweise wird dem anwendungsorientierten Nutzer eine Handreichung gegeben, sich über die für ihn relevanten Details tiefergehend zu orientieren. Der Leser erhält klare Aussagen über Bedingungen und Wirkungen effizienter Kooperationen, er erfährt, worauf er achten muß, wenn er beabsichtigt, eine trigonale Verbindung einzugehen. Die Übertragung der Aussagen auf andere Kooperationsalternativen ist mit einigen kleineren Anpassungen ebenfalls möglich, so dass die vorliegende Arbeit geradezu ein Vademecum effizienter Kooperationen darstellt.

Winfried Hamel

VORWORT

Die vorliegende Arbeit ist eine Analyse, die einen Theoretischen Bezugsrahmen auf denkbare Gestaltungsalternativen von Kooperationsstrukturen anwendet, dabei unterschiedliche Analyse-Perspektiven einschlägt und dem Phänomen Zeit besondere Aufmerksamkeit schenkt.

Ganzheitliche wissenschaftliche Analysen leben von der Freiheit, fürchterlich neugierig zu sein und den nach POPPER stets weiterführenden Verlockungen in Form von reizenden, aber schwierigen Problemen nicht widerstehen zu müssen.

Daher ist es mir redlicher Wunsch und erfreuliche Pflicht, Herrn Professor Dr. Winfried HAMEL für die Freiheiten zu danken, die er mir in der Erarbeitung meiner Dissertation gab, und für reizvolle Diskussionen, die sich nicht zuletzt implizit in der Anwendung unterschiedlicher Denkkategorien widerspiegeln.

Mein aufrichtiger Dank gilt ebenfalls Herrn Professor Dr. Klaus-Peter FRANZ für die Übernahme des Zweitgutachtens.

Schlußendlich bin ich den hilfreichen Geistern aus der Problempraxis für ihre stete Diskussionsbereitschaft zu Dank verpflichtet, meinen Kollegen des Lehrstuhls für Unternehmensführung der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf für die humorvolle Zusammenarbeit wie auch den Meinigen dafür, daß sie mir im eingeschlagenen Kurs stets Rückenwind gaben.

Dagmar Hoßfeld

INHALT

Geleitwort.....	IX
Vorwort.....	XI
Gliederungsübersicht.....	XIII
Inhaltsverzeichnis.....	XVII
Verzeichnis der Abbildungen.....	XXIX
Verzeichnis der Abkürzungen.....	XXXV

GLIEDERUNGSÜBERSICHT

A. EINLEITUNG	1
I. PROBLEMSTELLUNG UND ZIELSETZUNG DER ANALYSE.....	1
II. WISSENSCHAFTSTHEORETISCHE GRUNDLAGEN	6
III. GANG DER UNTERSUCHUNG	21
B. BEGRIFFLICHE ABGRENZUNGEN	25
I. STRUKTUR	25
II. KOOPERATION.....	27
III. TRIGON.....	31
IV. TRIGONALE KOOPERATIONSSTRUKTUR	60
V. EFFIZIENZ	61
C. ANALYSERAHMEN DER STRUKTURIERUNG DES TRIGONS.....	62
I. GEGENSTAND DER ANALYSE	62
II. ZIEL-ELEMENTE	63

III.	KONTEXT-ELEMENTE	65
IV.	STRATEGIE-ELEMENTE	69
V.	PARTNER-ELEMENTE.....	71
VI.	STRUKTUR-ELEMENTE	74
VII.	STRUKTURELLE EFFIZIENZ-PERSPEKTIVEN.....	74
D.	STRUKTURKONZEPTE.....	81
I.	GEGENSTAND DER ANALYSE	81
II.	ELEMENTARSTRUKTURELLE KONZEPTE	82
III.	TIEFENSTRUKTURELLE KONZEPTE	110
E.	THEORIEGESTÜTZTE HERLEITUNG STATISCHER UND DYNAMISCHER EFFIZIENZKRITERIEN UND EFFIZIENZBEDINGUNGEN.....	136
I.	DER THEORETISCHE BEZUGSRAHMEN: DYNAMISCHE TRIANGEL STRUKTURDETERMINIERENDER FAKTOREN	136
II.	WISSENSCHAFTSTHEORETISCHE ANALYSE DER DYNAMISCHEN TRIANGEL	139
III.	KONZEPTION EINES HOLISTISCH DYNAMISCHEN ANSATZES.....	158
IV.	INTERNALER STRUKTUR-ANSATZ (INSIDE- UND INSIDE-OUT- ANALYSE).....	218
V.	EXTERNALER STRUKTUR-ANSATZ (OUTSIDE- UND OUTSIDE-IN- ANALYSE).....	285
VI.	TRANSAKTIONALER STRUKTUR-ANSATZ (INSIDE- UND INSIDE-OUT SOWIE OUTSIDE- UND OUTSIDE-IN-ANALYSE).....	308
VII.	DYNAMISCHER STRUKTUR-ANSATZ: ERWEITERUNG DER ANALYSE UM DIE KOMPONENTE ZEIT	424
F.	THEORIEGESTÜTZTE EFFIZIENZBEWERTUNG DER GESTALTUNGSAalternativen.....	514
I.	KOOPERATIONSSPEZIFISCHES SUBSUMIERENDES EFFIZIENZKONZEPT	514
II.	DARSTELLUNG ZWEIER PRAXISBEISPIELE	523

III.	ELEMENTARSTRUKTURELLE EFFIZIENZ-ANALYSE DER HORIZONTALEN PARENTALUNTERNEHMUNGS-RELATION	532
IV.	ELEMENTARSTRUKTURELLE EFFIZIENZ-ANALYSE DER HORIZONTALEN PUERALUNTERNEHMUNGS-KONZEPTE.....	545
V.	ELEMENTARSTRUKTURELLE EFFIZIENZ-ANALYSE DER VERTIKALEN KYBERNATIONS-KONZEPTE	560
VI.	ELEMENTARSTRUKTURELLE EFFIZIENZ-ANALYSE DER PARENTAL- UNTERNEHMUNGS-INTEGRATIONS-KONZEPTE	591
VII.	TIEFENSTRUKTURELLE EFFIZIENZ-ANALYSE DER INTERNEN PUERALUNTERNEHMUNGS-LEITUNGS-KONZEPTE	604
VIII.	TIEFENSTRUKTURELLE EFFIZIENZ-ANALYSE DER HORIZONTALEN PERSONELLEN VERKNÜPFUNGS-KONZEPTE.....	621
IX.	TIEFENSTRUKTURELLE EFFIZIENZ-ANALYSE DER VERTIKALEN PERSONELLEN VERKNÜPFUNGS-KONZEPTE.....	628
X.	TIEFENSTRUKTURELLE EFFIZIENZ-ANALYSE DER VERBINDUNGSGEFÜGE-KONZEPTE	639
XI.	TIEFENSTRUKTURELLE EFFIZIENZ-ANALYSE DER KONTRAKT- KONZEPTE.....	656
XII.	DYNAMISCHE SCHLUßFOLGERUNGEN AUS DER EFFIZIENZBEWERTUNG DER STRUKTURKONZEPTE	684
G.	SCHLUSSFOLGERUNGEN	688
I.	INHALTSTHEORETISCHE SCHLUSSFOLGERUNGEN	688
II.	FORSCHUNGSPRAKTISCHE SCHLUSSFOLGERUNGEN	694
III.	WISSENSCHAFTSTHEORETISCHE SCHLUSSFOLGERUNGEN.....	695

INHALTSVERZEICHNIS

A.	EINLEITUNG	1
I.	PROBLEMSTELLUNG UND ZIELSETZUNG DER ANALYSE	1
II.	WISSENSCHAFTSTHEORETISCHE GRUNDLAGEN	6
1.	Perspektive einer theoriegeleiteten anwendungsorientierten Unternehmungsführungslehre	6
2.	Allgemeine realwissenschaftliche Grundlagenmethode	7
3.	Modelltheoretischer Rahmen	10
4.	Basiskonzept der theoretischen Fundierung	16
5.	Werturteilsproblematik	18
III.	GANG DER UNTERSUCHUNG	21
B.	BEGRIFFLICHE ABGRENZUNGEN	25
I.	STRUKTUR	25
II.	KOOPERATION.....	27
III.	TRIGON.....	31
1.	Sprachliche Verwirrung.....	31
2.	Sprachliche Entwirrung	32
3.	Zentrale Kriterien für das Vorliegen einer Trigonalen Kooperation.....	34
3.1.	Gegenstand der Analyse	34
3.2.	Rechtliche Selbständigkeit	34
3.3.	Wirtschaftliche Selbständigkeit.....	35
3.4.	Betriebliche Partialbereiche	38
3.5.	Freiwilligkeit der Kooperation	39
3.6.	Unternehmungs(neu-)konstituierung	40
3.7.	Teilung der Aufsichts- und/oder der Führungsverantwortung	41
3.8.	Teilung des Risikos	43
3.9.	Zentrales Kriterium: Verfügung über (partnerliche) Ressourcen	45
4.	Arbeitsdefinition.....	47
5.	Terminologische Abgrenzungen aus theoretischer Perspektive	50
5.1.	Industrieökonomische Abgrenzung	50
5.2.	Ressourcenökonomische Abgrenzung.....	52
5.3.	Institutionenökonomische Abgrenzung	53
5.4.	Zeitökonomische Abgrenzung	58
5.5.	Ergebnis	59

IV.	TRIGONALE KOOPERATIONSSTRUKTUR	60
V.	EFFIZIENZ	61
C.	ANALYSERAHMEN DER STRUKTURIERUNG DES TRIGONS.....	62
I.	GEGENSTAND DER ANALYSE	62
II.	ZIEL-ELEMENTE	63
III.	KONTEXT-ELEMENTE	65
	1. Referenzpunkte der Strukturwahl.....	65
	2. Inside- und Inside-out-Perspektive.....	66
	3. Outside- und Outside-in-Perspektive.....	67
IV.	STRATEGIE-ELEMENTE	69
	1. Zur Chrono-Logik von Strategie und Struktur.....	69
	2. Strategische Meta-Ebene	70
	3. Strategische Objekt-Ebene.....	71
V.	PARTNER-ELEMENTE.....	71
	1. Kompatibilität des Kooperationspartners	71
	2. Sachrationale Ebene	72
	3. Sozioemotionale Ebene.....	73
VI.	STRUKTUR-ELEMENTE	74
VII.	STRUKTURELLE EFFIZIENZ-PERSPEKTIVEN.....	74
	1. Struktur-Effizienz.....	74
	2. Horizontale und vertikale Effizienz-Perspektive	75
	3. Total- und partialtrigonale Effizienzperspektive.....	79
D.	STRUKTURKONZEPTE.....	81
I.	GEGENSTAND DER ANALYSE	81
II.	ELEMENTARSTRUKTURELLE KONZEPTE	82
	1. Horizontale Parentalunternehmungs-Relations-Konzepte.....	82
	2. Horizontale Pueralunternehmungs-Konzepte	85
	3. Vertikale Kybernations-Konzepte.....	92
	3.1. Dimensionen der Kybernation.....	92
	3.2. Kybernations-Intensität.....	94
	3.3. Kybernations-Art.....	95
	3.3.1. Gegenstand der Analyse.....	95
	3.3.2. Lokomotions-Strukturkonzepte.....	95
	3.3.3. Motivations- und Kohäsions- Strukturkonzepte.....	102
	3.4. Kybernations-Relation	104
	4. Parentalunternehmungs-Integrations-Konzepte.....	105

III.	TIEFENSTRUKTURELLE KONZEPTE	110
1.	Interne Pueralunternehmungs-Leitungs-Konzepte.....	110
2.	Horizontale Personelle Verknüpfungs-Konzepte.....	117
3.	Vertikale Personelle Verknüpfungs-Konzepte.....	120
4.	Verbindungsgefüge-Konzepte.....	123
5.	Kontrakt-Konzepte	128
E.	THEORIEGESTÜTZTE HERLEITUNG STATISCHER UND DYNAMISCHER EFFIZIENZKRITERIEN UND EFFIZIENZBEDINGUNGEN.....	136
I.	DER THEORETISCHE BEZUGSRAHMEN: DYNAMISCHE TRIANGEL STRUKTURDETERMINIERENDER FAKTOREN	136
II.	WISSENSCHAFTSTHEORETISCHE ANALYSE DER DYNAMISCHEN TRIANGEL	139
1.	Beurteilungskriterien für die in der Dynamischen Triangel verwendeten Theorien	139
2.	Wissenschaftstheoretische Bewertung des Internalen Ansatzes	140
3.	Wissenschaftstheoretische Bewertung des Externalen Ansatzes	143
4.	Wissenschaftstheoretische Bewertung des Transaktionalen Ansatzes	145
4.1.	Elemente des Transaktionalen Ansatzes.....	145
4.2.	Informationsgehalt.....	150
4.3.	Bewährungsgrad.....	152
4.4.	Gesetzesartigkeit.....	154
4.5.	Vollständigkeit	155
III.	KONZEPTION EINES HOLISTISCH DYNAMISCHEN ANSATZES.....	158
1.	Das Phänomen Zeit.....	158
2.	Dynamische Kooperations-Perspektiven.....	158
3.	Theoretische Bezugspunkte der Dynamisierung.....	160
3.1.	Gegenstand der Analyse	160
3.2.	Internaler Ansatz und Dynamisierung	160
3.3.	Externaler Ansatz und Dynamisierung.....	161
3.4.	Transaktionaler Ansatz und Dynamisierung.....	170
3.4.1.	Transaktionskostentheorie und Dynamisierung.....	170
3.4.2.	Principal-Agent-Theorie und Dynamisierung.....	176
3.4.3.	Property-Rights-Ansatz und Dynamisierung	180
4.	Dynamische Erweiterung: Die Ökonomie der Zeit.....	183
4.1.	Zeitökonomische Konzeption der Strukturanalyse.....	183
4.2.	Futurale Assekuration.....	187
4.2.1.	Unsicherheitsreduzierung.....	187
4.2.2.	Flexibilisierung.....	189

4.3.	Futurale Assekuration: Bedeutung der Realoptionen-Theorie	193
4.4.	Temporale Konditionalisation: Bedeutung des Dynamic Capability Approach.....	201
5.	Wissenschaftstheoretische Bewertung des Dynamischen Ansatzes	205
5.1.	Informationsgehalt.....	205
5.2.	Bewährungsgrad	206
5.3.	Gesetzesartigkeit.....	208
5.4.	Vollständigkeit	211
6.	Wissenschaftstheorie aus der Perspektive der Zeit	213
7.	Wissenschaftstheoretische Schlußfolgerungen	214
8.	Schlußfolgerungen: Bedeutung der Dynamik.....	217
IV.	INTERNALER STRUKTUR-ANSATZ (INSIDE- UND INSIDE-OUT-ANALYSE).....	218
1.	Kooperationen aus der Perspektive des Resource Based View.....	218
2.	Ressourcen, Wettbewerbsvorteile und -nachteile sowie Renten.....	219
3.	Bedeutung der Ressourcen „Technologie“ und „Wissen“	225
3.1.	Technologie und Wissen.....	225
3.2.	Konzeptualisierung von Technologie und Wissen als Information	226
3.3.	Konzeptualisierung von Technologie und Wissen als implizite, kumulative und spezifische Ressource	227
3.4.	Konzeptualisierung von Technologie als technische Einrichtung	229
4.	Internale Strukturkonzeptualisierung	229
5.	Internale Generelle Struktur-Effizienzkriterien	232
5.1.	Verfügbarkeit über partnerliche Ressourcen als Metakriterium.....	232
5.2.	Kapazität der Ressourcen.....	232
5.3.	Durabilität der Ressourcen.....	233
5.4.	Flexibilität der Ressourcen.....	235
5.5.	Spezifität der Ressourcen.....	237
5.6.	Immobilität der Ressourcen	238
5.7.	Intransparenz der Ressourcen.....	240
5.8.	Komplexität der Ressourcen	241
5.9.	Tacitness der Humanressourcen.....	242
5.10.	Qualität der Ressourcen	242
5.11.	Marktliche Akquirierbarkeit der Ressourcen	244
5.12.	Hierarchische Eigenentwickelbarkeit der Ressourcen	246
5.13.	Replizierbarkeit der Ressourcen.....	247
5.14.	Imitierbarkeit der Ressourcen	248
5.15.	Substituierbarkeit der Ressourcen	249
5.16.	Redundanz und Destruktionskraft der Ressourcen.....	250
5.17.	Potenz und Dependenz der Ressourcen.....	251

5.18.	Plastizität der Ressourcen	252
6.	Wissensökonomische Effizienzkriterien.....	253
6.1.	Gegenstand der Analyse	253
6.2.	Gefahr der Know-how-Diffusion	254
6.3.	Problem der Minderinvestition.....	255
6.4.	Kodifizierbarkeit des Wissens.....	259
6.5.	Vermittelbarkeit des Wissens.....	260
6.6.	Komplexität des Wissens	260
6.7.	Gebundenheit des Wissens.....	261
6.8.	Kontraktibilität des Wissens.....	262
6.9.	Wissensökonomischer Reifegrad	262
6.10.	Aufgabensimilarität	263
6.11.	Generalisierbarkeit des Wissens.....	264
7.	Konsequenzen von Art und Eigenschaften der Ressourcen für die Wahl des Strukturkonzepts	265
7.1.	Gegenstand der Analyse	265
7.2.	Internale Generelle Konsequenzen von Ressourcen für die Wahl des Strukturkonzepts	265
7.2.1.	Genereller Wirkungszusammenhang	265
7.2.2.	Aneigbarkeit	266
7.2.3.	Transferierbarkeit.....	268
7.2.4.	Entwickelbarkeit	269
7.2.5.	Schützbarkeit	270
7.2.6.	Verwertbarkeit.....	271
7.2.7.	Eliminierbarkeit	272
7.3.	Internale Wissensökonomische Konsequenzen von Ressourcen für die Wahl des Strukturkonzepts.....	274
7.3.1.	Genereller Wirkungszusammenhang	274
7.3.2.	Aneigbarkeit	274
7.3.3.	Transferierbarkeit.....	275
7.3.4.	Entwickelbarkeit	276
7.3.5.	Schützbarkeit	277
7.3.6.	Verwertbarkeit.....	278
7.3.7.	Eliminierbarkeit	278
7.4.	Wissensökonomische Effizienzkriterien und Strukturempfehlung	279
8.	Schlußfolgerungen: Internale Struktur- Effizienzbedingungen	280
V.	EXTERNALER STRUKTUR-ANSATZ (OUTSIDE- UND OUTSIDE-IN- ANALYSE).....	285
1.	Kooperationen aus der Perspektive der Neuen Industrieökonomik.....	285
2.	Externale Strukturkonzeptualisierung	286
3.	Externale Struktur-Effizienzkriterien	286
3.1.	Gegenstand der Analyse	286
3.2.	Macht-orientierte Effizienzkriterien	287
3.2.1.	Systematisierung der Machttypen.....	287
3.2.2.	Existenz von Bindungsmacht	287

3.2.3.	Übermaß oder Defizit an Koalitionsmacht.....	288
3.2.4.	Übermaß oder Defizit an Retaliationsmacht	288
3.2.5.	Übermaß oder Defizit an Verweigerungsmacht	289
3.2.6.	Übermaß oder Defizit an Augmentationsmacht	289
3.2.7.	Übermaß oder Defizit an Reduktionsmacht	289
3.2.8.	Übermaß oder Defizit an Eliminationsmacht	290
3.3.	Markt-Barrieren-orientierte Effizienzkriterien.....	290
3.3.1.	Systematisierung von Markt-Barrieren.....	290
3.3.2.	Existenz von Markt-Eintritts-Barrieren.....	291
3.3.3.	Nichtexistenz von Markt-Eintritts-Barrieren.....	292
3.3.4.	Existenz von Markt-Austritts-Barrieren.....	292
3.3.5.	Nichtexistenz von Markt-Austritts- Barrieren.....	292
3.4.	Mobilitäts-Barrieren-orientierte Effizienzkriterien	293
3.4.1.	Gegenstand der Analyse.....	293
3.4.2.	Defizit an Strategischer Mobilität.....	294
3.4.3.	Defizit an Strategischer Immobilität.....	295
3.4.4.	Defizite in der Strategischen Implementierbarkeit	295
3.5.	Kooperations-Barrieren-orientierte Effizienzkriterien.....	297
3.5.1.	Systematisierung der Kooperations- Barrieren.....	297
3.5.2.	Existenz von Kooperations-Eintritts- Barrieren.....	298
3.5.3.	Nichtexistenz von Kooperations-Eintritts- Barrieren.....	298
3.5.4.	Existenz von Kooperations-Austritts- Barrieren.....	299
3.5.5.	Nichtexistenz von Kooperations-Austritts- Barrieren.....	299
4.	Konsequenzen der Macht und Barrieren für die Wahl des Strukturkonzepts.....	300
4.1.	Bestimmung der Art, der Kombination und des Umfangs wettbewerbsrelevanter und -irrelevanter Ressourcen	300
4.2.	Handhabung der Macht.....	301
4.3.	Handhabung der Barrieren	302
5.	Schlußfolgerungen: Externale Struktur- Effizienzbedingungen.....	304
VI.	TRANSAKTIONALER STRUKTUR-ANSATZ (INSIDE- UND INSIDE-OUT SOWIE OUTSIDE- UND OUTSIDE-IN-ANALYSE).....	308
1.	Hybride Transaktionsformen aus der Perspektive des Transaktionalen Ansatzes	308
2.	Transaktionale Strukturkonzeptualisierung	310

3.	Transaktionale Effizienzkriterien	315
3.1.	Parametrische Unsicherheit	315
3.1.1.	Umweltunsicherheit	315
3.1.2.	Transaktionsunsicherheit	316
3.2.	Verhaltensunsicherheit	318
3.3.	Begrenzte Rationalität des Transaktionssubjekts	321
3.4.	Risikoverhalten des Transaktionssubjekts	321
3.5.	Transaktionsspezifität	322
3.6.	Transaktionsbedeutung	328
3.7.	Informationsverteilung	330
3.8.	Transaktionsfrequenz	337
3.9.	Transaktionsatmosphäre	340
3.10.	Transaktionspotential	341
3.11.	Transaktionsneuartigkeit	341
3.12.	Transaktionswirkungsbreite und Transaktionswirkungsreichweite	342
3.13.	Transaktionsstrukturiertheit	343
3.14.	Transaktionsungerichtetheit	344
3.15.	Transaktionstransparenz	345
3.16.	Transaktionskontraktibilität	345
3.17.	Transaktionsinhalt	346
3.18.	Transaktionsflexibilität	347
3.19.	Natur der mit der Transaktion eingegangenen Verpflichtung	348
3.20.	Transaktionssimilarität und -differenz	349
3.21.	Transaktionskomplementarität, -konkurrenz, - antinomie, -neutralität	350
4.	Transaktionale Spezielle Partnerliche Effizienzkriterien	350
4.1.	Certivität als Metakriterium kooperativer Effizienz	350
4.2.	Probität des Kooperationspartners	351
4.3.	Leistungsqualität des Kooperationspartners	352
4.4.	Inter-Ziele-Strategien-Relation	355
4.5.	Kompatibilität der Ressourciellen Leistungsfähigkeit	356
4.6.	Kompatibilität der Relativen Machtposition	359
4.7.	Soziokulturelle Kompatibilität	362
4.8.	Persönlicher Einbindungsgrad	363
4.9.	Subjektive Rezeption der Transaktionsbeziehung	364
4.10.	Externer Einbindungsgrad	364
4.11.	Anzahl an Kooperationspartnern	366
4.12.	Grad des Wettbewerbs zum Partner	368
4.13.	Substitute zum Kooperationspartner	369
4.14.	Zeitliche Orientierung des Kooperationspartners	370
5.	Konsequenzen von Transaktionen für die Wahl des Strukturkonzepts	371
5.1.	Gegenstand der Analyse	371
5.2.	Generelle Konsequenzen von Transaktionen für die Wahl des Strukturkonzepts	371
5.2.1.	Genereller Wirkungszusammenhang	371

5.2.2.	Potentialzusammenführung und -trennung	373
5.2.3.	Interdependenzberücksichtigung	382
5.2.4.	Hierarchisierung	389
5.2.5.	Akkulturation.....	394
5.3.	Partnerspezifische Konsequenzen von Transaktionen für die Wahl des Strukturkonzepts	400
5.3.1.	Spezieller Wirkungszusammenhang.....	400
5.3.2.	Vertrauen und Kontrolle.....	402
5.3.3.	Autonomie und Dependenz.....	404
5.3.4.	Quasi-Internalisierung und Quasi- Externalisierung	408
5.4.	Partnerspezifische Effizienzkriterien und strukturelle Technologieempfehlung.....	411
6.	Schlußfolgerungen: Transaktionale Struktur- Effizienzbedingungen.....	413
6.1.	Generelle Transaktionale Struktur- Effizienzbedingungen	413
6.2.	Partnerspezifische Transaktionale Struktur- Effizienzbedingungen	415
6.3.	Relative Besonderheiten der Transaktionalen Struktur-Effizienzbedingungen	418
6.3.1.	Beziehung zwischen Transaktionalem Ansatz und Internalem Ansatz.....	418
6.3.2.	Beziehung zwischen Internalem Ansatz und Externalem Ansatz.....	421
6.3.3.	Beziehung zwischen Transaktionalem und Externalem Ansatz.....	422
6.3.4.	Schlußfolgerung.....	422
VII.	DYNAMISCHER STRUKTUR-ANSATZ: ERWEITERUNG DER ANALYSE UM DIE KOMPONENTE ZEIT	424
1.	Kooperationen aus der Perspektive der Zeitökonomie.....	424
2.	Dynamische Strukturkonzeptualisierung.....	424
3.	Dynamische Struktur-Effizienzkriterien.....	426
3.1.	Metakriterium: Temporalität	426
3.2.	Ökonomische Verlässlichkeit von Erwartungen	427
3.3.	Ökonomische Relevanz von Erwartungen.....	428
3.4.	Evolutionarität bzw. Planbarkeit der Institutionen.....	429
3.5.	Dynamischer Charakter der Spezifität.....	433
3.6.	Irreversibilität spezifischer Investitionen.....	435
3.7.	Optionscharakter spezifischer Investitionen	438
3.8.	Zeitliche Verschiebbarkeit irreversibler Investitionen	441
3.9.	Ausübungszeitpunkt von Optionen	442
3.10.	Frühzeitigkeit irreversibler Investitionen.....	443
3.11.	Art und Höhe des Unsicherheitsscharakters spezifischer Investitionen.....	445
3.12.	Reaktionsfähigkeit auf Innovationsdruck	451
3.13.	Rechtzeitigkeit vollzogener Transaktionen.....	452

3.14.	Inhaltliche Ausprägung von Rahmen und Paradigmen.....	453
3.15.	Ausprägung der Evolution von Routinen	456
3.16.	Existenz kritischer Interdependenzen.....	458
3.17.	Intra- und extratrigonale Verbundwirkungen (Wirkungstransfers)	458
3.18.	Variabilität von Ressourcen, Märkten und Transaktionen	460
3.19.	Verwendungsvielfalt von Ressourcen	461
3.20.	Beeinflußbarkeit von Humanressourcen.....	462
3.21.	Relativität von Positionen	462
3.22.	Auflösbarkeit von Ungleichgewichten	463
3.23.	Nachhaltigkeit interpartnerlicher Gleichgewichte.....	465
3.24.	Existenz von Rück- und Vorkopplungen.....	466
3.25.	Adaptivität eines Trigonsystems	467
3.26.	Historizität.....	468
3.26.1.	Dependenzen von vergangenen Pfaden	468
3.26.2.	Konstituierungs-Typus.....	470
3.26.3.	Unternehmungspolitische Pfade	471
3.26.4.	Unternehmungskulturelle Pfade	471
3.26.5.	Erfahrungswerte.....	472
3.26.6.	Existenz institutionalisierter Referenzpotentiale	473
3.26.7.	Ressourcielle Reifegrade.....	474
3.27.	Präsenzität	475
3.28.	Futurizität	476
3.29.	Phasenverläufe.....	477
3.29.1.	Trigonexterne Phasenverläufe	477
3.29.2.	Trigoninterne Phasenverläufe.....	478
4.	Ko-Strukturierungs-Prozeß	480
5.	Implikationen der Struktur-Dynamik	487
6.	Konsequenzen der Dynamik für die Wahl des Strukturkonzepts.....	494
6.1.	Gegenstand der Analyse	494
6.2.	Dynamische Struktur-Effizienzkriterien und Strukturierung des Trigons.....	494
6.2.1.	Genereller Wirkungszusammenhang	494
6.2.1.1.	Unsicherheitsreduktion.....	495
6.2.1.2.	Flexibilisierung	500
6.2.1.3.	Handhabung der Zeitbedingtheit.....	504
6.2.2.	Dynamische Effizienzkriterien und Strukturempfehlung	506
7.	Schlußfolgerungen: Dynamische Struktur-Effizienzbedingungen	511
8.	„Dynamische“ Schlußfolgerungen	512

F. THEORIEGESTÜTZTE EFFIZIENZBEWERTUNG DER GESTALTUNGSAalternativen 514

I.	KOOPERATIONSSPEZIFISCHES SUBSUMIERENDES EFFIZIENZKONZEPT	514
1.	Basiselemente des Effizienzkonzepts	514
2.	Spiegelbildliche Abgrenzung der Effizienz zum Theoretischen Bezugsrahmen	516
3.	Strukturkonzeptualisierungsorientierte Abgrenzung der Effizienz	518
4.	Relation der Effizienz-Arten zueinander	520
5.	Schlußfolgerungen	523
II.	DARSTELLUNG ZWEIER PRAXISBEISPIELE	523
1.	Grundlage der Analyse	523
2.	Trigonale Kooperation: Industrie Cranic AG – Praxisbeispiel A	523
3.	Trigonale Kooperation: Industrie AG – Praxisbeispiel B	528
III.	ELEMENTARSTRUKTURELLE EFFIZIENZ-ANALYSE DER HORIZONTALEN PARENTALUNTERNEHMUNGS-RELATION	532
1.	Mauer-Konzept	532
2.	Tausch-Konzept	534
3.	Anker-Konzept	536
4.	Knoten-Konzept	538
5.	Team-Konzept	539
6.	Schlußfolgerungen	542
IV.	ELEMENTARSTRUKTURELLE EFFIZIENZ-ANALYSE DER HORIZONTALEN PUERALUNTERNEHMUNGS-KONZEPTE	545
1.	Freihand-Konzept	545
2.	Separations-Konzept	546
3.	Vollinterdependenz-Konzept	548
4.	Dominanz-Konzept	550
5.	Sprung-Konzept	552
6.	Rotations-Konzept	554
7.	Fiktions-Konzept	556
8.	Schlußfolgerungen	557
V.	ELEMENTARSTRUKTURELLE EFFIZIENZ-ANALYSE DER VERTIKALEN KYBERNATIONS-KONZEPTE	560
1.	Bewertung der Kybernations-Intensität	560
1.1.	Richtungsweisungs-Konzept	560
1.2.	Durchgriffs-Konzept	563
1.3.	Schlußfolgerung	565
2.	Bewertung der Kybernations-Art	566
2.1.	Bewertung der Lokomotionsstrukturen	566
2.1.1.	Willensbildung	566
2.1.2.	Willensdurchsetzung	569
2.1.3.	Willenssicherung	570
2.1.3.1.	Ergebnis-Kontroll-Konzept	570
2.1.3.2.	Prämissen-Kontroll-Konzept	572
2.1.3.3.	Durchführungs-Kontroll-Konzept	573

	2.1.3.4. Überwachungs-Konzept	574
	2.1.4. Ressourcen-Handhabungs-Konzept	575
2.2.	Bewertung der Motivations- und Kohäsionsstrukturen	577
	2.2.1. Anreiz-Kontroll-Konzept	577
	2.2.2. Humanressourcen-Kontroll-Konzept	580
	2.2.3. Organisations-Kontroll-Konzept	582
	2.2.4. Schlußfolgerung	583
3.	Bewertung der Kybernations-Relation	587
	3.1. Neutralität	587
	3.2. Komplementarität	588
	3.3. Konkurrenz	589
	3.4. Antinomie	589
	3.5. Schlußfolgerungen	590
VI.	ELEMENTARSTRUKTURELLE EFFIZIENZ-ANALYSE DER PARENTAL- UNTERNEHMUNGS-INTEGRATIONS-KONZEPTE	591
	1. Parental-Fokussierungs-Konzept	591
	2. Parental-Rahmen-Konzept	594
	3. Parental-Matrix-Konzept	596
	4. Parental-Assistenz-Konzept	597
	5. Parental-Service-Konzept	598
	6. Parental-Autonomie-Konzept	600
	7. Schlußfolgerungen	602
VII.	TIEFENSTRUKTURELLE EFFIZIENZ-ANALYSE DER INTERNEN PUERALUNTERNEHMUNGS-LEITUNGS-KONZEPTE	604
	1. Exogenitäts-Konzepte	604
	1.1. Exogenes Aufgabenorientierungs-Konzept	604
	1.2. Exogenes Dual-Konzept	606
	1.3. Exogenes Hierarchie-Konzept	608
	1.4. Exogenes Assistenz-Konzept	610
	2. Unilateralitäts-Konzepte	611
	3. Bilateralitäts-Konzepte	613
	4. Hybrid-Konzepte	615
	5. Schlußfolgerungen	617
VIII.	TIEFENSTRUKTURELLE EFFIZIENZ-ANALYSE DER HORIZONTALEN PERSONELLEN VERKNÜPFUNGS-KONZEPTE	621
	1. Aufsichtsebene	621
	2. Führungsebene	622
	3. Informationsebene	624
	4. Schlußfolgerung	627
IX.	TIEFENSTRUKTURELLE EFFIZIENZ-ANALYSE DER VERTIKALEN PERSONELLEN VERKNÜPFUNGS-KONZEPTE	628
	1. Asymmetrische Konzepte	628
	1.1. Aufsichtsorganspezifische Konzepte	628
	1.2. Exekutivorganspezifisches Konzept	631
	2. Symmetrische Konzepte	633

2.1.	Aufsichtsorganspezifische Konzepte.....	633
2.2.	Exekutivorganspezifische Konzepte.....	635
3.	Schlußfolgerungen.....	637
X.	TIEFENSTRUKTURELLE EFFIZIENZ-ANALYSE DER VERBINDUNGSGEFÜGE-KONZEPTE.....	639
1.	Total-Konzept versus Partial-Konzept	639
2.	Konklusions-Konzept versus Distanzierungs-Konzept.....	640
3.	Singuläre Ebenen-Analyse.....	642
3.1.	Leitungs-Ebene.....	642
3.2.	Präsidentschafts-Ebene	646
3.3.	Referats-Ebene	647
3.4.	Gegenregierungs-Ebene.....	648
3.5.	Nebenregierungs-Ebene.....	650
3.6.	Regierungs-Ebene.....	652
4.	Schlußfolgerungen.....	654
XI.	TIEFENSTRUKTURELLE EFFIZIENZ-ANALYSE DER KONTRAKT- KONZEPTE.....	656
1.	Härtegrad	656
1.1.	Klassische Kontraktelemente	656
1.2.	Neoklassische Kontraktelemente.....	659
1.3.	Relationale und Atmosphärische Kontraktelemente	659
1.4.	Schlußfolgerung	666
2.	Inhalt.....	668
2.1.	Rahmenvertrag	668
2.2.	Gesellschaftsvertrag bzw. -satzung	675
2.3.	Separate Einzelverträge	677
3.	Schlußfolgerungen.....	678
XII.	DYNAMISCHE SCHLUßFOLGERUNGEN AUS DER EFFIZIENZBEWERTUNG DER STRUKTURKONZEPTE	684
G.	SCHLUSSFOLGERUNGEN	688
I.	INHALTSTHEORETISCHE SCHLUSSFOLGERUNGEN	688
II.	FORSCHUNGSPRAKTISCHE SCHLUSSFOLGERUNGEN	694
III.	WISSENSCHAFTSTHEORETISCHE SCHLUSSFOLGERUNGEN.....	695
	Verzeichnis der Literatur.....	699
	Verzeichnis der Literatur – ohne Verfasserangaben.....	778
	Verzeichnis der Rechtsquellen.....	780

VERZEICHNIS DER ABBILDUNGEN

Abbildung 1:	Historische, aktuelle und potentielle Forschungsbereiche	3
Abbildung 2:	Methodologie aus Sicht des kritischen Rationalismus	8
Abbildung 3:	Fit-Struktur innerhalb des Trignons	12
Abbildung 4:	Modelltheoretischer Rahmen der Strukturanalyse	15
Abbildung 5:	Stringenz der Trigon-Strukturierung	24
Abbildung 6:	Alternative Konstituierungs-Typen einer Pueralunternehmung.....	41
Abbildung 7:	Das Digon	48
Abbildung 8:	Das Trigon als Analyseobjekt.....	48
Abbildung 9:	Die Avenalunternehmung	49
Abbildung 10:	Das Plugon.....	50
Abbildung 11:	Das Industrie-Transaktionstypen-Kontinuum „Streuung – Kooperation – Konzentration“	51
Abbildung 12:	Das Ressourcenhandhabungs-Kontinuum „Ressourcentausch – Ressourcenverfügung – Ressourcenerwerb“	53
Abbildung 13:	Charakteristika der marktlichen, hybriden und hierarchischen Governance Structures	54
Abbildung 14:	Transaktionsformen in Abhängigkeit von Störungshäufigkeit und Spezifität	56
Abbildung 15:	Simple Contracting Scheme	57
Abbildung 16:	Trigonale versus Digonale Kooperation auf Basis der Kriterien der Transaktionshäufigkeit und Faktorspezifität	58
Abbildung 17:	Trigonale Kooperationen aus der Perspektive der Zeitökonomie	59
Abbildung 18:	Die Struktur des Trignons	60
Abbildung 19:	Analyserahmen der Trigon-Strukturierung	62
Abbildung 20:	Ziel-Elemente der Strukturierung	64
Abbildung 21:	Systematisierung kooperationsstruktureller Ressourcen	66

Abbildung 22:	Horizontale und vertikale Struktur(Un-)Gleichgewichtslagen.....	78
Abbildung 23:	Vertikale partielle sowie totale (Un-)Gleichgewichtslagen und Koalitionenbildung.....	79
Abbildung 24:	Alternative Strukturkonzept-Typen	81
Abbildung 25:	Das Untersuchungsobjekt „Horizontale Parentalunterneh- mungs-Relation“	82
Abbildung 26:	Horizontale Parentalunternehmungs-Relations-Konzepte	85
Abbildung 27:	Das Untersuchungsobjekt „Horizontale Pueralunterneh- mungs-Konzepte“	86
Abbildung 28:	Horizontale Pueralunternehmungs-Konzepte.....	91
Abbildung 29:	Das Untersuchungsobjekt „Vertikale Kybernations-Relation“	92
Abbildung 30:	Drei Dimensionen vertikalen Kybernations-Strebens.....	93
Abbildung 31:	Inhalte der drei Dimensionen vertikaler Kybernation.....	94
Abbildung 32:	Würfel der Willensbildungs-Strukturkonzepte.....	97
Abbildung 33:	Willenssicherungs-Strukturen der Lokomotionsebene	99
Abbildung 34:	Kybernations-Strukturkonzepte der Motivations-und Kohäsionsebene	104
Abbildung 35:	Das Untersuchungsobjekt „Integration der Kooperationskoordinationsaktivitäten“	106
Abbildung 36:	Parentalunternehmungs-Integrations-Konzepte.....	109
Abbildung 37:	Das Untersuchungsobjekt Struktur der Internen Pueralunter- nehmungs-Leitung	110
Abbildung 38:	Würfel der Strukturkonzepte der internen Organisation der Pueralunternehmungs-Leitung.....	112
Abbildung 39:	Exogenes, Unilaterales, Bilaterales und Hybrides Aufgabenorientierungskonzept.....	113
Abbildung 40:	Exogenes, Unilaterales, Bilaterales und Hybrides Dualkonzept.....	114
Abbildung 41:	Exogenes, Unilaterales, Bilaterales und Hybrides Hierarchiekonzept	116
Abbildung 42:	Exogenes, Unilaterales, Bilaterales und Hybrides Assistenzkonzept.....	117

Abbildung 43:	Horizontale Tiefenstrukturelle Parentalunternehmungs- Relations-Konzepte	118
Abbildung 44:	Aufsichtsorganspezifische Konzepte	122
Abbildung 45:	Exekutivorganspezifische Konzepte	123
Abbildung 46:	Sechs Analyse-Ebenen innerhalb des Systems „Trigon“	124
Abbildung 47:	Kontraktstrukturen differenziert nach dem Härtegrad	131
Abbildung 48:	Charakteristika der nach dem Härtegrad differenzierten Kooperationskontraktelemente	132
Abbildung 49:	Beziehung zwischen den nach dem Inhalt und dem Härtegrad differenzierten Kontrakt-Konzepten	134
Abbildung 50:	Dynamische Triangel zur Analyse der Effizienz von Kooperationsstrukturen	138
Abbildung 51:	Elementarstrukturelle Transaktions-Beziehungen, Agency- Beziehungen und die Verdünnung der Property Rights	148
Abbildung 52:	Kooperationsstrukturen aus dem Blickwinkel der Zeitökonomie	186
Abbildung 53:	Elemente der an der Trigonalen Kooperation orientierten Flexibilisierungskonzeption	192
Abbildung 54:	Alternative Optionen bei Realinvestitions-Entscheidungen im Rahmen der Kooperation	197
Abbildung 55:	Wissenschaftstheoretische Bewertung der Dynamischen Triangel	216
Abbildung 56:	Ressourcenbasierte Wahl der Kooperationsstruktur	224
Abbildung 57:	Arten und Charakteristika von Ressourcen	238
Abbildung 58:	Ressourcenbasierte Wirkung der Kooperation und ihrer Struktur	251
Abbildung 59:	Internale Generelle Struktur-Effizienzkriterien und Ressourcenhandhabung im Trigon	266
Abbildung 60:	Internale Wissensökonomische Struktur-Effizienzkriterien und Ressourcenhandhabung	274
Abbildung 61:	Wissensökonomische Effizienzkriterien und Strukturempfehlung	280
Abbildung 62:	Kooperations-Eintritts- und -Austrittsbarrieren	297

Abbildung 63:	Wirkung von Macht auf die Art der Ressourcenhandhabung	302
Abbildung 64:	Generelle Transaktionale Strukturkonzeptualisierung	313
Abbildung 65:	Transaktionsspezifität und Kooperationsstruktur	323
Abbildung 66:	Kooperationsspezifische Informationsasymmetrien und Transaktionale Strukturempfehlungen	336
Abbildung 67:	Konsequenzen der Strategischen Bedeutung der Kooperation für die aus Sicht der Kooperationspartner erforderlichen Kooperations-Eintritts- und Kooperations-Austritts-Barrieren	356
Abbildung 68:	Partnerspezifische Wissensökonomische Effizienzkriterien und Strukturempfehlung	358
Abbildung 69:	Außen- und binnenorientiertes Strukturelles Erstschlags-, Zweitschlags- sowie Schutzpotential	360
Abbildung 70:	Transaktionale Generelle Struktur-Effizienzkriterien und strukturelle Transaktionshandhabung – Teil A.....	372
Abbildung 71:	Transaktionale Generelle Struktur-Effizienzkriterien und strukturelle Transaktionshandhabung – Teil B.....	373
Abbildung 72:	Transaktionale Partnerliche Struktur-Effizienzkriterien und strukturelle Partnerhandhabung	401
Abbildung 73:	Partnerspezifische Effizienzkriterien und strukturelle Technologieempfehlung – Teil A	412
Abbildung 74:	Partnerspezifische Effizienzkriterien und strukturelle Technologieempfehlung – Teil B	413
Abbildung 75:	Arten der Revidierungs-Entsagung der innerhalb der Struktur der Trigonalen Kooperation getroffenen Entscheidungen oder der Trigonalen Kooperation als Ganzes	437
Abbildung 76:	Zeitökonomische Optionskriterien und Optionswert realer Investitionen in die Kooperation.....	439
Abbildung 77:	Strukturierungserfordernisse im Zeitablauf der Kooperation in Abhängigkeit von der Erfolgs- und der anwendungsbezogenen Innovationsunsicherheit	450
Abbildung 78:	Flexibilitäts- und unsicherheitsorientierte Auflösbarkeit der horizontalen Ungleichgewichtskonstellation der relativen Machtpositionen.....	464
Abbildung 79:	Bedeutung der Form der parental Pfade für die Struktur der Pueralunternehmung.....	469

Abbildung 80:	Die Evolution der Ressourcen	479
Abbildung 81:	Der Ko-Strukturierungsprozeß	482
Abbildung 82:	Strukturkrisen-Evolution auf den Trigonalen Kooperations- Schauplätzen	484
Abbildung 83:	Dynamik der Strukturkonzept-Wahl	489
Abbildung 84:	Dynamische Struktur-Effizienzkriterien und Strukturierung des Trigons	495
Abbildung 85:	Dynamische Meta-Effizienzkriterien und Strukturempfehlung	507
Abbildung 86:	Dynamische Objekt-Effizienzkriterien und Strukturempfehlung.....	508
Abbildung 87:	Dynamische Objekt-Effizienzkriterien und Strukturempfehlung.....	509
Abbildung 88:	Dynamische Objekt-Effizienzkriterien und Strukturempfehlung.....	510
Abbildung 89:	Ebenen der kooperationsspezifischen Koordinationseffizienz	516
Abbildung 90:	Kooperationsspezifische Koordinationseffizienz-Arten	519
Abbildung 91:	Relation der Effizienzdeterminanten und -arten zueinander	522
Abbildung 92:	Trigonale Kooperation Industrie Cranic (Middle East)	528
Abbildung 93:	Trigonale Kooperation Industrie Technik	531
Abbildung 94:	Bewertung der Elementarstrukturellen Horizontalen Parental- unternehmungs-Relations-Konzepte	543
Abbildung 95:	Bewertung der Elementarstrukturellen Horizontalen Pueral- unternehmungs-Konzepte.....	560
Abbildung 96:	Bewertung der Kybernations-Intensität.....	566
Abbildung 97:	Bewertung der Kybernations-Art: Lokomotionsstrukturen – Willensbildungs-Konzepte	584
Abbildung 98:	Bewertung der Kybernations-Art: Lokomotionsstrukturen – Willensdurchsetzungs-Konzepte	584
Abbildung 99:	Bewertung der Kybernations-Art: Lokomotionsstrukturen – Willenssicherungs-Konzepte	585
Abbildung 100:	Bewertung der Kybernations-Art: Motivations- und Kohäsionsstrukturen.....	585

Abbildung 101:	Ko-Strukturationsentwicklungen in Abhängigkeit von der Kybernations-Art und der Kybernations-Intensität	587
Abbildung 102:	Bewertung der Kybernations-Relation.....	590
Abbildung 103:	Effizienz-Bewertung der Parentalunternehmungs-Integrations-Konzepte	604
Abbildung 104:	Bewertung der Internen Pueralunternehmungs-Leitungskonzepte	620
Abbildung 105:	Bewertung der Horizontalen Personellen Verknüpfungs-Konzepte – Aufsichts- und Führungsebene.....	627
Abbildung 106:	Bewertung der Horizontalen Personellen Verknüpfungs-Konzepte – Informationsebene	628
Abbildung 107:	Bewertung der Vertikalen Personellen Verknüpfungs-Konzepte – Asymmetrische Konzepte	637
Abbildung 108:	Bewertung der Vertikalen Personellen Verknüpfungs-Konzepte – Symmetrische Konzepte	638
Abbildung 109:	Bewertung der Verbindungsgefüge-Konzepte	654
Abbildung 110:	Bewertung der Singulären Ebenen.....	656
Abbildung 111:	Ausgewählte Selektionskriterien für die nach dem Härtegrad differenzierten Kooperationskontrakt-Elemente.....	667
Abbildung 112:	Bewertung harter und weicher Kontrahierungselemente	681
Abbildung 113:	Bewertung inhaltlicher Kontrahierungselemente	683
Abbildung 114:	Dynamischer Strukturierungsbeitrag elementarstruktureller Konzepte.....	685
Abbildung 115:	Dynamischer Strukturierungsbeitrag tiefenstruktureller Konzepte – Teil A.....	686
Abbildung 116:	Dynamischer Strukturierungsbeitrag tiefenstruktureller Konzepte – Teil B	687
Abbildung 117:	Strukturierungsbeitrag des Internalen Ansatzes.....	689
Abbildung 118:	Strukturierungsbeitrag des Externalen Ansatzes	690
Abbildung 119:	Strukturierungsbeitrag des Transaktionalen Ansatzes	691
Abbildung 120:	Strukturierungsbeitrag des Dynamischen Ansatzes.....	693

VERZEICHNIS DER ABKÜRZUNGEN

AED	Arab Emirates Dinar
BD	Bahrain Dinar
BfAI	Bundesstelle für Außenhandelsinformationen
DH	Dhram
DIHT	Deutscher Industrie- und Handelstag
E.C.	Exempt Company
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
F.Z.E.	Free Zone Establishment
GF	juristische Geschäftsführung, -führer
J.A.F.Z.	Jebel Ali Free Zone
MM	Management
NSA	National Security Agency
OGF	Geschäftsordnung für die Geschäftsführung
PA	Principal Agent
phG	physische Geschäftsführung
PaU	Parentalunternehmung
PuU	Pueralunternehmung
SGE	Strategische Geschäftseinheit
TG	Tochtergesellschaft
V.A.E.	Vereinigte Arabische Emirate

A. Einleitung

I. Problemstellung und Zielsetzung der Analyse

„Kooperation“ ist ein Begriff, der Assoziationen weckt: Eine Kooperation führt leicht zur Dissolution, bisweilen zu einer Substitution und vereinzelt zu einer Kooptation; Assoziationen, die vor dem Hintergrund aktueller Studien¹ und Kooperationsbeanstandungen² ihre Legitimität begründen. Die hohe Konstitutions- aber auch Dissolutionsquote legen die Vermutung nahe, daß die einzelnen Akte des Schauspiels „Unternehmungskooperation“ durch die Höhen und Tiefen ökonomischen Handelns führen. Die Dissolution muß jedoch nicht zwingend ein Drama³ reflektieren, kann sie doch auch Teil eines bewußt geplanten „Strategischen Rückzugs“⁴ und Element einer zeitorientierten „Transitionalen Strategie“⁵ sein. Zu beobachten ist – trotz allgemeiner Unbeliebtheit dieses Bühnenstückes, welches allzu häufig auf ein Happy End verzichten muß – eine kontinuierlich zunehmende Anzahl der Aufführungen dieser Transaktionsform.⁶ Dies erscheint auf den ersten Blick paradox.

Die Intentionen für die Instrumentalisierung von Unternehmungskooperationen unterliegen dem Wandel der Zeit: Standen in den Nachkriegsjahren noch primär internationale Expansionsstrategien der Unternehmungen vorne an, so setzten die stagnationsgekennzeichneten Unternehmungen in den folgenden zwanzig Jahren Kooperationen als Konsolidierungsstrategien ein. In den Achtzigern war Hintergrund der Kooperationsgenerierung, innovative Marktleistungen hervorzubringen. In der letzten Dekade schließlich tritt die Bedeutung intangibler Ressourcen⁷ und Fähigkeiten⁸ sowie der Sinngehalt partnerlicher Aktivitäts-Optionen⁹ in das Zentrum der Kooperations-Aktivität.

¹ Jüngere Studien beginnen verstärkt, dynamische Charakteristika der Strategie Allianz zu analysieren. Vgl. etwa ARINO/DE LA TORRE (Evolutionary Model, 1998); GULATI (Alliances, 1998); KOZA/LEWIN (Co-evolution, 1998); REUER (Hybrids, 2001); SINGH/MITCHELL (Collaboration, 1996). Insgesamt wandte sich das Hauptaugenmerk der Analysen im Laufe der Zeit von allianzkonstituierenden Bedingungen ab und orientierte sich zunehmend an Erfolg und Wirkungen von Allianzen. Exemplarisch für den ersten Forschungsstrom seien die Analysen von HARRIGAN (Joint Ventures, 1985); TEECE (Innovation, 1986); CONTRACTOR/LORANGE (Ventures, 1988); CONTRACTOR (Forms, 1990); HENNART (Transaction Cost Theory, 1988); KOGUT (Joint Ventures, 1988); OLIVER (Relationships, 1990) und WILLIAMSON (Economic Organization, 1991) genannt. Die zweite Forschungslinie wurde etwa durch Untersuchungen von KOGUT (Joint Ventures, 1989); BLODGETT (Joint Ventures, 1992); DUSSAUGE/GARRETTE (Determinants, 1995); DOZ (Evolution, 1996); MITCHELL/SINGH (Lethargic, 1996); PARK/RUSSO (Cooperation, 1996); NAKAMURA/SHAVER/YEUNG (Dynamics, 1996); MILLINGTON/BAYLISS (Joint Ventures, 1997); REUER/MILLER (Joint Venture, 1997); REUER (Joint Ventures, 1998); HENNART/ROEHL/ZIETLOW (Trojan Horse, 1999); XIN/TSUI/LI/HAMBRICK (Leadership, 1999) oder auch STEENSMA/LYLES (Joint Venture, 2000) begründet.

² Vgl. o.V. (Beteiligungen, 2000), S. 18; o.V. (Auslandsinvestitionen, 2001), S. 19.

³ Vgl. REUER (Hybrids, 2001), S. 40.

⁴ Vgl. SCHEITER/ROCKENHÄUSER (Desinvestitionen, 2000), S. 35.

⁵ Vgl. WILLIAMSON (Contractual Relationship, 1999), S. 17, 18.

⁶ Vgl. SCHMILLEN (Great Game, 2001), S. 10; SCHERFF (Künftig kooperieren, 2001), S. 40; o.V. (Marktstrukturen, 2001), S. 29.

⁷ Vgl. ZENTES/SWOBODA (Kooperation, 1999), S. 46 f.

⁸ Vgl. TEECE (Using Dynamic Capabilities, 1998).

⁹ Vgl. AMRAM/KULATILAKA (Real Options, 1999), S. 5.

Mit Blick auf die Art der Kontextänderungen läßt sich eine weitere Zunahme des Einsatzes dieses Instruments prognostizieren,¹⁰ da sich Unternehmungsk Kooperationen nicht allein in den Trend hin zu kooperativ-konzentrativen Netzwerken¹¹ mit Hilfe der „Differenzierenden Konzernierung“¹² integrieren lassen, sondern zukünftig auch ein wirksames Instrument eines zu vermutenden „Entschmelzungs“-Prozesses¹³ von Unternehmungen repräsentieren werden: Kooperationen ermöglichen nicht allein in idealtypischer Weise den Einsatz hierarchischer wie auch nicht-hierarchischer Koordinationsinstrumente, sie sind nicht allein häufig Element eines übergeordneten, aus unterschiedlichsten Koordinationsformen zusammengesetzten Netzwerks – sondern werden vermutlich in Zukunft auch eine elementare Maßnahme des „Dismergering“¹⁴ darstellen – und derart der Verschmelzung von Unternehmungen entgegenwirken sowie die Konsequenzen nicht erfolgreicher Konzentrationsprozesse¹⁵, die im sog. „Fusionsfieber“¹⁶ kulminieren, gezielt zu beseitigen ermöglichen.

Unternehmungsk Kooperationen stellen demnach ein Phänomen dar, das die ökonomische Theorie herausfordert, Bausteine auf dem Weg zu einer umfassenden Theorie interinstitutioneller Kooperation zu entwickeln,¹⁷ die simultan von praktischer Relevanz ist.¹⁸ Die originär dichotome Perspektive der ökonomischen Theorie analysierte zunächst auf Basis des auf COASE¹⁹ zurückgehenden „Markets and Hierarchies“-Ansatzes gegenüberstellend die alternativen Transaktionsformen „Markt“ versus „Hierarchie“ (vgl. **Abbildung 1**). Diese ursprünglich nur zweiseitige Betrachtung von Markt und Hierarchie wurde partiell um die Diskussion hybrider Transaktionsformen ergänzt und einer relationalen Erklärung zugeführt.²⁰ Die Beantwortung der Frage, wann sich innerhalb der Bandbreite kooperativer Transaktionsformen die Wahl der Kooperations-Strategie A gegenüber den Kooperations-Strategien B, C, D etc. anbietet, wurde annähernd weniger vernachlässigt als das in einem nächsten Schritt erforderliche „Herunterbrechen“²¹ der vergleichenden Transaktionsform- bzw. Strategie-Analyse auf die konkretisierende

¹⁰ Vgl. PERÉZ (Globalisación, 1999), S. 14; TEECE (Intellectual Capital, 2000), S. 3.

¹¹ Vgl. WILLIAMSON (Contractual Relationship, 1999), S. 19.

¹² Konzernierung bezeichnet die Gesamtheit aller unternehmerischen Maßnahmen zur Bildung und Ausgestaltung eines Konzerns. Differenzierende Konzernierung kennzeichnet die Verselbständigung von Betriebsteilen in eine eigene Rechtsform mit Haftung des Gesellschaftsvermögens durch das abspaltende Unternehmen. Vgl. HAMEL (Differenzierende Konzernierung, 1999).

¹³ Vgl. auch GIERBERG (Deutschland AG, 2001), S. 52; MAIER (Entflechtung, 2001), S. 52.

¹⁴ Dismergering [engl., „merger“: Verschmelzung] kennzeichnet im folgenden allgemein den Prozeß der Entschmelzung von Unternehmungen. Während er sich in strategischer Hinsicht in der Veräußerung von Anteilen an Unternehmen und Abgabe von Führungsverantwortung niederschlägt, resultiert er in finanzieller Hinsicht in der Betriebs- und Teilbetriebsveräußerung.

¹⁵ Vgl. o.V. (BMW einigt sich, 2000), S. 17; o.V. (BMW trennt sich, 2001), S. 41.

¹⁶ Vgl. o.V. (Fusionsfieber, 2000), S. 49; o.V. (Fusionitis, 2000), S. V.

¹⁷ Zur Evolution von Theorien vgl. WILLIAMSON (Why Prediction?, 1998), S. 3.

¹⁸ Auf den Forschungsbedarf im Bereich der „Mixed Ownership Modes“ verweist jüngst WILLIAMSON (New Institutional Economics, 2000), S. 610 f.

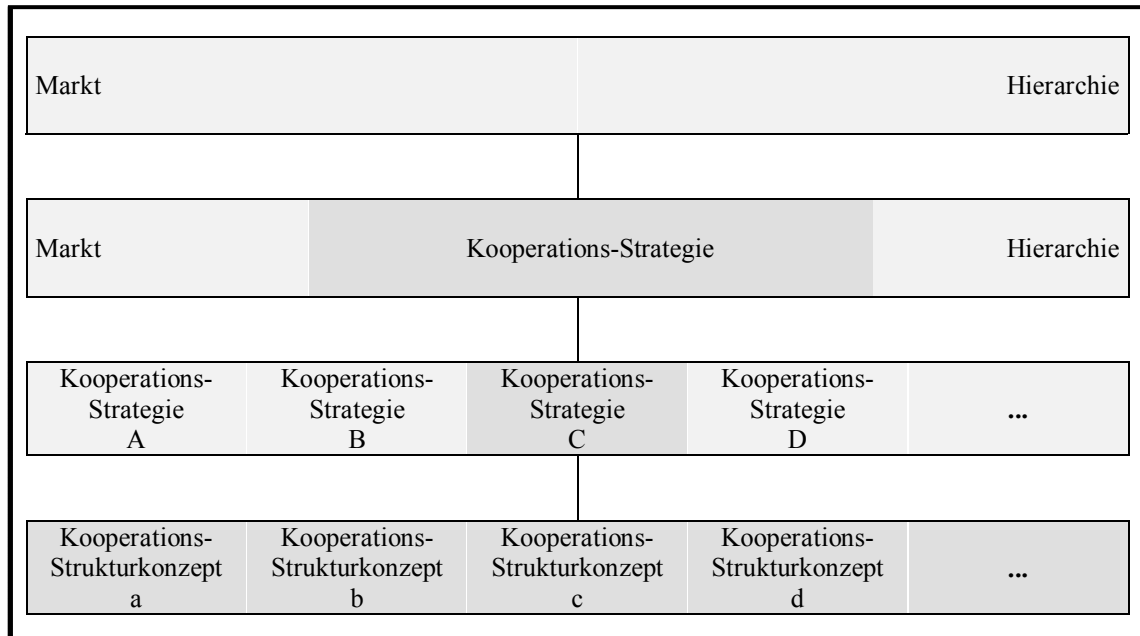
¹⁹ Vgl. COASE (Nature of the Firm, 1937), S. 386-405; WILLIAMSON (Coase Theorem, 1995), S. 9f.

²⁰ Vgl. im angloamerikanischen Sprachraum vor allem WILLIAMSON (Markets and Hierarchies, 1975) und TEECE (Using Dynamic Capabilities, 1998). Zu einem Überblick über die transaktionskostentheoretische empirische Forschung vgl. KLEIN/SHELANSKI (Transaction Cost Economics, 1994); KLEIN/SHELANSKI (Transaction Cost Economics, 1999).

²¹ Dieser Pfad des „Herunterbrechens“ der Analyse von Kooperationen wird in der Abbildung durch die dunkleren Felder angedeutet.

Struktur-Ebene. Hier ist ein erhebliches Defizit im Hinblick auf die Identifizierung, Systematisierung und theoretisch fundierte Bewertung möglicher Strukturtypen – welche ihrerseits exemplarisch in der Abbildung durch die Kooperations-Strukturkonzepte a, b, c, d etc. skizziert werden – erkennbar.

Abbildung 1: Historische, aktuelle und potentielle Forschungsbereiche



Zwar hat vor allem die Neue Institutionenökonomik, insbesondere der Transaktionskostenansatz, die Unternehmungsk Kooperation als Koordinationsform zwischen Markt und Hierarchie „aufgespürt“, die theoretischen Erklärungsversuche, warum es für Unternehmungen zweckmäßig sein kann, sich an der Strategie Kooperation zu beteiligen, wiesen jedoch bislang noch Defizite auf, die theoretische Begründung ihrer relativ geeignetsten Struktur blieb nahezu unbeachtet.²² Die aus dem Transaktionskostenansatz grundsätzlich ableitbaren Standardergebnisse²³ fungieren allenfalls als Markt- oder Integrationshindernisse und stimmen vielfach nicht mit empirisch beobachtbaren institutionellen Hybridstrukturen überein: Warum sollten Unternehmungen kooperieren, wenn die Opportunismusgefahr als immens hoch einzustufen ist?

Vier hypothetische Ursachen sind hier zunächst anzuführen:

- die schlichte (unwahrscheinliche) Unwissenheit²⁴ um dieses Risiko,
- die faktische (gleichsam unwahrscheinliche) Nichtexistenz dieses Problems,

²² Auf die Bedeutung der Kooperation und ihrer Organisationsstruktur verweist TEECE (Using Dynamic Capabilities, 1998), S. 35. Ebenso sehen KHANNA, GULATI und NOHRIA ([Dynamics of Learning Alliances, 1998], S. 208) das Erfordernis, sich der Allianzstrukturierung zuzuwenden.

²³ Eines ihrer Standardergebnisse lautet: Je höher die Verhaltensunsicherheit zwischen den Transaktionspartnern ist, desto vorteilhafter ist die Integration spezifischer Faktoren, um opportunistische Ausbeutungsspielräume zwischen den Transaktionspartnern einzuschränken.

²⁴ Ein derartiger Idealismus ist im rein ökonomischen Kontext unwahrscheinlich.

- die partielle oder totale Begrenzbarkeit oder Ausschaltbarkeit dieser Gefahr,²⁵
- und/oder Nutzenaspekte²⁶, welche die mit diesem Verhaltensrisiko verbundenen Opfer schlichtweg überkompensieren.

Als einige Schwachpunkte der traditionellen Argumentation sind die mangelnde Konzeptualisierung der Unternehmungsheterogenität und Unsicherheit, die einseitige Analyse des Sinngehalts spezifischer Faktoren und intangibler Ressourcen – und vor allem die defizitäre Konzeptualisierung des Phänomens Zeit zu vermuten. Werden Unternehmungen als homogen konzeptualisiert, bedingt dies zwangsläufig die Überdimensionierung der auf Spezifitäten gründenden Opportunismusprobleme; wird die Annahme getroffen, daß für jede Unternehmung jede anvisierte Technologie frei erhältlich und effizient institutionalisierbar ist, so resultiert – ökonomisch rational betrachtet – keine Notwendigkeit für eine Kooperation. Wird das Phänomen Zeit unbeachtet gelassen, werden essentielle zeitbedingte Opportunismus-Überkompensierer und -Eliminierer theoretisch-argumentativ ausgegrenzt.

Vor dem Hintergrund der beständig zunehmenden Kooperationsaktivitäten von Unternehmungen und der nicht vollends zufriedenstellenden theoretischen Erklärungsversuche dieses Phänomens in der ökonomischen Literatur sind überzeugendere und positiv-inkludierende Erklärungsversuche zu leisten, um zu beantworten, warum es für Unternehmungen überhaupt zweckmäßig sein kann, die Strategie Kooperation auf Basis einer spezifischen Struktur²⁷ einzugehen. Traditionelle Ansätze der Neuen Institutionenökonomik sind aufgrund ihrer Verankerung in zentralen Prämissen ihrer parentalen Ansätze „einseitig perspektivenlastig“ und zu statisch, um Hybridformen – geschweige denn ihre Struktur – erklären zu können. Ein wesentlicher Beitrag der vorliegenden Arbeit hat daher in theoretischer Hinsicht in der Perspektivenerweiterung und Dynamisierung traditioneller Ansätze zu bestehen. Hierzu werden zunächst einige parentale Restriktionen verlassen und die bestehenden theoretischen Ansätze mit ressourcenbasierten²⁸ und industrieökonomischen Überlegungen verbunden.²⁹

²⁵ So etwa durch „separierende“ Strukturierung bei wechselseitiger Geiselnahme.

²⁶ Womöglich durch die strukturelle Handhabung interpartnerlichen Wissens innerhalb der Kooperation. Vgl. TEECE (Intellectual Capital, 2000).

²⁷ Nach FRESE zählt etwa die Beantwortung der Frage, wie eine Organisationsstruktur beschaffen sein sollte, um Innovationen zu fördern, zu den schwierigsten Problemen einer anwendungsorientierten Organisationstheorie. Vgl. FRESE (Dezentralisierung, 1998), S. 183.

²⁸ Vgl. ZENTES/SWOBODA (Kooperation, 1999), S. 46 f.

²⁹ Gleichwohl im Felde der nachfolgend berücksichtigten ressourcen-, institutionen-, industrie- oder auch zeitökonomischen Theorien in den letzten zwanzig Jahren erhebliche Wissenschaftsfortschritte erzielt wurden, hat deren Transfer in die deutsche Organisationslehre bislang nur sehr vereinzelt stattgefunden. Die folgenden kooperationsstrukturorientierten Ausführungen sind als ein Schritt in Richtung auf die Beseitigung dieses Defizits zu interpretieren. Mit dieser bewußt vorgenommenen Theorienbegrenzung werden andere Theorien nicht in Frage gestellt, sondern nur ausgegrenzt. Zweifellos bleiben interessante Probleme, die beispielsweise auf Basis des Entscheidungs-, System-, Stakeholder-, Shareholder- oder Prozeßkosten-Ansatzes analysierbar wären, im Dunkeln oder allenfalls im Streulicht der „ökonomischen Scheinwerfer“. Umgekehrt gilt dies jedoch analog. Vgl. PICOT (Organisation, 1999), S. 34; KIESER (Organisationstheorien, 1995), S. 1 f.

Darüber hinaus werden Ergebnisse des Dynamic Capability Approach und der modernen Investitionstheorie – in Form der Realoptionen-Theorie – auf die Aufgabenstellung übertragen, um eine überzeugendere und dynamische Erklärung dafür liefern zu können, wieso es für Unternehmungen sinnvoll sein kann, sich an Kooperationen in einer bestimmten Strukturvariante zu beteiligen. Die genauere Analyse der Charakteristika spezifischer Investitionen der Kooperationspartner in die Kooperation und die Diskussion der Beziehung zwischen Risikoverhalten, Unsicherheit und Spezifität unter Aufbereitung optionspreistheoretischer Überlegungen verspricht die Ermittlung weiterer Hybridstruktur-Induzierer. Annahmegemäß sind Trigonale Kooperationen als Investitionen in spezifische Faktoren durch einen erheblichen Optionswert gekennzeichnet, der in traditionellen statischen Investitionsbewertungsverfahren weitgehend unberücksichtigt bleibt. In turbulenten und hyperkompetitiven Kontexten, die sich durch hohe Unsicherheit auszeichnen, sind kooperativ begründbare Handlungsoptionen von einem erheblichen Flexibilitätswert. Diese Optionen werden jedoch nicht allein durch die spezifische Form der Kooperations-Strategie³⁰ im allgemeinen allein begründet, sondern vor allem durch die bewußte Institutionalisierung zu differenzierender organisationaler Strukturkonzepte im besonderen erst nutzbar gemacht, geschaffen, aufrechterhalten, weiterentwickelt oder gar vernichtet. Jene zeitökonomische Argumentation wurde in „gängigen“ theoretischen Argumentationen bislang vernachlässigt.

Damit ist die Zielsetzung dieser Arbeit vorgezeichnet: Ausgehend von der Kooperations-Strategie der Konstituierung eines „Equity Joint Ventures“³¹ wird im folgenden konkretisierend der Frage nachgegangen, wann sich innerhalb der Bandbreite denkbarer Strukturalternativen die Wahl des Kooperations-Strukturkonzepts a gegenüber alternativen Kooperations-Strukturkonzepten b, c, d etc. anbietet. Die wissenschaftlich-rationale Rekonstruktion der unternehmerischen Entscheidung für die Struktur der Kooperation macht es dabei erforderlich, theoretisch fundiert statische und dynamische Effizienz-Bedingungen und -Kriterien zu identifizieren, aufgrund derer es sinnvoller sein kann, die Struktur der Kooperation eher in der selektierten denn in einer anderen Weise zu gestalten. In Abhängigkeit von der strukturellen Aufgabenstellung werden dabei jeweils die Einzelperspektive einer Parentalunternehmung, die Gesamtperspektive beider Parentalunternehmungen, die Einzelperspektive der Pueralunternehmung wie auch die Gesamtperspektive des Trignons zu berücksichtigen sein.³²

³⁰ Vgl. mit Blick auf die Strategie „Unternehmungskooperationen“ generell CHUNG (Spezifität, 1998); hinsichtlich der Bewertung von Lizenzprojekten vgl. z.B. KOCH (Finanzielle Bewertung, 2001), S. 79-94; zur Bewertung der Strategie „Mergers & Acquisitions“ vgl. LEITHNER/LIEBLER (Realoptionen, 2001), S. 131-153.

³¹ Dem generellen Sprachgebrauch und einer vorläufigen Minimaldefinition (vgl. dazu B.I.) zufolge stellen die unter dem Oberbegriff „Joint Venture“ zu subsumierenden „Contractual Joint Ventures“ Kooperationsformen *ohne* Gründung einer neuen Unternehmung, „Equity Joint Ventures“ dagegen Kooperationsformen *mit* Gründung einer neuen Unternehmung dar.

³² Zur Erläuterung der Begriffe vgl. Kapitel B.III.2.

II. Wissenschaftstheoretische Grundlagen

1. Perspektive einer theoriegeleiteten anwendungsorientierten Unternehmungsführungslehre

Im Mittelpunkt der nachfolgenden Ausführungen steht zunächst ein Problem³³ der **Führungspraxis**: Die Strukturierungs-Probleme der wirklichen oder auch der möglichen, noch nicht realisierten Kooperations-Praxis.³⁴ Dieser Praxisbezug ist für die angewandte Führungslehre³⁵ konstitutiv, für die reine Führungslehre³⁶ dagegen, deren Probleme ihren Ursprung im Theoriezusammenhang haben, akzessorisch.³⁷ Gegenstand der folgenden Ausführungen ist jedoch auch ein rein **theoretisches** Problem: die Entwicklung eines Theoretischen Bezugsrahmens³⁸, der einen Beitrag zur Weiterentwicklung einer umfassenden Theorie interinstitutionaler Kooperation leistet. Diese theoretische Fundierung einer Analyse wiederum macht das Wesen der reinen Führungslehre aus, ist für die angewandte Führungslehre dagegen, deren Probleme im Praxiszusammenhang gründen, „schmückendes Beiwerk“: Aussagen einer rein theoriegeleiteten Wissenschaft können sich bei Außerachtlassung sämtlicher Anwendungsbezüge zur „l’art pour l’art“ entwickeln, Aussagen einer rein praxisorientierten „Wissenschaft“ laufen im Extrem Gefahr, zu praktischen Leitfäden zu degenerieren und wissenschaftlichen Ansprüchen nicht zu genügen.³⁹

Die kontroverse Diskussion der Sinnhaftigkeit reiner oder angewandter Unternehmungsführungslehre ist aus wissenschaftstheoretischer Perspektive letztlich als Scheinproblem interpretierbar.⁴⁰ Von einer strikten Grenzziehung zwischen der reinen und der angewandten Wissenschaft wird im folgenden abstrahiert und im Sinne der **Harmonieprämisse** von einem sich gegenseitig ergänzenden und induzierenden Erkenntnisfortschritt ausgegangen.⁴¹ Das Erkenntnisinteresse einer solchen Unternehmungsführungslehre bezieht sich weder alleinig auf den Nutzen der Erkenntnisse für die Praxis, noch hat sie alleinig die Wahrheit als Regulativ theoretischer Wissenschaften zum Gegenstand.⁴² Eine so verstandene Wissenschaft bewegt sich in Aussagen und Problemen des

³³ Der wissenschaftlichen Beobachtung und Erkenntnis geht nach POPPER ein Problem, eine Frage, ein Interesse voraus – kurzum: etwas Theoretisches, wobei mit „theoretisch“ hierbei nicht der Gegensatz zu „praktisch“, sondern eher „spekulativ“ gemeint ist. Insofern sind sie selektiv und setzen eine Art Selektionsprinzip voraus. Vgl. POPPER (Logik der Forschung, 1969), S. 31-33; Popper (Objektive Erkenntnis, 1994), S. 356.

³⁴ Präzisierenden Auseinandersetzungsbedarf mit dem Inhalt des Begriffs „Anwendungsorientierung“ sieht etwa SCHAUENBERG ([Gegenstand, 1998], S. 54).

³⁵ Vgl. SCHMALENBACH (Kunstlehre, 1911), S. 304-316.

³⁶ Vgl. RIEGER (Privatwirtschaftslehre, 1964); RAFFÉE (Grundprobleme, 1974), S. 69.

³⁷ Vgl. ULRICH (Sozialwissenschaft, 1981), S. 5, 6, 10.

³⁸ Vgl. KIRSCH (Kommunikatives Handeln, 1997), S. 581.

³⁹ Vgl. RAFFÉE (Grundprobleme, 1974), S. 14 ff.; ULRICH (Sozialwissenschaft, 1981), S. 1-25; zudem KIRSCH (Unternehmensführung, 1981), S. 103 ff.; KIRSCH (Unternehmenspolitik, 1991), S. 543 ff.

⁴⁰ Vgl. RAFFÉE (Grundprobleme, 1974), S. 68.

⁴¹ Vgl. ULRICH (Sozialwissenschaft, 1981), S. 3; ebenso SCHAUENBERG (Gegenstand, 1998), S. 54.

⁴² Vgl. ULRICH (Managementlehre, 1995), S. 165.

Entstehungs-, des Begründungs- und des Anwendungszusammenhangs. Sie gilt sowohl für den Bereich der theoretischen als auch für jenen der technologischen Forschung.⁴³

Insofern wird im folgenden die Perspektive einer theoriegeleiteten anwendungsorientierten Unternehmungsführungslehre eingenommen.

2. Allgemeine realwissenschaftliche Grundlagenmethode

Die deduktiv-nomologische Erklärungsmethode des **kritischen Rationalismus**⁴⁴ wird in ihrer **erweiterten** Variante⁴⁵ hinsichtlich ihres möglichen Beitrags zur Lösung der Aufgabenstellung und unter dem Aspekt ihrer kritischen und heuristischen Wissenschaftsfunktion als leistungsfähige, allerdings zu ergänzende, realwissenschaftliche Grundlagenmethode eingeschätzt. Analog zu diesem Schema wird im folgenden eine kooperationsstrukturbezogene Aussage, die einen gegebenen, zu erklärenden Sachverhalt beschreibt, das Explanandum, aus einer erklärenden Aussagenmenge, dem Explanans, logisch abgeleitet und damit erklärt. Das Explanans setzt sich zusammen aus einer als Wenn-Dann-Aussage formulierten nomologischen Hypothese und mindestens einer singulären, deskriptiven Aussage, der zu entnehmen ist, ob die von der Wenn-Komponente der nomologischen Hypothese postulierten Bedingungen, d.h. eine Aussage über die Antecedenzbedingungen, faktisch vorliegen.⁴⁶

Abbildung 2⁴⁷ skizziert die Fragestellung der vorliegenden Arbeit anhand der Funktionsweise der deduktiv-nomologischen Erklärungsmethode. So wird analysiert, inwieweit ausgewählte interne und externe Kontextfaktoren ein Explanans für das Explanandum „Struktur des Trignons“ repräsentieren. Um zu detaillierteren Erklärungen zu gelangen, wird diese Aufgabenstellung zu späteren Zeitpunkten aus unterschiedlichen theoretischen Blickwinkeln inhaltlich disaggregiert.

⁴³ Vgl. KIRSCH/ESSER/GABELE (Management, 1979), S. 110.

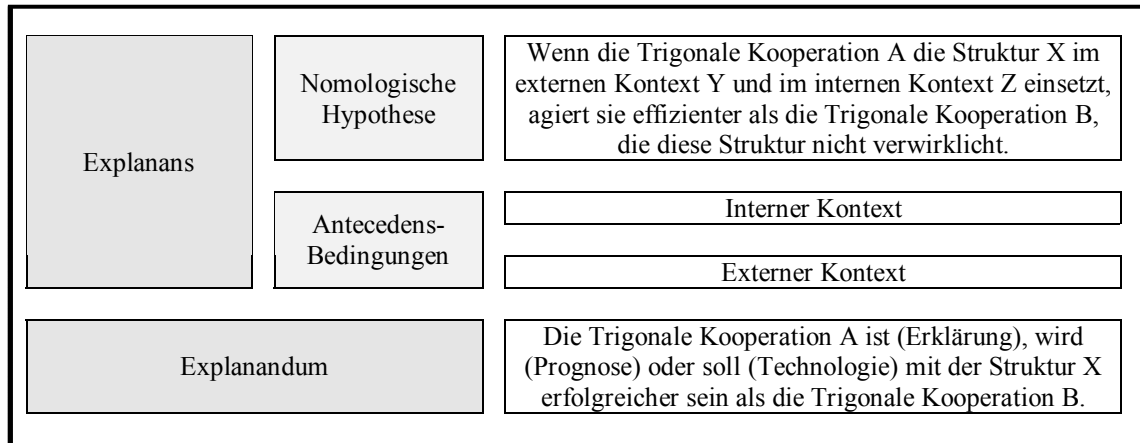
⁴⁴ Vgl. HEMPEL/OPPENHEIM (Logic of Explanation, 1948), S. 136-140.

⁴⁵ Vgl. RAFFÉE (Gegenstand, 1984), S. 20. Vgl. zudem kritisch NIENHÜSER (Gestaltungsvorschläge, 1993), S. 235-252.

⁴⁶ Mit Blick auf das diskutierte Verhältnis zwischen Hypothese und Beobachtung hinterfragt POPPER zwei Interpretationen: Nach der „Kübeltheorie“ geht die Beobachtung jeder Hypothese immer voraus, da sie die Hypothese als eine Art Resultat interpretiert, die durch Generalisation oder Assoziation oder Klassifikation entsteht. Nach der „Scheinwerfertheorie“ sind Beobachtungen gegenüber den Hypothesen sekundär, da die Beobachtungen zu Fällen werden, an denen die Hypothese kritisch geprüft wird. Nach POPPER beginnt die Wissenschaft niemals beim Nichts, sondern setzt in jedem Moment einen Erwartungshorizont voraus – und baut auf der Wissenschaft (und damit dem Scheinwerfer) von gestern auf. Vgl. POPPER (Objektive Erkenntnis, 1994), S. 359 f. Abgesehen davon, daß zumindest irgendeine Form des Paradigmas auch beim „Ur-Forscher“ (wenigstens in der zweiten Generation) bestanden haben wird, kann die Beobachtung im Laufe des Forschungsprozesses Anlaß zu einer neuen (und damit zeitlich nachfolgenden) Hypothese werden. Vgl. hierzu die gern geführte „Strategie-Struktur-Debatte“ in Kapitel C.IV.

⁴⁷ In Anlehnung an RAFFÉE (Gegenstand, 1984), S. 18.

Abbildung 2: Methodologie aus Sicht des kritischen Rationalismus



Implizit fand bislang eine Orientierung an einem bestimmten Typ von explikativen Aussagen statt; an den deterministischen Aussagen, die eindeutige Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge verknüpfen und sehr präzise sind.⁴⁸ Deterministische Aussagen sind von hohem empirischem Gehalt und hohem Informationsgehalt. Eine logische Ableitung des Explanandum allein auf Basis deterministischer Gesetze bzw. Gesetzeshypothesen ist, da in den Sozialwissenschaften praktisch kaum anzutreffen, nicht möglich; gerade Erklärungen anhand stochastischer oder tendenzieller Hypothesen sind hier von erheblicher Relevanz. Werden Abweichungen zugelassen und durch eine Wahrscheinlichkeitsverteilung quantifiziert, liegen stochastische Aussagen vor. Da deterministische Aussagen an der Wirklichkeit durchaus scheitern können und die nicht zwingend dem reinen Zufallsgesetz unterliegenden Abweichungen in der Realität nicht durch ein Verteilungsgesetz „im Zaum gehalten“ werden können, sind bisweilen auch Tendenzaussagen heranzuziehen, die eine Mutmaßung über eine Entwicklungs- oder eine Zustandstendenz widerspiegeln, und deren Dann-Komponente gegenüber stochastischen Aussagen noch unpräziser wird. Aus der Perspektive singulärer Strukturentscheidungen gleicht sich die Bedeutung beider Aussagen einander an; weder stochastische noch tendenzielle Aussagen ermöglichen die Prognose des Einzelfalls.

Für die nachfolgende Analyse der Effizienz von Kooperationsstrukturen werden deterministische Aussagen, stochastische Aussagen wie auch Tendenzaussagen als Gesetzeshypothesen zugelassen, wobei qualitative deterministische und qualitative Tendenzaussagen überwiegen werden.

Die deduktiv-nomologische Erklärungsmethode ist um die vor allem in den Sozialwissenschaften bedeutsamen stochastischen Aussagen und Tendenzaussagen zu ergänzen, ohne daß der grundlegende Charakter der Erklärungsmethode verloren ginge: POPPER hat das deduktiv-nomologische Erklärungsmodell zu einem Erklärungsansatz erweitert,

⁴⁸ Vgl. dazu und im folgenden RAFFÉE (Grundprobleme, 1974), S. 35-38; SCHWEMMER (Theorie, 1976), S. 61 ff. Qualitative Tendenzaussagen entstehen vielfach im Vorfeld alternativer explikativer Aussagen. Quantifizierte Tendenzaussagen werden auch als „quasi-stochastische“ Aussagen bezeichnet. Die Auffassung darüber, ob qualitative Tendenzaussagen noch zu den explikativen Aussagen zählen, divergiert.

der auf seiner **Propensitätsinterpretation** der Wahrscheinlichkeit beruht;⁴⁹ dieser Ansatz umschließt Erklärungen auf Basis deterministischer wie auch probabilistischer Erklärungshypothesen und berücksichtigt damit, daß die nomologische Verknüpfung der meisten sozialwissenschaftlichen Kausalfaktoren unvollständig ist und somit Wirkungen nicht zwingend, sondern nur mit einer bestimmten Wahrscheinlichkeit hervorgerufen werden, ohne daß eine Veränderung der Erklärungsstruktur erfolgt.⁵⁰

Das Erklärungswissen zu Kooperationsstrukturen ist dem klassischen kritischen Rationalismus zufolge auch prognostisch und technologisch zu nutzen.⁵¹ Auf Basis der entwickelten Gesetzmäßigkeiten und über die Konkretisierung der durch alternative potentielle Entscheidungssituationen repräsentierten Antecedensbedingungen wird das (In-)Effizienzpotential der jeweiligen Kooperationsstruktur als mögliche zukünftige Realität in Form einer Prognose abgeleitet; anhand der technologischen Information der nomologischen Hypothese sind kriteriengeleitet Empfehlungen für die Ausgestaltung einer zielorientierten Kooperationsstruktur zu geben.⁵² **Weiterentwicklungen** des kritischen Rationalismus verdeutlichen jedoch, daß das Verfahren der tautologischen Transformation von Theorien in Technologien nicht praktikabel ist: Um zu Gestaltungsaussagen zu gelangen, benötigt man zusätzliche Aussagen, welche den Abgrund zwischen idealisierter Theorie und Realsystem überbrücken.⁵³ Die vorliegende Analyse sieht daher ebenfalls die Notwendigkeit, theoretisches Wissen durch andere Know-how- und Erfahrungselemente zu ergänzen⁵⁴ und Simplifizierungen vorzunehmen.

Trotz ihrer Vorzüge ist die deduktiv-nomologische Erklärungsmethode ergänzungsbedürftig. Erforderliche Erweiterungen existieren im Hinblick auf die theoretische Fundierung⁵⁵, die Werturteilsproblematik⁵⁶ und die Nutzbarmachung des Wertes alternativer Grundlagenmethoden. Relevantes nomologisches Wissen, auf das in deduktiv-nomologischen Erklärungen zurückgegriffen wird, ist anhand alternativer (Grundlagen-)Methoden vorselektierbar oder -generierbar. So kann ein Sinnverstehen bestimmter Kooperationskontexte im Sinne der **Hermeneutik**⁵⁷ zu einer Vorselektion möglicher nomologischer Erklärungshypothesen führen, die eine empirische Prüfung unzweckmäßiger Hypothesen erübrigt und so den Forschungsprozeß ökonomisiert.⁵⁸ In umgekehrter

⁴⁹ Vgl. POPPER (Logik der Forschung, 1969), S. 31-33; POPPER (Propensitäten, 1995), S. 21 ff.

⁵⁰ Vgl. RAFFÉE (Gegenstand, 1984), S. 20.

⁵¹ Vgl. ALBERT (Konstruktion und Kritik, 1972), S. 81-90.

⁵² Vgl. SCHANZ (Methodologie, 1975), S. 85 ff. Zum grundsätzlichen Vorgehen des nomologisch-deduktiven Erklärungsschemas vgl. RAFFÉE (Grundprobleme, 1974), S. 30 ff.; RAFFÉE (Gegenstand, 1984), S. 18-20.

⁵³ Vgl. NIENHÜSER (Gestaltungsvorschläge, 1993), S. 235-252.

⁵⁴ FRESE schlägt Gestaltungsheuristiken und vereinfachende Verhaltensprämissen vor. Vgl. FRESE (Organisationstheorie, 1992), S. 370; FRESE (Organisation, 2000), S. 526. Zur Bedeutung von Ad-hoc-Theorien und Intuition vgl. die Realooptionen-Theorie in Kapitel E.III.4.3.

⁵⁵ Vgl. dazu Kapitel A.II.4.

⁵⁶ Vgl. dazu Kapitel A.II.5.

⁵⁷ Mit Hermeneutik wurde ursprünglich die Lehre der Interpretation und des Verstehens historischer Fundstücke bezeichnet. Vgl. ESSER/KLENOVITS/ZEHNPFENNIG (Wissenschaftstheorie, 1977), S. 116. Heute wird sie allgemein eher als Methode verstanden, Lebenssituationen verstehend zu erfassen. Vgl. VEDDER (Hermeneutik, 2000), S. 9-10.

⁵⁸ Zur Bedeutung von Verstehens-Erklärungen in den Sozialwissenschaften vgl. HABERMAS (Handlungsrationalität, 1981); HABERMAS (Ergänzungen, 1989); ULRICH (Transformation, 1986); ULRICH (Integrative Wirtschaftsethik, 1997); ULRICH (Umweltverantwortung, 1998).

Wirkungsrichtung wäre etwa andererseits eine positive Korrelation zwischen Strukturkonzept-Typ und spezifischen Investitionen der Kooperationspartner in diese Struktur solange nicht akzeptabel, solange nicht auch der (Options⁵⁹-)Sinn nachvollziehbar wäre, der sich hinter dieser Strukturkonzept-Wahl verbirgt; die Bedeutung und der übergeordnete Sinnzusammenhang von Fakten sind nur anhand einer theoretischen Interpretation zu ergründen.⁶⁰

Eine dem Erklären verpflichtete Analyse der Kooperationsstruktur enthält also immer auch Elemente von Verstehens-Erklärungen; qualitative Verstehens- und quantitative Erklärens-Erklärungen ergänzen sich im Sinne des methodologischen Pluralismus gegenseitig.⁶¹

3. Modelltheoretischer Rahmen

Die Analyse der komplexen Kooperationsstruktur wird im gedanklichen Hintergrund anhand eines modelltheoretischen Rahmens durchgeführt, dessen simple Gestalt aus der geringen Menge und einfachen Struktur der zunächst zu übermittelnden Informationen resultiert. Um detailliertere Informationen zu erzielen, werden die Elemente zu einem späteren Zeitpunkt disaggregiert.⁶²

Jedes ökonomische Modell kann durch ein zweckmäßiges System von Aussagen bzw. eine Theorie dargestellt werden.⁶³ „Modelltheoretisch“ meint, daß es sich bei diesem Rahmen um ein vereinfachtes Abbild des strukturellen Teilbereichs der Realität von Unternehmungskooperationen handelt, in das Aussagensysteme bzw. Theorien integriert werden können. Der modelltheoretische Rahmen ist daher lediglich als gedankliches Gerüst aufzufassen, das die nachfolgende Diskussion in einen übergeordneten Zusammenhang einordnet. Er umfaßt drei Leitideen.

Die methodische **Leitidee der kontextuellen Erklärung** zielt darauf ab, die Effizienz einzelner Strukturen aus genau spezifizierten Bedingungen heraus zu klären.⁶⁴ In der sozialwissenschaftlichen Methodenlehre ist generell dann von kontextuellen Erklärungen die Rede, wenn Eigenschaften eines Systems, hier: die Struktur des Kooperationsystems oder einzelner seiner Subsysteme (Puerl-, Parentalunternehmung), durch Eigenschaften des Umfeldes (Kontextes), in dem sich das betrachtete System befindet, erklärt werden.⁶⁵ Als strukturdeterminierende und -determinierte Faktoren werden nachfolgend der externe Kontext als das systemexterne Umfeld der Struktur und der interne

⁵⁹ Vgl. Kapitel E.III.4.3.

⁶⁰ Vgl. BÜHL (Transnationale Politik, 1978), S. 9; KIESER (Organisationstheorien, 1995), S. 21.

⁶¹ Vgl. HABERMAS (Sozialwissenschaften, 1982), S. 203 ff.; KIESER (Organisationstheorien, 1995), S. 21. Zu einer Auseinandersetzung mit der Diskussion um Verstehens- und Erklärungs-Erklärungen vgl. MEINEFELD (Realität und Konstruktion, 1995).

⁶² Vgl. dazu Kapitel C.

⁶³ Modelle sind vereinfachte Abbilder der Realität. Vgl. ABEL (Leitidee, 1979), S. 80.

⁶⁴ Vgl. KIESER/KUBICEK (Organisation, 1992), S. 55 ff.; KIESER (Ansatz, 2001), S. 169-198; WELGE (Unternehmungsführung, 1987), S. 78-85.

⁶⁵ Zur Überprüfung kontingenztheoretischer Hypothesen vgl. etwa HAMEL (Bilanzierung, 1982); BAMBERGER/WRONA (Wettbewerbsstrategien, 1993); BAMBERGER/WRONA (Medium-sized Enterprises, 1994).

Kontext als das *systeminterne* Umfeld der Struktur unterschieden. Die Idee kontextueller Erklärung bildet die Grundlage für die innerhalb der Wissenschaftstheorie geforderte Spezifikation von Rand- bzw. Antecedensbedingungen und ist als inhaltliche Konkretisierung der experimentellen Anordnung⁶⁶ des Experiments Kooperationsstruktur interpretierbar. Das Postulat kontextueller Relativierung hat – wenn auch vielfach lediglich implizit – in der Führungslehre schon immer Beachtung gefunden. Die kontextuelle Erklärung kommt wissenschaftlich erst dann zum Tragen, wenn sie mit inhaltlich geprägten Ansätzen kombiniert wird.⁶⁷

Zweitens wird entsprechend der Grundidee des **Holismus** davon ausgegangen, daß eine Differenzierung unterschiedlicher Perspektiven⁶⁸ oder auch Referenzpunkte⁶⁹ zweckmäßig ist.⁷⁰ Die Systeme „Parentalunternehmung“ und „Pueralunternehmung“ sind Elemente des umfassenderen Systems „Trigon“. Das Denken aus differierenden (System-)Perspektiven und auf wechselnden Abstraktionsebenen erlaubt das gedankliche „Ausschneiden“ eines Sachverhalts, um sowohl der Komplexität der Problemstellung als auch der Simplifizierung und Detailanalyse gerecht zu werden. Dabei sind mit der Betrachtung des externen und internen Kontextes zunächst zwei Forschungsperspektiven zu unterscheiden: die außenorientierte und die binnenorientierte Perspektive.

Drittens wird vom Postulat **struktureller Stimmigkeit** im Hinblick auf die Elemente des modelltheoretischen Rahmens ausgegangen.⁷¹ Stimmigkeit oder auch ein „Fit“ liegt vor, wenn sich die Komponenten des modelltheoretischen Rahmens zueinander entsprechend verhalten. Strukturelle Stimmigkeit ist nicht deckungsgleich mit Harmonie, Konsistenz oder Konfliktfreiheit, sondern sie impliziert ausschließlich die Kompatibilität mindestens zweier Komponenten vor dem Hintergrund eines konkreten Strukturkonzepts.⁷² Der Terminus Kompatibilität trägt damit dem Sachverhalt Rechnung, daß Spannungen zwischen Kooperationspartnern nicht nur dysfunktionale, sondern auch positiv zu beurteilende Wirkungen zeitigen können.⁷³ Während die Kontingenztheorie einen Fit zwischen externem Kontext und dem Kooperations-Strukturkonzept beansprucht, verlangen die unter der Bezeichnung Konsistenztheorie zusammenfaßbaren Ansätze Abstimmungen zwischen unternehmensinternen Komponenten, d.h. hier: zwischen dem internen Kontext und der Kooperationsstruktur.⁷⁴ Die Anforderung, Stim-

⁶⁶ Vgl. POPPER (Propensitäten, 1995), S. 26, 31, 48 ff., 51 ff.

⁶⁷ Erst bei Integration stärker inhaltlich geprägter theoretischer Ansätze geht die Idee kontextueller Erklärung nicht mit der vielfach vorgehaltenen Theorielosigkeit einher, sondern begünstigt das Denken in Modellen und die Entwicklung theoriehaltiger Forschungsprogramme. Der Situative Ansatz verkörpert daher eine – wenn auch lediglich methodische – Leitidee. Soweit als er als gedankliches Grundgerüst für die Diskussion inhaltlich fundierterer Ansätze aufgefaßt wird, ist er als eigenständiger – allerdings formaler – theoretischer „Ansatz“ zu bezeichnen. Vgl. KIESER (Ansatz, 2001), S. 169-198. Zur Kombination kontingenztheoretischer mit ressourcenbasierten Überlegungen vgl. BAMBERGER/WRONA (Ressourcenansatz, 1995a).

⁶⁸ Vgl. HAMEL (Ebenen, 1999), S. 1 f.

⁶⁹ Vgl. FIEGENBAUM/HART/SCHENDEL (Strategic Reference Point Theory, 1996), S. 219.

⁷⁰ [Holismus – griech. „hólos“: ganz.]

⁷¹ Zum Postulat strategischer Stimmigkeit vgl. SCHOLZ (Strategisches Management, 1987), S. 61-103. Systematisierungen des Fit-Denkens finden sich bei VENKATRAMAN/CAMILLUS (Concept of „Fit“, 1984), S. 513-525; VENKATRAMAN (Concept of Fit, 1989), S. 425.

⁷² Vgl. SCHOLZ (Strategische Organisation, 2000), S. 96 f.

⁷³ Vgl. KRÜGER (Konflikte, 1981), S. 912 f.

⁷⁴ Vgl. allgemein SCHOLZ (Strategisches Management, 1987), S. 62.

migkeit vor dem konkreten Hintergrund der Kooperationssituation herzustellen, führt zur Differenzierung eines **Intra-Ziele-Struktur-Fits** und eines **Inter-Ziele-Struktur-Fits**: Der Intra-Ziele-Struktur-Fit analysiert, inwieweit ein Strukturkonzept das zweckmäßige Instrument zur Realisierung der Ziele eines Kooperationspartners ist, wohingegen der Inter-Ziele-Struktur-Fit hinterfragt, inwieweit sich die partnerspezifischen Fits zueinander stimmig verhalten.⁷⁵ Je nachdem, ob sich die Fit-Betrachtung auf die Parentalunternehmungs-Ebene oder die Pueralunternehmungs-Ebene bezieht, werden darüber hinaus **Meta-Fits** und **Objekt-Fits** unterschieden. Die Fit-Struktur innerhalb des Trignons veranschaulicht **Abbildung 3**⁷⁶.

Abbildung 3: Fit-Struktur innerhalb des Trignons

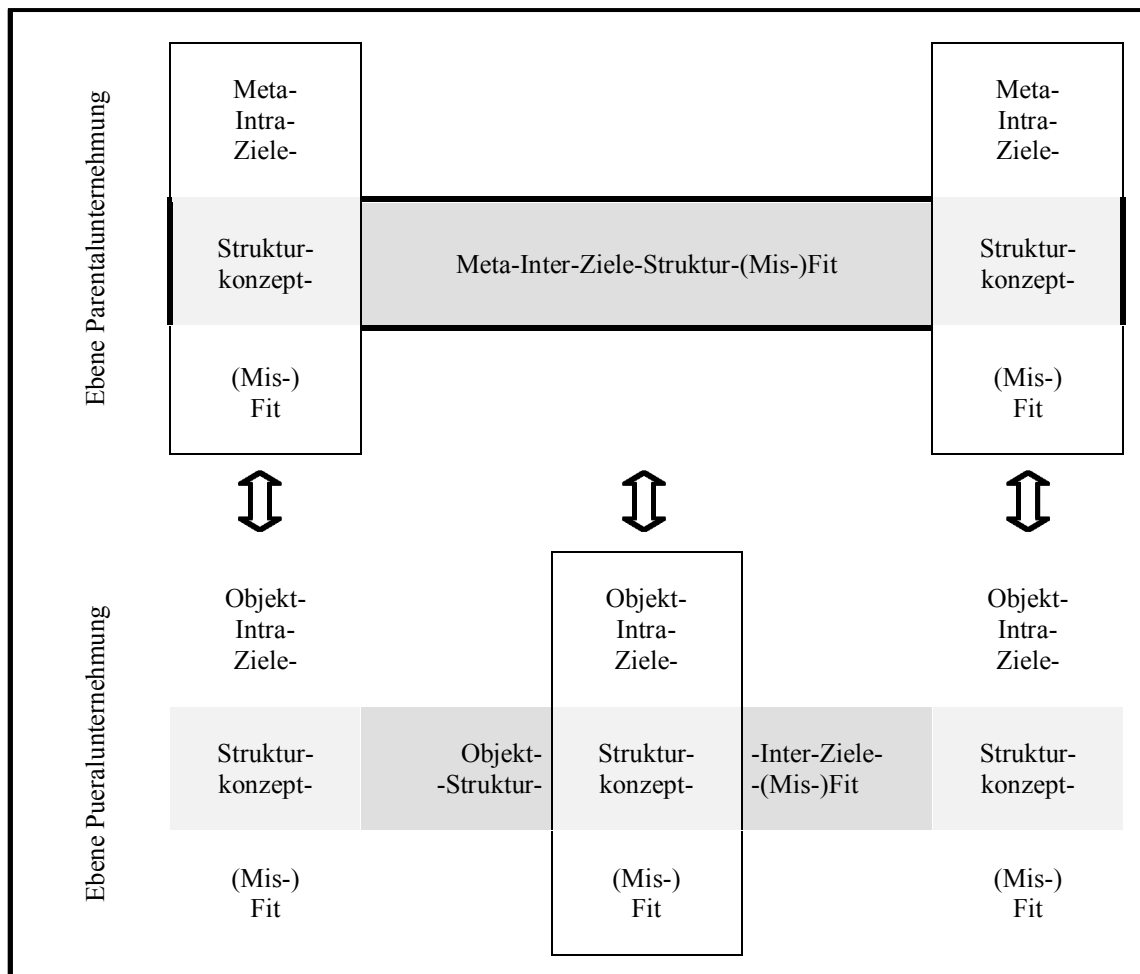


Abbildung 4⁷⁷ verdeutlicht die gesamte Problemstellung und verknüpft die untersuchungszielrelevanten Hypothesen miteinander. Der abgebildete modelltheoretische

⁷⁵ Vgl. SCHOLZ (Strategisches Management, 1987), S. 66; SCHOLZ (Strategische Stimmigkeit, 1988), S. 445; SCHOLZ (Effektivität und Effizienz, 1992), Sp. 543-544; ZENTES/SWOBODA (Kooperation, 1999), S. 48.

⁷⁶ In Modifikation und kooperationsstrukturspezifischer Erweiterung zu SCHOLZ (Strategisches Management, 1987), S. 65.

⁷⁷ In Anlehnung an KIESER/KUBICEK (Organisation, 1992), S. 57, 60; KIESER (Ansatz, 2001), S. 172; WELGE (Unternehmensführung, 1987), S. 80, 84.

Rahmen entspringt – entsprechend der Perspektive einer theoriegeleiteten anwendungsorientierten Unternehmungsführungslehre – dem theoretischen und dem technologischen Wissenschaftsziel.⁷⁸

Mit Blick auf das technologische Wissenschaftsziel wird das Strukturkonzept aus Sicht jedes Kooperationspartners als **Instrument** erfaßt, welches dazu dient, den angestrebten Zielen entsprechende Wirkungen hervorzurufen, indem das Verhalten der Kooperationspartner über die Struktur in bestimmte Richtungen gelenkt wird und die Ressourcenströme zwischen den Kooperationspartnern wohlüberlegt gesteuert werden: Für die Kooperationspartner besteht damit das praktische Problem der Wahl der geeigneten Strukturkonzepte darin, ausgerichtet an bestimmten Zielen diejenigen Effizienzwirkungen zu prognostizieren, die bei der Realisation jeder Alternative unter den jeweiligen Kontextbedingungen wahrscheinlich eintreten werden, und im Anschluß daran dann jenes Strukturkonzept auszuwählen, bei dem davon auszugehen ist, daß die durch dieses Konzept realisierte Effizienzwirkung die zu dem verfolgten Ziel gegenüber alternativen Strukturkonzepten relativ höchste Kongruenz aufweist.⁷⁹

In **Abbildung 4** spiegeln die Pfeile angenommene **Ursache-Wirkungs-Beziehungen** wider.⁸⁰

- Die durch Werte beeinflussten Ziele sind zu realisieren, indem die Kooperationsstruktur als Instrument der Verhaltenssteuerung in zieladäquater Weise gestaltet wird. Eine existente Kooperationsstruktur umfaßt bestimmte Restriktionen und Induzierer für die parentalen und pueralen Systemmitglieder, unterbindet Verhalten oder gebietet es, begünstigt Aktivitäten oder bewirkt sie quasi automatisch.
- Determiniert werden die parental- und pueralseitig zu bewältigenden Aufgaben durch die internen und externen Kontextbedingungen, innerhalb derer die Parentalunternehmungen und die Pueralunternehmung agieren, sowie durch die von ihnen selbständig bzw. – je nach Strukturkonzept – mehr oder weniger selbständig verfolgten Strategien.
- Die erwarteten Effizienzwirkungen resultieren als Kombination von Kontext-, Strategie- und Struktureffekten, wobei prinzipiell von direkten und überspringenden Wechselwirkungen zwischen den Rahmen-Elementen auszugehen ist. Weichen in einer Kooperationskonstellation angestrebte von realisierten Effizienzwirkungen ab, so liegt dies angenommenenerweise an einem interelementbezogenen Misfit, welcher annahmegemäß über die Institutionalisierung geeigneter trigonaler Strukturkonzepte herbeiführbar ist.

Formuliert man die gedanklich resultierenden Hypothesen aus statischer Perspektive als **Wenn-Dann-Sätze**, in denen die Wenn-Komponente die bewirkende und die Dann-

⁷⁸ Vgl. grundlegend RAFFÉE (Grundprobleme, 1974), S. 14 ff.

⁷⁹ Vgl. KIESER/KUBICEK (Organisation, 1992), S. 59 ff.; WELGE (Unternehmungsführung, 1987), S. 79-80.

⁸⁰ Vgl. allgemein KIESER/KUBICEK (Organisation, 1992), S. 55 ff.; KIESER (Ansatz, 2001), S. 169-198; WELGE (Unternehmungsführung, 1987), S. 78-85. Vgl. zudem die Bewertung der Strategie-Struktur-Debatte in C.IV.I.

Komponente die bewirkte Variable enthält, ergibt sich eine mehrstufige Verschachtelung der Hypothesenverknüpfung, im Zuge derer die Dann-Komponente der vorgelagerten Hypothese zur Wenn-Komponente der nachgelagerten wird und die Dann-Komponente der nachgelagerten Hypothese die Wenn-Komponente der sich daran anschließenden Hypothese repräsentiert.⁸¹ Die nachfolgende Analyse erstreckt sich auf sämtliche Hypothesen-Komponenten des abgebildeten Rahmens. Rückkopplungen mit damit verbundenen Hypothesenumkehrungen werden ebenso berücksichtigt. Auf Basis dieses gedanklichen Gerüsts sind unterschiedliche Arten von zunächst generellen Hypothesen über die vermuteten Kausalzusammenhänge deduzierbar:

- Ziel-Hypothesen (Wenn diese Ziele, dann dieses Strukturkonzept),
- Hypothesen des Internen Kontextes (Wenn dieser interne Kontext, dann dieses Strukturkonzept),
- Hypothesen des Externen Kontextes (Wenn dieser externe Kontext, dann dieses Strukturkonzept),
- Strategie-Hypothesen (Wenn diese Strategie, dann dieses Strukturkonzept) und
- Struktur-Hypothesen (Wenn dieses Strukturkonzept, dann diese Effizienz).⁸²

Dabei kann der **Informationsgehalt** der einzelnen Hypothese einer der Hypothesen-Arten und damit ihre erklärende Kraft variieren; je nachdem, ob eine Informationsanreicherung der Wenn-Komponente oder jener der Dann-Komponente erfolgt, wird die gesamte Hypothese entweder spezieller und gilt für weniger Fälle als vorher oder aber erzielt eine höhere Präzision.⁸³

Die einseitige, **quasi-mechanistische** Perspektive⁸⁴, als ob (quasi) die Kontexte das Kooperationssystem im Sinne eines automatischen Mechanismus zu einer bestimmten Struktur zwingen (einseitige Anpassungshypothese), wird um die **unternehmenspolitische** Sicht⁸⁵ ergänzt, die der Existenz funktionaler Äquivalente Rechnung trägt und im Sinne eines gemäßigten Voluntarismus berücksichtigt, daß sich das jeweilige Kooperationssystem über Strategien seine aufgabenbezogene Umwelt selbst wählt, sich selbst Umwelten schafft und auf die Institutionen dieser Umwelt aktiv einwirkt. Die **personalistische** Sicht⁸⁶ beachtet jene Gruppe, die zur unternehmungspolitischen Zielbildung in der Parentalunternehmung und der Pueralunternehmung rechtlich und organisatorisch formell legitimiert ist. Die Werte und Ziele der parentalen und pueralen Kerngruppen

⁸¹ Vgl. HAMEL (Zieländerungen, 1974), S. 5.

⁸² Diese Kausalzusammenhänge wirken auch in umgekehrter Richtung.

⁸³ Vgl. RAFFÉE (Grundprobleme, 1974), S. 32 f.

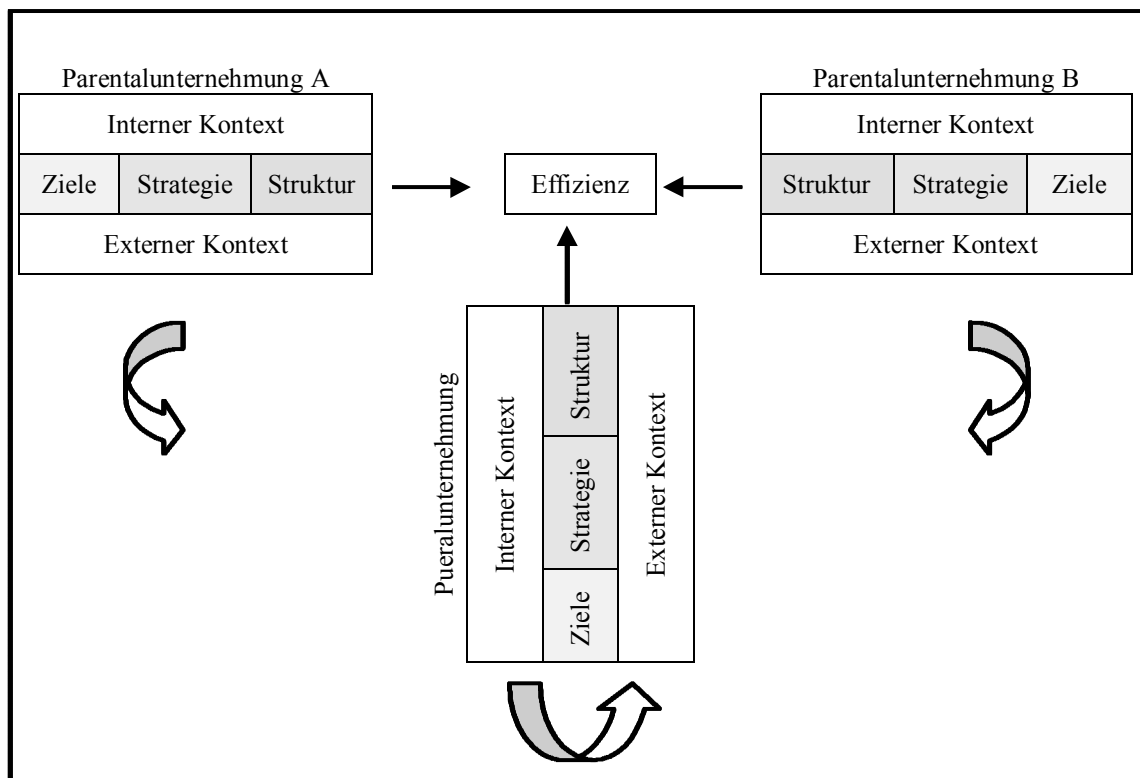
⁸⁴ Im Vordergrund quasi-mechanistischer Analysen standen zunächst die Größe, die angewandte Fertigungstechnologie und die Umwelt der Unternehmung. Vgl. etwa zu den Ursprüngen CHILD (Structure, 1973); PUGH/HICKSON/HININGS/TURNER (Dimensions, 1968); WOODWARD (Technology, 1958); BURNS/STALKER (Innovation, 1961).

⁸⁵ Die Ausgangsbasis für unternehmungspolitische Überlegungen bilden die Analysen von CHANDLER (Strategy, 1962). Ein bekannter Ansatz zur Erklärung von Strukturunterschieden aus unternehmungspolitischer Sicht ist das Konzept der Strategischen Wahl von CHILD (Structure, 1973).

⁸⁶ Vgl. MILES (Theories, 1975); DiMAGGIO/POWELL (Iron Cage, 1983); ABELL (Systems, 1975).

treten als intervenierende Variable zwischen Kontext, Strategie und Struktur der Kooperation. Schließlich werden der so bezeichneten **strukturpolitischen** Sicht zufolge über Kooperationsstrukturen die von den Parentalunternehmen und der Pueralunternehmung verfolgten Ziele, Werte und Strategien verändert und deren interne und externe Kontexte beeinflusst. Die **Verfügung über Ressourcen**⁸⁷ des Kooperationspartners oder die partnerschaftliche Entwicklung „neuer“ Ressourcenkombinationen sind für derartige Veränderungen in erheblichem Ausmaße mitverantwortlich.

Abbildung 4: Modelltheoretischer Rahmen der Strukturanalyse



Da bei der vorliegenden Aufgabenstellung auch die Entwicklung eines dynamischen Ansatzes der Kooperation Beachtung findet, welcher Effizienzveränderungen über die Zeit zu berücksichtigen hat, ist der modelltheoretische Rahmen um das Phänomen der **Dynamik** und die entsprechenden Dynamik-Hypothesen (Wenn diese Dynamischen Faktoren, dann dieses Strukturkonzept) zu ergänzen (in **Abbildung 4** durch die kreisförmigen Pfeile angedeutet). So wird in der vorliegenden Arbeit unter anderem der Frage nachgegangen, ob z.B. die Dynamik spezifischer Faktoren ein Explanans für das Explanandum Struktur eines Trignons repräsentiert.⁸⁸

⁸⁷ Die Verfügung über partnerliche Ressourcen wird im Rahmen des Internalen Struktur-Ansatzes in Kapitel E.IV. auf Basis des von Edith PENROSE begründeten „Resource Based Approach“ zu diskutieren sein. Vgl. PENROSE (Growth of the Firm, 1959).

⁸⁸ Zum Dynamischen Struktur-Ansatz vgl. genauer Kapitel E.VII.

4. Basiskonzept der theoretischen Fundierung

Aufgrund der Beschränkung auf drei methodische Leitideen ist der skizzierte modelltheoretische Rahmen wissenschaftlich erst dann bedeutsam, wenn er mit inhaltlich ausgeprägteren theoretischen Ansätzen angereichert wird. Die Diskussion der theoretischen Fundierung der vorliegenden Bearbeitung und damit zugleich der Art und Weise, sie von anderen Theorien und Disziplinen abzugrenzen, erfordert die Klärung der Frage, ob der Forderung nach theoretischem Monismus Rechnung zu tragen ist oder ob nicht die Berücksichtigung mehrerer Denkrichtungen im Sinne des theoretischen Pluralismus⁸⁹ das untersuchungszieladäquatere Basiskonzept der theoretischen Fundierung sein muß.

Die Menge von Gesetzen innerhalb der wahrheitsfähigen Aussagen, die logisch miteinander verbunden sind, wird als Theorie bezeichnet.⁹⁰ Die Ansichten über die Anforderungen an ein derartiges Aussagensystem divergieren erheblich voneinander – die Forderung nach der Widerspruchsfreiheit eines Aussagensystems ist *conditio sine qua non* jeder Wissenschaft.⁹¹ Die potentielle Falsifizierbarkeit dient als Kriterium für die Abgrenzung gehaltvoller realwissenschaftlicher Theorien von anderen Aussagen (Popper-Kriterium).⁹² Die Zweckmäßigkeit einer selektiven Integration⁹³ der jeweils problembezogen als besonders relevant einzustufenden theoretischen Forschungsrichtungen ist vor dem Hintergrund der theoriegeleiteten anwendungsorientierten Unternehmungsführungslehre, der ausgewählten allgemeinen realwissenschaftlichen Grundlagenmethode und des dargelegten modelltheoretischen Rahmens zu bewerten. Welcher Forschungsansatz als forschungsprogrammatische Konkretisierung letztlich gewählt wird, ist abhängig von der konkreten Forschungssituation und im Lichte der bislang erzielten Forschungsergebnisse zu beurteilen.

Das Forschungsspektrum zu Kooperationen ist breit angelegt: Inhaltlich erheblich voneinander abweichende ökonomische Forschungsströmungen tragen zu Wissensfortschritten bei. Partialanalytisch gewonnene Erkenntnisse können zwar fruchtbare Teillösungen generieren, lassen jedoch größere Systemzusammenhänge (bewußt) außer acht. Keiner der bislang entwickelten Ansätze wäre jedoch autonom in der Lage, die Wahl der Kooperationsstruktur hinreichend zu erklären und den dynamischen Charakter von Kooperationen zu erfassen. Um das komplexe Kooperationsphänomen angemessen erklären zu können, bedarf es einer hinreichenden Erklärungstiefe. Diese läßt sich dadurch erzielen, daß sowohl auf „betriebswirtschaftliche“ als auch auf „volkswirtschaftliche“ Erklärungsansätze zurückgegriffen wird, die unterschiedliche Aspekte des

⁸⁹ Vgl. MERTON (Social Structure, 1996), S. 34-40.

⁹⁰ Vgl. RAFFÉE (Grundprobleme, 1974), S. 30.

⁹¹ Vgl. ABEL (Leitidee, 1979), S. 80.

⁹² Zur Weiterentwicklung des Falsifizismus' POPPER'scher Prägung, nach welcher eine Theorie erst dann verworfen wird, wenn es eine bessere Theorie gibt, und nicht, wenn singuläre Defizite oder Gegenbeispiele gefunden sind, vgl. SPREMANN (Agency-Theorie, 1995), S. 131.

⁹³ Das Eklektische Paradigma von DUNNING wird als „State of the Art“ angesehen und gilt als der „Königsweg“ zur Analyse internationaler unternehmerischer Transaktionen. Vgl. DUNNING (Eclectic Approach, 1977), S. 404-406; DUNNING (Eclectic Paradigm, 1988), S. 1-31, sowie MACHARZINA/ENGELHARD (Paradigm Shift, 1991), S. 25. Ein Paradigma ist als ein weitgehend akzeptiertes wissenschaftliches Problemlösungsmuster zu interpretieren. Vgl. KROEBER-RIEL/WEINBERG (Konsumentenverhalten, 1999), S. 21.

Strukturierungsproblems erklären können.⁹⁴ Die Ableitung empirisch gehaltvoller und informativer Aussagen wird so möglich und dem theoretischen wie auch dem technologischen Wissenschaftsziel der eingeschlagenen Unternehmensführungs-Perspektive Rechnung getragen. Angesichts der Komplexität des Erkenntnisobjekts ließe eine Analyse, die sich nur auf einen „betriebswirtschaftlichen“ Ansatz beschränkte, wertvolle Wirkungsverbünde außer acht.

Vor dem Hintergrund der allgemeinen realwissenschaftlichen Grundlagenmethode verbirgt sich hinter der Auffassung eines theoretischen Individualismus vielfach die Vorstellung, daß relevantes nomologisches Wissen, auf das man in deduktiv-nomologischen Erklärungen zurückgreifen muß, nur in einer einzigen theoretischen Richtung zu finden ist. Es ist vielmehr durchaus möglich, daß sich nomologisches Wissen auch anders finden läßt und so eine deduktiv-nomologische Erklärung simultan auf ressourcenökonomischer und auf industrieökonomischer Basis erfolgen kann.

Schließlich ist die Berücksichtigung unterschiedlicher Theorien im Lichte der dem modelltheoretischen Rahmen zugrundeliegenden Leitideen zweckmäßig. Sowohl die konkretisierende Spezifizierung der Antecedensbedingungen innerhalb des Grundgedankens der kontextuellen Erklärung als auch die holistische Leitidee⁹⁵, die Aufgabenstellung aus unterschiedlichen Perspektiven und auf unterschiedlichen Ebenen zu analysieren, lassen theoretischen Pluralismus und Interdisziplinarität zweckmäßig erscheinen. Einerseits wird der (holistische) Blick für das Ganze bei Integration des Wissens unterschiedlicher theoretischer Richtungen geschärft, zum anderen wird auch die wissenschaftliche Kooperation gefördert.

Insgesamt ist mit der theoretischen und damit auch vielfach interdisziplinären Gegenstandsfestlegung ein Theorien-Dilemma verbunden: Der Nutzen der theoretischen Arbeitsteilung verkehrte sich dann in ihr Gegenteil, wenn strikte Grenzziehungen das wissenschaftliche Problemlösungspotential verminderten und/oder wichtige lösungsbedürftige Strukturierungsprobleme nicht mehr Berücksichtigung fänden.⁹⁶ Im vorliegenden Forschungskontext wird das Ziel, die Suche nach empirisch gehaltvollen und informativen Aussagen, durch selektive Integration unterschiedlicher und sich ergänzender Theorien als eher erreichbar eingeschätzt als durch das Verfolgen lediglich eines Blickwinkels oder auch Partialansatzes. So ist das hier verfolgte Basiskonzept der theoretischen Fundierung für eine problemadäquate und damit begrenzte Integration mehrerer, auch disziplinenübergreifender⁹⁷ theoretischer Ansätze offen.⁹⁸

⁹⁴ Die generelle Zweckmäßigkeit der strikten Grenzziehung zwischen Betriebswirtschaftslehre und Volkswirtschaftslehre wird damit implizit verworfen. Das Bemühen um eine gemeinsame Basis von Betriebswirtschaftslehre und Volkswirtschaftslehre geht nach Dieter SCHNEIDER auf Erich SCHNEIDER, Erich GUTENBERG, Erich PREISER und Erich SCHÄFER zurück. Vgl. SCHNEIDER (Betriebswirtschaftslehre, 2000), S. 432 f.

⁹⁵ Vgl. HAMEL (Unternehmensflexibilisierung, 1994), S. 18.

⁹⁶ Vgl. KROEBER-RIEL/WEINBERG (Konsumentenverhalten, 1999), S. 22; RAFFÉE (Gegenstand, 1984), S. 5.

⁹⁷ Zur Transdisziplinarität institutionenökonomischen Denkens und zu institutionenökonomisch orientierten Beiträgen im Schnittfeld unterschiedlicher Disziplinen vgl. WAGNER ([Controlling, 1993], S. 213-214) und die dort angegebene Literatur.

In der Konsequenz wird im folgenden ein eigenständiger Theoretischer Bezugsrahmen oder auch ein umfassender theoretischer Gesamtansatz entwickelt, in den die als elementar eingeschätzten theoretischen Ansätze integriert werden. Dabei werden der Transfer und die Weiterentwicklung der vor allem im angloamerikanischen Sprachraum in jüngerer Zeit verstärkt diskutierten und teils erst in der Entwicklung begriffenen Theorien um die Diskussion neuer Ansatzpunkte ergänzt. Eine facettenreichere und realitätsnähere Analyse von Kooperationsstrukturen ist so eher möglich als in einem rein monistischen Ansatz. Der **Ursprung** der Theoriengenerierung wird so in die für die vorliegende Aufgabenstellung zweckmäßige Richtung des theoretischen Pluralismus gelenkt.

Mit Blick auf das **Handlungsleitbild** der Theoriengenerierung sind zwei extreme, idealtypische Ansatzpunkte zu verfolgen: Folgen die Argumentationen der klassischen Kontrakttheorie, die Moral Hazard als Gefahr der Zusammenarbeit abzuwehren sucht, ist die eingenommene Perspektive der Unternehmungsführungslehre konflikttheoretisch geprägt.⁹⁹ Folgt sie den Ansätzen GUTENBERGS unter Einbezug struktureller Maßnahmen, die aktiv die Basisprämissen des Vertrauens absichern, wird von einer Harmonieidee ausgegangen.¹⁰⁰ Für eine umfassende Lösung der mit der Kooperations-Strukturierung verbundenen Aufgabenstellungen wäre die ausschließliche Berücksichtigung eines einzigen Leitbildes durch die perspektivische Einseitigkeit ökonomisch ineffizient (und womöglich riskant). Für einen holistisch geprägten „kritischen“ (kriteriengeleiteten) Ansatz sind beide Denkansätze unverzichtbare Blickwinkel.¹⁰¹

5. Werturteilsproblematik

Die obigen Ausführungen berücksichtigten bereits implizit Werturteile; so etwa, indem die Unternehmungsführungslehre als theoriegeleitet und anwendungsorientiert konzeptualisiert oder die Wissenschaftsmethodik ausgewählt wurde. Werturteile kennzeichnen einen Sachverhalt in positiver oder negativer Weise, unterstellen ein normatives Prinzip, das ein entsprechendes Verhalten fordert, als gültig, und implizieren eine präskriptive Erwartung, daß die Adressaten sich mit diesem Prinzip identifizieren und sich entspre-

⁹⁸ So sind verstärkte Integrationen des Transaktionskostenansatzes in die Organisationstheorie mit Aufmerksamkeit zu verfolgen. Vgl. hierzu z.B. PICOT (Transaktionskostenansatz, 1982), S. 267-284; PICOT/DIETL/FANCK (Organisation, 1999), S. 66-84; WINDSPERGER (Transaktionskostenansatz, 1996). Ähnlich werden die Potentiale der Ressourcenökonomik vor allem für das Strategische Management in jüngerer Zeit verstärkt erkundet. Vgl. dazu im angloamerikanischen Sprachraum etwa WERNERFELT (Resource-based View, 1984); TEECE/PISANO/SHUEN (Firm Capabilities, 1990); im deutschen Sprachraum zu KNYPHAUSEN-AUFSESZ („Why are firms different?“, 1993), S. 771-792; DERS. (Unternehmensführung, 1995), S. 82-88; BAMBERGER/WRONA (Ressourcenansatz, 1995a). Forschungsbestreben, das Phänomen Zeit im Rahmen des Strategischen Managements – als Erweiterung zu den Überlegungen des Resource Based View – explizit zu berücksichtigen, sind anhand der Entwicklung des Dynamic Capability Approach durch TEECE (Dynamic Capabilities of Firms, 1994) erkennbar.

⁹⁹ Vgl. ALBACH (Gutenberg, 1997), S. 1266-1271.

¹⁰⁰ Vgl. ALBACH (Gutenberg, 1997), S. 1271-1276.

¹⁰¹ Vgl. dazu exemplarisch die Verhaltensunsicherheit in Kapitel E.VI.3.2.

chend verhalten.¹⁰² Im Sinne der kritischen Wissenschaftsfunktion¹⁰³ sind die dieser Analyse immanenten unterschiedlichen Kategorien von Werturteilen zu explizieren.¹⁰⁴

- Mit der Auswahl der vorliegenden strukturorientierten Themenstellung, der Entscheidung für die Perspektive der Unternehmensführung und der Wahl der anzuwendenden allgemeinen und speziellen Forschungsmethoden wurden bereits Werturteile im Basisbereich getroffen. Auch die Entscheidung für die in den noch zu entwickelnden Theoretischen Bezugsrahmen und das noch darzulegende Effizienzkonstrukt zu integrierenden theoretischen Ansatzpunkte und Zielkategorien kennzeichnen die im Rahmen dieser Arbeit getroffenen Werturteile im Basisbereich.
- Die nicht zu fällenden Werturteile im Objektbereich sind – so auch in diesem Moment – Objekte wissenschaftlicher Analyse.¹⁰⁵ Sie sind insofern von Bedeutung, als sie als Determinanten der Entscheidungen der Kooperationspartner, aber auch des auf der Metaebene agierenden Forschers von Relevanz sind. Sie werden explizit in Gestalt formulierter Strukturierungsziele gefällt und sind implizit in Form individueller Motive und Einstellungen entscheidungsrelevant.¹⁰⁶ Die explizit formulierten Zielkategorien des Effizienzkonzepts in **Kapitel F** stellen Werturteile des an ihrer Formulierung beteiligten Forschers dar. Die den theoretischen Ansätzen oder dem Theoretischen Bezugsrahmen zugrundeliegenden Menschenbilder sind jeweils Werturteile ihrer Begründer. Insofern als die Entstehung oder die Existenz derartiger Werte und Ziele analysiert wird, analysiert die vorliegende Arbeit Werturteile im Objektbereich. Die folgende Zielanalyse, die letztlich ihren Ursprung in einer Wertung im Basisbereich hat, konzentriert sich vor dem Hintergrund der Aufgabenstellung auf ökonomische Ziele und betrachtet die Kompatibilität ökonomischer Werte und übergeordneter „außerökonomischer“ Ziele als kooperationskonstitutiv, jedoch bearbeitungsakzessorisch. Insofern vernachlässigt sie strenggenommen, wie dies derartigen (zumeist lediglich impliziten) Zielbegrenzungen – in die eine oder andere Richtung – eigen ist, partiell die ihr eigene kritische Wissenschaftsfunktion.

¹⁰² Vgl. ALBERT (Konstruktion und Kritik, 1972), S. 148.

¹⁰³ Vgl. ALBERT (Rationalismus, 2000), S. 217 f.; RAFFÉE/ABEL (Wissenschaftstheoretische Grundfragen, 1979), S. 1. Vgl. exemplarisch BOULDING (Economy of Love and Fear, 1973), S. 112.

¹⁰⁴ Vgl. hierzu und folgend ALBERT (Wertfreiheit, 1971), S. 181-210; ebenso RAFFÉE (Grundprobleme, 1974), S. 44-77.

¹⁰⁵ Die Betriebswirtschaftslehre hat sich in der Vergangenheit in Form der Zielforschung intensiv mit den Werturteilen im Objektbereich auseinandergesetzt. Vgl. BOULDING (Economy of Love and Fear, 1973); GUTENBERG (Grundlagen, 1963); HEINEN (Zielsystem, 1966); HEINEN (Grundlagen, 1971). Zur Berücksichtigung anreizbeitragstheoretischer, koalitionstheoretischer und strukturfunktionalistischer Überlegungen vgl. KIRSCH (Theorie der Entscheidungsprozesse, 1977). Zum Projekt 'Columbus' vgl. WITTE (Organisation, 1968), S. 581-592; WITTE (Phasen-Theorem, 1968), S. 625-632; WITTE/HAUSCHILDT/GRÜN (Innovative Entscheidungsprozesse, 1988); HAUSCHILDT (Artikulation, 1970), S. 545-559; HAUSCHILDT (Organisation, 1970); HAUSCHILDT (Struktur, 1973), S. 709-739; HAUSCHILDT (Entscheidungsziele, 1977); HAMEL (Zielvariation, 1973), HAMEL (Zieländerungen, 1974), HAMEL (Zielvariation, 1988). Dabei wurde und wird die Zielanalyse zunehmend auf die sog. außerökonomischen Ziele ausgedehnt.

¹⁰⁶ Etwa in Gestalt des Vertrauens zum Kooperationspartner und des Menschenbildes als Determinanten des Leistungsverhaltens in der Kooperation oder in Form von Werten und Prinzipien als Determinanten der wissenschaftstheoretischen Fundierung.

- Die „eigentliche“ Wertfreiheitsdiskussion betrifft allerdings die Frage, inwieweit die Aussagen einer theoriegeleiteten anwendungsorientierten Unternehmensführungslehre als wertfrei im Sinne des Verzichts auf Wertungen im Aussagenbereich zu bezeichnen sind. Ein Verstoß gegen das Wertfreiheitspostulat könnte im Bereich des naturalistischen Fehlschlusses¹⁰⁷ liegen, wobei jedoch Strukturempfehlungen der anwendungsorientierten Unternehmensführungslehre als eine Wertdimension nicht passierende Präskriptionen konstruierbar sind. Ein naturalistischer Fehlschluß wäre vermeidbar, indem das hinter dieser Empfehlung verborgene Quasigesetz aufgespürt würde oder neben den empirischen Aussagen explizit normative Prämissen eingeführt würden: Dies ist über die initiale (gegenwärtige) Explizierung der Problematik oder eine entsprechende Formulierung der Wenn-Komponente¹⁰⁸ möglich. Die Gefahr der Verletzung des „Wertfreiheits“-Postulats liegt vor allem im Bereich krypto-normativer Aussagen. Die anwendungsorientierte Unternehmensführungslehre läuft Gefahr, verborgene Wertungen in Aussagenzusammenhängen vorzunehmen, bestehende Machtverhältnisse nicht zu hinterfragen, somit zu festigen und damit ihrer kritischen Wissenschaftsfunktion zu widersprechen.

Im Bewußtsein um die mit diesem Basiswerturteil verbundenen Schwierigkeiten werden Werturteile im Aussagenbereich gleichwohl abgelehnt und – um einen Verstoß gegen das „Wertfreiheits“-Postulat möglichst zu vermeiden – jeweils „moralisch bedenkliche“ Bereiche bewußt offenbart¹⁰⁹, auf nicht intendierte Nebenwirkungen und erforderliche Ideologiekritik¹¹⁰ struktureller Alternativen, sofern subjektiv als erforderlich erachtet, fallspezifisch hingewiesen, die Gefahr versteckter Wertungen und die Gefahr des naturalistischen Fehlschlusses – so auch an dieser Stelle – explizit kommuniziert und auf diese Weise mögliche ethische Nebenwirkungen zukünftiger Mittelempfehlungen weitestgehend auszuschließen versucht.¹¹¹

In jedem Fall ist erkennbar, daß die deduktiv-nomologische Erklärungsmethode vor dem Hintergrund der Werturteilsproblematik ergänzungsbedürftig ist – vor allem im Hinblick auf die positiv-begründende Auszeichnung normativer Aussagen.¹¹² Auch eine Strukturanalyse, die das Postulat der „Wertfreiheit“ verfolgt, bleibt in ihrer Themenausrichtung und in ihrem Anwendungspotential letztendlich durch Werte bestimmt; um der kritischen Wissenschaftsfunktion zumindest annähernd gerecht zu werden, waren die Werturteile der vorliegenden Bearbeitung daher vorangehend offenzulegen.¹¹³

¹⁰⁷ Ein naturalistischer Fehlschluß ist ein deduktiver Schluß, dessen Prämissen ausschließlich Sachaussagen beinhalten, dessen Folgerungen aber von normativem Charakter sind. Vgl. RAFFÉE (Grundprobleme, 1974), S. 71.

¹⁰⁸ „Wenn die kooperierende Unternehmung partnerliche Ressourcen replizieren will und die Berücksichtigung ethischer Belange und/oder sonstiger Nebenwirkungen als abgesichert ansieht, dann ist die Struktur A der Struktur B vorzuziehen.“ Derartige Empfehlungen sind lediglich als technologische Transformation von (Quasi-)Gesetzen aufzufassen und weisen keine höhere moralische Bedenklichkeit auf als das explizierte (Quasi-)Gesetz selbst.

¹⁰⁹ Vgl. dazu auch Kapitel B.III.3.9.

¹¹⁰ Vgl. NIENHÜSER (Erkenntnisse, 1989), S. 167.

¹¹¹ Zum Risiko einer Degenerierung des Wertfreiheitspostulats zwecks bequem-unkritischen Selbstschutzes vgl. RAFFÉE ([Grundprobleme, 1974], S. 77) und die dort angegebene Literatur.

¹¹² Vgl. RAFFÉE (Gegenstand, 1984), S. 25.

¹¹³ Vgl. KIESER (Organisationstheorien, 1995), S. 27; NIENHÜSER (Erkenntnisse, 1989), S. 167.

III. Gang der Untersuchung

Der Aufbau der Analyse wurde in wissenschaftsmethodologischer Hinsicht streng am forschungslogischen Ablauf theoretischer Untersuchungen wie auch in inhaltlicher Hinsicht aufbauorganisatorisch an den systemtheoretischen Elementen des Trigons ausgerichtet. Die gewählte Gliederung entspricht der nach wissenschaftstheoretischen Anforderungen differenzierten **Rem-Logik**, d.h. dem Denken in theoretischen Modellen und damit dem Lauf der Forschungsaufgaben in der Theorie (vgl. **Abbildung 5**).

Dementsprechend zielte das vorliegende **Kapitel A** nach einer kurzen Darlegung von **Problemstellung und Zielsetzung** der Analyse auf die Klärung einiger **wissenschaftstheoretischer Grundprobleme** der Bearbeitung ab. Dazu wurde zunächst die eingeschlagene Perspektive der Unternehmungsführungslehre geklärt, bevor in wissenschaftsmethodologischer Hinsicht die ausgewählte allgemeine realwissenschaftliche Grundlagenmethode hinsichtlich ihres Beitrags zur Realisation des vorliegenden Forschungsziels aus der Perspektive einer anwendungsorientierten Führungslehre beurteilt und anschließend die spezielle fachdisziplinäre Methode zur Lösung der vorliegenden Aufgabe dargelegt wurde. Im nächsten Schritt wurde der als gedankliches Grundgerüst für den Untersuchungsablauf zu verstehende modelltheoretische Rahmen dargelegt. Mit Blick auf das Basiskonzept der theoretischen Fundierung analysierte die Integrations- oder Eklektizismus-Problematik, ob der Gegenstandsbereich der vorliegenden Arbeit streng selektiv nur aus der Perspektive eines einzigen theoretischen Ansatzes oder in seiner realen Mehrdimensionalität zu analysieren ist. Abschließend wurde die Werturteilsproblematik für die vorliegende Problemstellung beleuchtet.

Kapitel B widmet sich der **etymologischen Herleitung** und **inhaltlichen Fundierung** essentieller **Begrifflichkeiten**. Dazu wird zunächst kurz das für die Arbeit maßgebliche Begriffsverständnis von Struktur geklärt, bevor darauf abgezielt wird, die institutionelle Form „Trigonale Kooperation“ inhaltlich „in den Griff zu bekommen“. Die Wesensmerkmale der Trigonalen Kooperation als „intensivste“ Form der Kooperation werden daher ermittelt, Bedingungen für das Vorliegen eines Trigons abgeleitet und die Trigonale Kooperation aus der Perspektive unterschiedlicher theoretischer Ansätze gegenüber der Konzentration und der Streuung, alternativen Formen der Ressourcenhandhabung sowie alternativen Formen der Transaktion statisch und dynamisch ab- oder eingegrenzt. Schließlich werden die der Trigonalen Kooperationsstruktur immanenten Spezifika und das für die Arbeit relevante terminologische Verständnis von Effizienz geklärt.

Kapitel C dient der Veranschaulichung des **Analysezusammenhangs** der Strukturierung des Trigons. Die einzelnen Elemente der Strukturbildung werden aufgegriffen und eine konkretisierende Differenzierung hinsichtlich der eingeschlagenen Perspektiven und Ebenen vorgenommen.

Kapitel D reflektiert den strukturbezogen kreativen Hauptteil der Bearbeitung, indem denkbare **Strukturkonzepte** entwickelt und kurz dargelegt werden, bevor sie in Kapitel F wieder aufgegriffen und hinsichtlich ihrer Effizienz bewertet werden. Im ersten Schritt werden **Elementarstrukturelle** Konzepte betrachtet, die den Blick für die grundsätzlichen Beziehungen zwischen den Elementen des Trigons und für die essentielle Grundstruktur der Pueral- und Parentalunternehmungen schärfen. Anschließend

widmet sich dieses Kapitel jenen **Tiefenstrukturellen** Strukturkonzepten, die die vorangegangene Betrachtung auf eine niedriger gelegene Schicht „herunterbrechen“ und damit differenzierend konkretisieren.

Kapitel E widmet sich der theoretischen Fundierung der Bearbeitung, indem zunächst ein vielseitig anwendbarer **Theoretischer Bezugsrahmen** entwickelt wird, auf dessen Basis dann Bedingungen und Kriterien abzuleiten sind, von deren Erfüllung die Effizienz eines Strukturkonzepts maßgeblich abhängt. Forthin wendet sich dieses Kapitel der **wissenschaftstheoretischen Analyse** des entwickelten Theoretischen Bezugsrahmens zu, indem die zur inhaltstheoretischen Anreicherung verwendeten theoretischen Ansätze einer kriteriengeleiteten Evaluation unterzogen werden. Mit Blick auf die Bedeutung des Phänomens Zeit für die Analyse von Kooperationsstrukturen werden existierende und transfergeeignete theoretische Ansätze mit dem Phänomen Zeit konfrontiert und auf ihre Dynamisierungsfähigkeit getestet, bevor anschließend über die Integration weiterer Ansätze ein Beitrag zur Entwicklung einer sog. „Zeitökonomie“ geleistet wird. Abschließend wird auch der damit konzeptualisierte **Holistisch-Dynamische Ansatz** auf seinen wissenschaftstheoretischen Bestand hin überprüft.

Die nachfolgende Deduktion der Struktur-Effizienz-Bedingungen und -Kriterien ist durch vier Analyseschritte gekennzeichnet. Zunächst wird von außenorientierten, kombinatorischen und zeitlichen Faktoren abstrahiert und die Trigon-Struktur ausschließlich aus einer binnenorientierten Perspektive untersucht. Der **Internale Struktur-Ansatz** analysiert daher theoretisch fundiert die unternehmensinternen strukturfördernden oder strukturrestringierenden Faktoren, die innerhalb der Parentalunternehmen und der Pueralunternehmung existieren, vor dem Hintergrund des wechselseitigen Ursache-Wirkungs-Zusammenhangs zwischen Strukturkonzept und internem Kontext. Dabei wird auf der einen Seite zunächst deutlich, daß unternehmensbezogen Inside-Out die Wettbewerbsvorteile der kooperierenden Unternehmung in die System-Umwelt, d.h. auf den Kooperationspartner und auf die Pueralunternehmung, und in die Trigon-Umwelt „transportiert“ werden können („Inside- und Inside-Out“-Perspektive).

Im zweiten Schritt wird das Strukturkonzept mit den unternehmensexternen Faktoren der Konzeptformulierung theoretisch in Einklang gebracht. Der **Externale Struktur-Ansatz** setzt sich mit den externen strukturrelationalen Bedingungen auseinander, die in der Umwelt der Parentalunternehmen, der Pueralunternehmung oder des Trigons bestehen, wobei wiederum von einem wechselseitigen Ursache-Wirkungs-Zusammenhang zwischen Strukturkonzept und externem Kontext ausgegangen wird. Im Anschluß an den vorangegangenen Analyseschritt wird dabei nun insbesondere ersichtlich, daß umgekehrt auch umweltbezogen von den Marktmöglichkeiten und -strukturen der Parentalunternehmen, der Pueralunternehmung oder des Trigons Outside-In auf Strukturierungserfordernisse innerhalb der einzelnen Trigon-Systeme geschlossen werden kann („Outside- und Outside-In“-Perspektive).

Die Wahl dieser beiden Perspektiven führt zu einer Schwerpunktsetzung an beiden Seiten und bedingt letztlich eine beide Blickwinkel berücksichtigende Sichtweise. Der **Transaktionale Struktur-Ansatz** schlägt zwischen beiden Ansätzen eine Brücke, indem integrativ, unter Einbezug beider Perspektiven, die einzelnen Transaktionen innerhalb und auf Basis der Strukturkonzepte im Mittelpunkt der Betrachtung stehen. Dabei

werden die wechselseitigen Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge zwischen Strukturkonzept und Transaktionalen Faktoren analysiert.

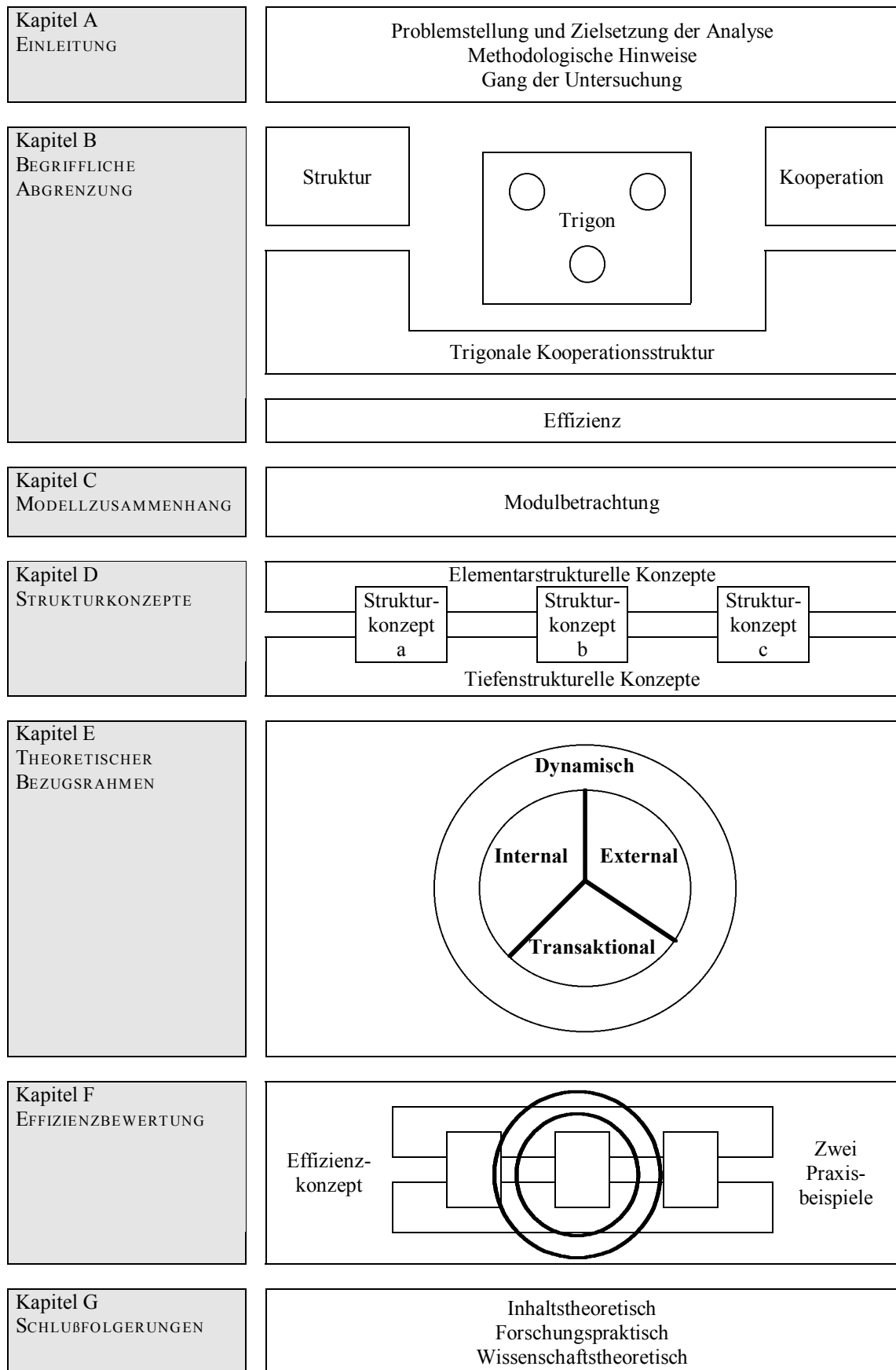
Da soziale Systeme und deren Kontextfaktoren nicht statisch sind, widmet sich jener die drei vorangegangenen theoretischen Grundsteine integrierende **Dynamische Struktur-Ansatz** schließlich explizit dem Phänomen Zeit, wobei er jene die Strukturwahl determinierenden Dynamischen Faktoren analysiert und den idealtypischen Evolutionspfad der Strukturierung im Verlaufe des Kooperationsprozesses aufzeigt.

Im Anschluß an jedes Ansatz-Element werden jeweils die **Effizienzbedingungen** und **Effizienzkriterien** abgeleitet, von deren Erfüllung die relative Vorteilhaftigkeit einer Trigon-Struktur maßgeblich determiniert wird. Dieses Denkraster dient paradigmatisch als Ordnungsrahmen für die vorliegende Arbeit. Damit wird nicht nur ein Instrument zur Analyse und Wahl von Trigon-Strukturen geschaffen. Im Ergebnis resultiert ein Theoretischer Bezugsrahmen, der den Blick für den Gesamtzusammenhang schärft, indem er die Frage der Wahl alternativer Strukturkonzepte aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchtet.

Kapitel F schließlich zielt auf die **Effizienzbewertung** der bereits im Kapitel D differenzierten Strukturvarianten auf der Grundlage des in Kapitel E entwickelten Theoretischen Bezugsrahmens ab. Dazu wird zunächst ein kooperationsspezifisches Effizienzkonzept vorgestellt, das die in den vorangehenden Kapiteln entwickelten Bedingungen und Kriterien unter einem Dach „subsumiert“. In die anschließende Effizienzbewertung der Strukturkonzepte werden zur Veranschaulichung zwei **Praxisbeispiele** problemspezifisch eingeflochten. Die Bedeutung der Effizienzbedingungen und -kriterien für die einzelnen Strukturkonzepte wird jeweils im Anschluß an die einzelnen Strukturkonzept-Bewertungen tabellarisch in einer „Kriterien-Bilanz“ zusammengefaßt.

Schließlich werden in **Kapitel G** die wesentlichen **Schlußfolgerungen** aus der Konfrontation der Strukturkonzepte mit dem Theoretischen Bezugsrahmen gezogen. Während in **inhaltstheoretischer** Hinsicht zu subsumieren sein wird, inwieweit auf Basis des Theoretischen Bezugsrahmens die wissenschaftlich-rationale Rekonstruktion der Entscheidung für die Kooperationsstruktur gelingt, werden aus **forschungspraktischer** Perspektive über die Operationsanalyse hinaus auch potentielle Realanalysen von Strukturkonzepten evaluiert. Schließlich wird in **wissenschaftstheoretischer** Hinsicht die mögliche Bedeutung alternativer realwissenschaftlicher Grundlagenmethoden für zukünftige Analysen vor dem Hintergrund der Kooperationsstrukturanalyse bewertet.

Abbildung 5: Stringenz der Trigon-Strukturierung



B. Begriffliche Abgrenzungen

I. Struktur

Der Begriff „Struktur“ geht zurück auf „structura“ (lat.), zu verstehen als „ordentliche Zusammenfügung, Ordnung, Sicherheit, Gefüge; Bauwerk; Bau“ – ein Begriff, welcher wiederum vom Terminus „struere“ (lat.) abgeleitet ist, der die Bedeutung „schichten, neben- oder übereinanderlegen, zusammenfügen, aufbauen, errichten“ hat. Demnach ist dem etymologischen Ursprung des Begriffes zufolge eine irgendwie geartete Systemgenerierung Grundcharakteristikum einer Struktur.

In der Literatur sind vielfältige Ansätze unternommen worden, den Begriff „Struktur“ zu definieren und abzugrenzen, wobei die Auffassungen in einem zentralen Punkt einheitlich sind: Die **Struktur** wird als das Abbild eines Regelwerkes zur Erreichung gesetzter Ziele definiert.¹¹⁴

Mit den in der Literatur anzutreffenden vielfältigen **Organisationsbegriffen** sind immer auch bestimmte Assoziationen verknüpft, die argumentativ – je nach theoretischem Blickwinkel und Analyseobjekt – jeweils bestimmte Aspekte der Organisation hervorzuheben gestatten, andere dagegen vernachlässigen.¹¹⁵

Die als **relationaler** Organisationsbegriff zu bezeichnenden Sachverhalte, die Organisation und Institution ins Verhältnis zueinander setzen, sind zwei Grundauffassungen zuzuordnen. Während sie sich einerseits auf Institutionen¹¹⁶ mit bestimmten Eigenschaften beziehen („institutionelle Perspektive“) („Die Unternehmung ist eine Organisation“), kennzeichnen sie andererseits Instrumente, mit Hilfe derer die Ziele dieser Institution erreicht werden sollen („instrumentelle Perspektive“) („Die Unternehmung hat eine Organisation“).

Konzentriert man hingegen den **solvalen**¹¹⁷ Organisationsbegriff auf die Lösung des Organisationsproblems, verbleiben die Interpretationsmöglichkeiten, die Lösung im Sinne einer Tätigkeit („Organisieren“) oder als Ergebnis dieser Tätigkeit („Regelsystem“) zu verstehen. Im ersten Fall steht der Prozeß im Mittelpunkt der Betrachtung

¹¹⁴ Vgl. SCHEWE (Strategie und Struktur, 1998), S. 51.

¹¹⁵ Vgl. PICOT (Organisation, 1999), S. 114-115; PICOT/DIETL/FRANCK (Organisation, 1999), S. 28. Zu den im folgenden diskutierten, unterschiedlichen Organisationsbegriffen vgl. exemplarisch BLEICHER (Organisation, 1991), S. 34-35; BÜHNER (Organisationslehre, 1999), S. 2; GROCHLA (Grundlagen, 1982), S. 1 ff.; MACHARZINA (Unternehmensführung, 1999), S. 362 ff.; PICOT/DIETL/FRANCK (Organisation, 1999), S. 28-29; RISSE (Organisation, 1969), Sp. 1091 ff.; SCHANZ (Organisation, 1992), Sp. 1460-1461.

¹¹⁶ Kooperationsrelevante Institutionen sind sanktionierbare Erwartungen, die sich auf die Handlungen eines oder mehrerer Kooperationspartner beziehen sowie über Handlungsmöglichkeiten und -grenzen informieren. Sie können an Einzelne (z.B. Pueralunternehmens-Manager), Mehrheiten (z.B. Parentalunternehmung) oder komplexe Gebilde (z.B. Trigon) gerichtet, an sie gebunden sein (z.B. Normen, Sprache) oder sie umfassen. Es lassen sich fundamentale, abgeleitete und konstitutionelle Institutionen und Substitute unterscheiden. Vgl. PICOT/DIETL/FRANCK (Organisation, 1999), S. 10-25.

¹¹⁷ [lösungsorientiert – lat. „solvere“: lösen, auflösen.]

(„funktionaler Organisationsbegriff“), im zweiten Fall das Prozeßergebnis in Form von verhaltenswirksamen Institutionen („struktureller Organisationsbegriff“).

Nach dem die Organisation als Bestandsphänomen auffassenden **konstitutionalen** Organisationsbegriff schließlich werden einerseits die Teilaufgaben der Aufgabenträger und die zwischen ihnen existierenden Teilbeziehungen analysiert („Aufbauorganisation“), andererseits die sachlichen, in Raum und Zeit ablaufenden Transaktionsprozesse („Ablauforganisation“).

Bewußte oder auch unbewußte Uneinigkeit herrscht in Publikationen im Hinblick auf die Art der Formalisierung des Regelwerkes. In der Literatur werden im Zusammenhang mit diesem **regulativen** Organisationsbegriff Organisationen vielfach als „formal“ bezeichnet und damit auf autorisierte, bewußt institutionalisierte und vielfach schriftlich fixierte Regelwerke Bezug genommen. „Autorisiert“ meint dabei die durch die Organisation vollzogene Entscheidung für und allgemeingültige Anerkennung des Regelsystems.¹¹⁸ Der Regelungscharakter informaler Regelungen ergibt sich dagegen auf individueller Ebene, ist zumeist unbewußter Art und i.d.R. nicht schriftlich fixiert. In dem Ausmaße, in dem das Verhalten der ökonomischen Akteure autorisierte Regeln übertritt oder Zwischenräume füllt, differieren formale und faktische Organisation voneinander.¹¹⁹ Eine Organisation ist als informal zu kennzeichnen, wenn sich das Verhalten ihrer Mitglieder an persönlichen Wünschen und Erwartungen orientiert, die Beziehungen auf den durch Herkunft und außerbetrieblichen Rollen beeinflussten persönlichen Sympathien und Gemeinsamkeiten basieren und die Organisation spontan entsteht, d.h. sie kein Ergebnis bewußter Gestaltung ist.¹²⁰

Der zwingende Berücksichtigungs-Bedarf informaler Regelungen ist von der Abgrenzung des Organisationsbegriffs abhängig: Während sich die instrumentelle Sichtweise auf formale Regelungen konzentriert, läßt das institutionelle Begriffsverständnis auch die verstärkte Berücksichtigung informaler Elemente¹²¹ des Regelwerkes zu, da generell geplante, sorgfältig aufgebaute und auf spezifische Ziele gerichtete soziale Gebilde¹²² Gegenstand der Betrachtung sind.¹²³

Gerade diese informalen Regelungen sind es aber, die eine maßgeblich **koordinierende** oder auch **dysfunktionale Funktion** ausüben. Dies gilt vor allem im Hinblick auf das kooperative Zusammenwirken von zu Unternehmungen zusammengefaßten Individuen,

¹¹⁸ [Autorisieren – mlat. „auctorizare“: sich verbürgen, Vollmacht geben.]

¹¹⁹ Vgl. PICOT (Organisation, 1999), S. 115.

¹²⁰ Vgl. GRÜN (Informale Entscheidungen, 1966); GRÜN (Informale Organisation, 1980), Sp. 881-889. Zur Funktion formaler Organisationsstrukturen vgl. ausführlich KIESER/KUBICEK (Organisation, 1992), S. 16 ff.

¹²¹ Vgl. WILLIAMSON (Human Actors, 1999), S. 4.

¹²² Vgl. ETZIONI (Soziologie, 1967), S. 13.

¹²³ Selbst Autoren, die über ein weites Begriffsverständnis von Organisationen verfügen, mißachten der Analyse von SCHEWE zufolge vielfach die informale Dimension. Vgl. SCHEWE (Strategie und Struktur, 1998), S. 51.

im Rahmen dessen eine Vielzahl an divergierenden Interessen und Werten „unter ein Dach zu bringen“ ist.¹²⁴

Die analysierte **Struktur** wird im folgenden als **Organisationsstruktur** interpretiert und im Sinne einer integrativen Auffassung als die Gesamtheit aller organisatorischen Regelungen zur Erreichung gesetzter Ziele definiert.¹²⁵

II. Kooperation

Unternehmenskooperationen in der im folgenden diskutierten Form werden bisweilen als „intensivste“ Form der Kooperation charakterisiert. Die Frage nach der Intensität einer Kooperation wird durch das spezifische Wesen der Kooperation induziert und legitimiert. Im folgenden rücken daher die **wesen(t)lichen Inhalte** des Begriffs Kooperation in das Zentrum der Betrachtung. Ausgehend vom etymologischen Ursprung des Begriffs werden seine intensionalen Merkmale¹²⁶ und die durch ihn charakterisierte Form des Verhaltens dargelegt.

Etymologisch bezeichnet der aus dem Lateinischen stammende Terminus „**Operation**“ eine „Verrichtung“ oder einen „Arbeitsvorgang“¹²⁷. Im militärstrategischen Sinne wird darunter die „zielgerichtete Bewegung eines Heeresverbandes“ verstanden. Die Orientierung an übergeordneten Zielen ist demnach substantielles Wesensmerkmal jeder Form der „Operation“. Das aus dem Lateinischen („con“, „com“) und ursprünglich dem Indogermanischen („kom“) entstammende Präfix „**Ko**“ hat die Bedeutung „zusammen mit“. Das verwandte italische „com-tro“ verweist auf das „Beisammensein von Zweien“. Der spezifizierende Zusatz „Ko“ kennzeichnet damit die Gemeinsamkeit des Vollzugs eines Verrichtungsvorgangs durch mindestens zwei Partner. Die Gemeinsamkeit zielt dabei auf die Erschaffung, die Pflege und die Weiterentwicklung eines Kooperationsfeldes ab, das sich durch einen durch die Kooperationspartner vorgegebenen Zweck

¹²⁴ Vgl. TIROLE (Corporate Governance, 2001), S. 29. Die Bedeutung informeller Strukturen und ihre Beeinflussung durch kulturelle Werte belegt eine jüngere, kulturübergreifende Studie von CHOW, HARRISON, MCKINNON und WU. Vgl. CHOW/HARRISON/MCKINNON/WU (Informal Information, 1999), S. 561-582.

¹²⁵ Vgl. PICOT/DIETL/Franck (Organisation, 1999), S. 28 f., 31 f.; SCHEWE (Strategie und Struktur, 1998), S. 40-52. Die damit bezeichnete Struktur im weiteren Sinne umfaßt sämtliche Systeme, Kulturen und Strukturen im engeren Sinne – gemeint als die Aufbau- und Ablaufstruktur einer Institution. Zur Abgrenzung von Strategien, Strukturen, Systemen und Kulturen vgl. BLEICHER (Organisation, 1991), S. 777 ff. Die aktuelle Kulturdiskussion wird gerne vor dem Hintergrund der „New“ Economy geführt. Vgl. CHRISTENSEN/OVERDORF (Disruptive Innovation, 2000), S. 67-76; GHOSH (Internet, 1998), S. 127-133; GOMEZ/KÜNG (Creating Value, 2001), S. 106; HAMEL/SAMPLER (E-Corporation, 1998), S. 53-82. Zur Frage der Beeinflußbarkeit der Kultur vgl. Kapitel B.V.III.

¹²⁶ Im Hinblick auf die Aussagenkategorien im Wissenschaftssystem der Betriebswirtschaftslehre kennzeichnet die „Intension“ den Begriffsinhalt, die „Extension“ den Begriffsumfang. Die „intensionalen Merkmale“ umfassen insofern die Gesamtheit der Merkmale des Begriffs „Trigonale Kooperation“; die „extensionalen Merkmale“ die Klasse bzw. Menge aller auffindbaren Elemente des Objektbereichs „Trigonale Kooperation“, auf die der Begriff zutrifft. Vgl. RAFFÉE (Grundprobleme, 1974), S. 26 f.

¹²⁷ [Operation – lat. „opera“: Arbeit, Mühe.]

auszeichnet. Dieses Kooperationsfeld¹²⁸ kann rein gedanklich oder auch „sichtbar“ organisatorisch umgesetzt sein; es kann ausschließlich vertraglich („Contractual Joint Venture“) oder darüber hinaus auch noch juristisch („Equity Joint Venture“) begründet worden sein. Wesentlich ist die Gemeinsamkeit der Aufgabenerfüllung. Das ursprüngliche Wesensmerkmal der Kooperation, nämlich dasjenige der Partnerschaft, wird damit bereits rein terminologisch untermauert.

Die Grundcharakteristika dieser Partnerschaft lassen sich darauf aufbauend in statischer und in dynamischer Hinsicht differenzieren. Als **statische** Wesensmerkmale sind zunächst jene Spezifika zu betrachten, die sich aus der Perspektive einer kooperierenden Unternehmung ad hoc, d.h. just mit Eintritt in die Kooperation, ergeben:

Das erste, als sog. **Paradoxon der Augmentation und Reduktion** zu charakterisierende Merkmal verweist auf einen scheinbaren Widerspruch.¹²⁹ Der Handlungsspielraum jedes Kooperationspartners verringert und erweitert sich simultan. Einerseits ergibt sich eine eingeschränkte Bewegungsfreiheit durch notwendige Abstimmungen, andererseits vergrößert sich das Potential, die eigenen Ziele zu erreichen. Die individuelle Bewegungsfreiheit wird sozial reguliert, indem einseitig am Einzelnutzen orientierte Aktionen in dem Maße durch den Partner zu überwinden versucht werden, in dem die eigene Entwicklungsausrichtung essentiell beeinträchtigt wird.

Eng damit zusammen hängt zweitens das sog. **Paradoxon der Independenz- und Dependenz-Generierung**. Bestehende Abhängigkeiten werden beseitigt oder verringert, wohingegen andererseits neue Abhängigkeiten geschaffen werden.¹³⁰ Der Eintritt in eine Kooperation ist als Strategie der Abhängigkeitsreduktion im Sinne eines Machtgewinnes gegenüber Transaktionspartnern (z.B. Lieferanten, Abnehmer, Konkurrenz) aufgrund ausgedehnter Handlungsspielräume anzusehen, welcher auf der anderen Seite durch neue Abhängigkeitspotentiale¹³¹ gekennzeichnet ist. Bei Pueralunternehmungen, die als Strategische Allianzen¹³² bzw. Koalitionen¹³³ mit Konkurrenten¹³⁴ eingegangen

¹²⁸ Zur Unterscheidung eines „Kontrakt-“ und eines „Korporations“-Modells vgl. VDI-GESELLSCHAFT (Projektkooperation, 1991), S. 30.

¹²⁹ Derartige Paradoxa lassen sich teilweise auflösen, wenn sie nicht als Gattung betrachtet, sondern nach Einflußobjekten differenziert werden. So können ambivalente Erscheinungen nebeneinander stehen, ohne sich jedoch zu tangieren oder gar zu konterkarieren.

¹³⁰ Nach TRÖNDLE handelt es sich um das „Paradoxon der Kooperation“. Vgl. TRÖNDLE (Kooperationsmanagement, 1987), S. 17.

¹³¹ Vgl. KALUZA/BLECKER (Technologiemanagement, 2000), S. 143.

¹³² Vgl. zu den Anfängen der Diskussion Strategischer Allianzen im deutschen Sprachraum etwa BACKHAUS/PILTZ (Strategische Allianzen, 1990), S. 1-10; BACKHAUS/PLINKE (Strategische Allianzen, 1990), S. 21-34; BACKHAUS/MEYER (Strategische Allianzen, 1993), S. 330-334; ZENTES (Kooperative Wettbewerbsstrategien, 1992), S. 20; ZENTES (Ost-West Joint Ventures, 1992), S. 3-24. In jüngerer Zeit vgl. etwa ZENTES (Wettbewerbsstrategien, 1995), S. 3-30; ZENTES (Strategische Allianzen, 1997), S. 133-146; ZENTES/SWOBODA (Grundbegriffe, 1997), S. 300; GIGER (Strategische Allianzen, 2000), S. 191-204. Im angloamerikanischen Sprachraum wurde die Diskussion durch HAMEL/DOZ/PRAHALAD (Collaborate with Your Competitors, 1989), S. 133-139; OHMAE ([Global Logic, 1989], S. 143-154) maßgeblich mitinitiiert.

¹³³ Vgl. LIEBMANN/ZENTES (Handelsmanagement, 2001), S. 279.

¹³⁴ WILDEMANN etwa bezeichnet diese Form der Strategischen Allianz, der nicht das klassische „Schwarz-Weiß-Denken“ zugrundegelegt werden könne, als „Coopetition“. Vgl. dazu WILDEMANN (Unternehmensnetzwerke, 2000), S. 233. Vgl. ebenso LAMMING (Japanese Supply Chain Relationships, 2000), S. 773. Zum Einbezug horizontal, vertikal und lateral zueinander positio-

werden, können so simultan Abhängigkeiten gegenüber dem Kooperationspartner selbst geschaffen und reduziert werden.

Drittens ist für Kooperationen die sog. **Koexistenz von Autonomie und Interdependenz** charakteristisch. Dem Verlust eines Teils der Handlungsautonomie steht eine von den Partnern als höherwertig eingeschätzte Realisierbarkeit übergeordneter Ziele gegenüber.¹³⁵ Zum einen liegt die Reversibilität der Kooperationsentscheidung als wesentliche Machtbasis der Kooperationspartner vor (Autonomie). Andererseits herrscht Interdependenz insofern, als der eigene Zielerreichungsgrad von Aktionen des Partners abhängig ist (Interdependenz). Diese wechselseitige Abhängigkeit ist über Ressourcenaustausch im Falle gemeinsamen Erreichens unterschiedlicher Ziele (reziproke Kooperation), über Ressourcenpoolung im Falle gemeinsamen Erreichens gemeinsamer Ziele der Kooperation (redistributive Kooperation) sowie über beide Arten simultan hervorzurufen.¹³⁶

Viertens existiert bei jeder Kooperation ein sog. **verhaltensorientierter Graubereich**, innerhalb dessen ein Partner agieren kann (aber nicht muß) und den er zum Nachteil des Partners nutzen kann (aber nicht muß). Der Input der Partner ist ex ante weder genau spezifizierbar noch vertraglich festzulegen und insofern zu einem gewissen Grade vom Wohlwollen jedes Einzelnen abhängig: Dieses „Freerider“-Problem oder auch „to cheat“-Problem läßt das gegenseitige Vertrauen, das innere Regelwerk oder auch den Kooperationsgeist zu einem tragenden Fundament der Partnerschaft werden.¹³⁷ Jede kooperierende Unternehmung sieht sich demnach mit der Gefahr des Freifahrer-Verhaltens („Gefahr des Freeriding“) oder auch der unbewußten mißbräuchlichen Nutzung dieses Graubereichs konfrontiert („Gefahr des Irrtums“). Insofern steht jeder Kooperationspartner mit Eintritt in die Kooperation vor dem Problem, an der die Grauzone ausnutzenden, einseitigen Vorteilnahme oder am gemeinsamen Nutzen mit entsprechender Gleichverteilung der Inputs interessiert zu sein. Vor jeder einzelnen Transaktion stellt sich die Frage, ob man in Vorleistung gehen soll oder nicht („Entscheidung für den Spielzug“), da mit zunehmender Wertigkeit dieser Vorleistung und mit zunehmender Anzahl an Vorleistungen die Gefahr wächst, am Ende erhebliche „Sunk Costs“¹³⁸ eingegangen zu sein.¹³⁹

Fünftens hebt die Gefahr des Freerider, der es zu begegnen gilt, das Vertrauen in eine hohe Wertkategorie hinein und wird dadurch zur Beachtlichkeit.¹⁴⁰ Damit ist die sog. **relativ höhere Vertrauenswertigkeit** gegenüber alternativen Transaktionsformen kooperationsimmanent. Vertrauen kann sich allerdings nur über einen längeren Zeitraum

nierter Kooperationspartner in den Begriff „Strategische Allianz“ vgl. etwa HARRIGAN (Strategic Alliances, 1987), S. 67 ff. Theoretische Ansätze zur Analyse kooperativer Wettbewerbsbeziehungen skizzieren DOWLING/LECHNER (Wettbewerbsbeziehungen, 1998), S. 86-102.

¹³⁵ Vgl. TIETZ/MATHIEU (Kooperationsmodell, 1979), S. 11; WILDEMAN (Entwicklungsnetzwerke, 1999), S. 257.

¹³⁶ Vgl. TRÖNDLE (Kooperationsmanagement, 1987), S. 16 ff.

¹³⁷ Vgl. WEDER (Joint Venture, 1989), S. 62-63.

¹³⁸ Vgl. SCHMALENSEE (Sunk Costs, 1992), S. 125. Siehe zudem E.VII.3.6.

¹³⁹ Zu einer Analyse von „Tacit-Kooperationen“ infolge der Erwartung des *quid pro quo* vor dem Hintergrund politischer Kompromisse vgl. DIXIT/GROSSMAN/GUL (Political Compromise, 1998), S. 2.

¹⁴⁰ „Trust is a good word. So is risk.“ WILLIAMSON (Calculativeness, 1992), S. 11.

entwickeln, innerhalb dessen beständig bewußt oder unbewußt Prüfungen der Vertrauenswürdigkeit vollzogen werden. Besteht der Kooperationspartner eine oder mehrere Prüfungen nicht, ist das Vertrauen rasch wieder zerstört.

Sechstens ist für Kooperationen die sog. **unmittelbare Tangierung der Beziehungsebene** insofern typisch, als mit Eintritt in die Kooperation die persönliche Beziehung zum Transaktionspartner ins Spiel kommt. Im Gegensatz zum anonymen Markttausch, der durch Unpersönlichkeit gekennzeichnet ist, beinhaltet Kooperation sofort insofern einen gewissen Grad an Bindung zwischen den Transaktionspartnern, als die Transaktionsbeziehung über eine singulär-losgelöste Transaktion hinaus zahlreichere und engere Kontakte bzw. kommunikative Berührungspunkte umfaßt.¹⁴¹ Für das Zustandekommen des anonymen Tausches ist letztendlich vielfach nicht von Belang, ob der in der Regel unbekannte Transaktionspartner charakterliche Defizite aufweist oder nicht.¹⁴²

Siebtens ist die sog. **Koexistenz von Assekuranz und Obligation** ein Wesensmerkmal jeder Form der Kooperation, welches sich darin äußert, daß sich die Kooperationspartner gegenseitig ein gewisses Maß an Versicherung und Verpflichtung im Hinblick auf zukünftige Geschäfte geben.¹⁴³ Ein entsprechendes Kommunikationsverhalten der Partner in der Vergangenheit reicht für das Zustandekommen einer derartigen Vereinbarung, die aufgrund übereinstimmender Willenserklärungen, mündlicher Erklärung oder konkludenten Verhaltens als Vertrag zu bezeichnen ist, aus.¹⁴⁴ Der Vertragsbruch ist in diesem Fall für den Geschädigten besonders folgeschwer, da er moralisch zwar als Verstoß gegen Ehrenkodizes zu werten, rechtlich allerdings nicht einklagbar ist.

Die Kooperation ist demnach eine Form der Versicherung. Ihre Funktion besteht darin, das Risikoelement im (Geschäfts-)Leben auf eine Konstante zu reduzieren und einen unkalkulierbaren möglichen ruinösen Verlust durch einen kalkulierbaren zu substituieren. Demgegenüber wird simultan häufig psychologisch bedingt ein für funktionierende Gruppen charakteristisches höheres Risiko durch Gemeinschaft („gebündelte Kraft“) in Kauf genommen. Als achttes Wesensmerkmal der Kooperation steht in Gestalt des sog. **Paradoxons der Riskohandhabung** der Risikoreduktion durch Teilung die Übernahme eines höheren Gesamtrisikos gegenüber.

¹⁴¹ Dies gilt sowohl auf individueller als auch organisatorischer Ebene: Selbst wenn Unternehmungen miteinander kooperieren, die durch Organe vertreten werden, innerhalb derer ein kontinuierlicher Personentausch stattfinden kann, sind diese substituierbaren Humanressourcen Träger der Kultur der durch sie repräsentierten Unternehmung. Vgl. Kapitel C.V.3.

¹⁴² Vgl. BUCHANAN (Limits of Liberty, 1975), S. 18 ff.; WEDER (Joint Venture, 1989), S. 62. So sind etwa langjährige Abnahme- und Lieferbeziehungen auch Ausdruck dafür, daß sich der Tausch eben nicht nur auf das rein Ökonomische bezieht (vgl. WEDER [Joint Venture, 1989], S. 62) und insofern auch zumindest einen gewissen Grad an Mindest-Sympathie („Mindest-Fit“) beinhalten muß – wobei dabei Art und Ausmaß der charakterlichen Defizite wie auch die Wertvorstellungen der Beteiligten von Bedeutung sind. Vgl. Kapitel A.II.5. Dem Kooperierenden ist es eben häufig doch wichtig, ob der Partner „sein Pferd verdrischt und Hunde erschießt“. Zu diesem Beispiel vgl. näher BUCHANAN (Limits of Liberty, 1975), S. 25.

¹⁴³ Vgl. RICHARDSON (Organization, 1972), S. 886 f.; ebenso WEDER (Joint Venture, 1989), S. 62.

¹⁴⁴ Formal nichtbindende Verträge vermögen einer empirischen Studie zufolge Vertrauen zu schaffen. Vgl. ABBINK/IRLENBUSCH/RENNER (Moonlighting Game, 2000), S. 272-274.

In **dynamischer** Hinsicht sind permanente Bewertungsprozesse der Kooperationspartner und kontinuierliche Verschiebungen von Symmetrie und Asymmetrie innerhalb der Kooperationsbeziehung zu identifizieren.

Jeder Partner bewertet kontinuierlich die Fairness¹⁴⁵ des anderen. Diese **Bewertungsprozesse** werden im Hinblick auf den sog. „Verteilungsaspekt“ vollzogen, indem eine Bewertung der Input-Prozeß-Output-Verteilung vollzogen wird. Andererseits wird die kontinuierliche Überprüfung der Beziehung zum Partner und damit die Bewertung des Beziehungsaspekts vorgenommen. „Manöver“ oder „Maschen“ des Partners im nicht kontrollierbaren Verhaltensbereich führen zum „Sammeln von Rabattmarken“.¹⁴⁶ Diese Rabattmarken sind Indikatoren für die Kooperationseinstellung des Partners. Sie werden bei Wohlverhalten in „Prämien“ umgetauscht (Moraboni), bei Mißverhalten gegen negative Sanktionen und Vertrauensentzug (Moralmali) substituiert. Hieraus resultiert ein beständiger Zwiespalt zwischen der Entscheidung für Vertrauen oder Kontrolle. Der Zeitpunkt, zu dem „der Bogen überspannt“ ist, beruht auf dem individuellen Wahrnehmungsprozeß und Reizniveau wie auch der Informationstransparenz (Partnerliche Bewertungsprozesse).

Die Beziehung der Kooperationspartner zueinander ist darüber hinaus durch eine permanente Variation der Machtverteilung¹⁴⁷ zwischen den Partnern gekennzeichnet. Dieser Prozeß der **Verschiebung von Symmetrie und Asymmetrie** entscheidet kontinuierlich über das faktische Einflußverhältnis der Kooperationspartner in der Kooperation.

Die Trigonale Kooperation ist im Hinblick auf die Bindungsintensität zwischen den Kooperationspartnern insofern als die **intensivste** Form der Kooperation zu charakterisieren, da über die Gründung einer weiteren Unternehmung, an der die Kooperationspartner kapitalmäßig und führungsmäßig beteiligt sind, die Anzahl an zu koordinierenden Elementen und Elementbeziehungen gegenüber alternativen Transaktions- und Kooperationsformen am höchsten ist. Die Ansprüche an die Kooperationspartner hinsichtlich des originären Wesensmerkmals der Kooperation – desjenigen der Partnerschaft – sind daher per se am höchsten.

III. Trigon

1. Sprachliche Verwirrung

In dem für die vorliegende Aufgabenstellung zu unpräzisen, historisch bedingten Sprachgebrauch gründete die vorläufige Minimaldefinition in Kapitel A. So setzte sich gegen den im Angelsächsischen früher verwendeten Begriff „Joint Subsidiary“¹⁴⁸ mit der Zeit zunächst der Terminus „Joint Venture“ durch, welcher seinem etymologischen

¹⁴⁵ Vgl. BOLTON/OCKENFELS (Theory of Equity, 2000), S. 166-194; FEHR/GÄCHTER/KIRCHSTEIGER (Reciprocal Fairness, 1996), S. 604-640; FEHR/SCHMIDT (Theory of Fairness, 1999), S. 817-868.

¹⁴⁶ Vgl. BERNE (Transaktionsanalyse, 1999), S. 184.

¹⁴⁷ Zur Bedeutung ausgeglichener Reziprozität im Rahmen einer Kooperation für den Erfolg dieser Partnerschaft vgl. FEHR/GÄCHTER/KIRCHSTEIGER (Reciprocity, 1997), S. 833-860.

¹⁴⁸ Vgl. PFEFFER/NOWAK (Joint Ventures, 1976), S. 399.

Ursprung zufolge als „gemeinsames Wagnis“, „gemeinsames Risikounternehmen“ – jedoch auch „gemeinsame Chance“ – einige Charakteristika dieser Form der Organisation ökonomischer Aktivitäten sehr plastisch widerspiegelt.

Der angelsächsische Terminus „Joint Venture“ ist in dieser Sprachwelt zweckmäßigerweise als übergeordneter Begriff zu interpretieren und in Anlehnung an FRIEDMANN und KALMANOFF in „Contractual Joint Ventures“ und „Equity Joint Ventures“ zu differenzieren.¹⁴⁹ Dabei weist der Begriffsbestandteil „Contractual“ zunächst lediglich darauf hin, daß die Zusammenarbeit der Partner auf einem Vertrag basiert. Je nach Breite des gewählten Vertragsbegriffs ist demnach wiederum ein unterschiedlich breites Spektrum an Kooperationsvarianten unter der rein vertragsbasierten Kooperation zu subsumieren.¹⁵⁰ Insofern sind auch die auf einer moralischen, gesellschaftlichen oder wirtschaftlichen Bindung basierenden Gentlemen Agreements und Einigungen über ein faktisch gemeinsames Vorgehen oder auch aufeinander abgestimmtes Verhalten unter diesen Begriff zu fassen.¹⁵¹ Der Begriff „Equity“¹⁵² wurde ursprünglich aus der (rein) idealtypischen Vorstellung einer „Gleichheits“-Beteiligung abgeleitet, d.h. der Konstituierung einer rechtlich eigenständigen Unternehmung, an deren Eigenkapital paritätisch Beteiligungen von den Mutterunternehmen gehalten werden. Daneben meint „Equity“ auch „Billigkeit“, „Gerechtigkeit“, „Unparteilichkeit“ und „Fairness“, womit bereits rein sprachlich die Bedeutung der Wertdimension dieser Transaktionsform wie auch die Relevanz der Beziehung zwischen den Kooperationspartnern betont wird.

Doch sind der im englischen geläufige Terminus „Joint Venture“ und der im Deutschen (vor allem zu früheren Zeiten) noch verwendete Begriff „Partnerschaftsunternehmen“ oder auch „Gemeinschaftsunternehmen“ nicht zwingend als identisch zu betrachten. Und selbst die vor dem Hintergrund derselben Sprachwelt vorgenommenen und mittlerweile auch im deutschen Sprachgebrauch üblichen Differenzierungen weichen inhaltlich bisweilen voneinander ab. Der Equity-Gedanke ist im übrigen bereits ein konstitutives Merkmal der deutschen Rechtsform der Parten-Reederei¹⁵³ und der bergrechtlichen Gewerkschaft mit ihren nachschußpflichtigen Kuxen.

2. Sprachliche Entwirrung

Die Begriffe „Joint Venture“, „Contractual Joint Venture“ sowie „Equity Joint Venture“ werden für unterschiedliche Sinngehalte sprachlich synonym und teils unpräzisiert verwendet: einerseits für die – gegebenenfalls die „elterlichen“ Unternehmungen und die „kindliche“ Unternehmung einschließende – Gesamt-Partnerschaft (expansiver/übergreifender Begriff), zum anderen als terminologische Kennzeichnung ausschließlich der

¹⁴⁹ Vgl. FRIEDMANN/KALMANOFF (Joint International Business Ventures, 1961), S. 33, 217; FRIEDMANN (Contractual Joint Venture, 1972), S. 57.

¹⁵⁰ Einklagbare schuldrechtliche Verträge kommen gemäß BGB durch übereinstimmende Willenserklärungen schriftlicher, mündlicher oder auch konkludenter Form zustande, wobei der Vertragsbegriff des § 1 GWB im Jahre 1973 mit dem § 25 I GWB durch das Verbot jeder Form abgestimmten Verhaltens eine Klärung erfuhr: Damit wurden nicht allein einklagbare, sondern auch (noch) unbestimmt und unverbindlich abgefaßte Vereinbarungen erfaßt.

¹⁵¹ Zufälliges Parallelverhalten dagegen ist ausgeschlossen.

¹⁵² [Equity – lat. „aequitas“ und lat. „aequus“: gleich, eben, günstig, gerecht.]

¹⁵³ Der Anteil eines Mitreeders am Schiff als auch am Reederei-Vermögen heißt „Schiffspart“.

„kindlichen“ Unternehmung (fokussiver/partieller Begriff). Daneben wird mit Joint Venture bisweilen entweder auch der Kooperations-Prozeß bzw. das Kooperations-Unterfangen (funktionaler Begriff) oder auch die Kooperations-Institution bzw. der Kooperations-Zustand gemeint (institutionaler Begriff).

Diese voneinander differierende, allerdings nicht explizierte Verwendungsvielfalt führt zu sprachlichen Konfusionen, deren strukturorientierte Entwirrung im Rahmen dieser Arbeit zunächst¹⁵⁴ folgendermaßen vorgenommen wird:

Bei dem optisch ein Band darstellenden „**Digon**“ handelt es sich – einer Kurzdefinition zufolge – um ein Kooperationssystem, welches sich aus mindestens zwei Kooperationspartnern zusammensetzt, *ohne* Gründung einer real-existierenden Pueralunternehmung, jedoch *mit* Konstituierung eines gedanklichen Kooperationsfeldes.

Das optisch ein Dreieck konstituierende Kooperationssystem „**Trigon**“¹⁵⁵ setzt sich aus mehreren Systemelementen, d.h. mindestens zwei „elterlichen“ Unternehmungen – den „**Parental-Unternehmungen**“ – und einer „kindlichen“ Unternehmung – der „**Pueral-Unternehmung**“ – zusammen. Die im folgenden so zu bezeichnende „Pueralunternehmung“ repräsentiert das traditionelle „Equity Joint Venture“, an welchem mindestens zwei Parentalunternehmungen in einer noch zu konkretisierenden Form beteiligt sind. Im deutschen Sprachgebrauch wird üblicherweise – eingedenk der grammatikalisch femininen Form von „Unternehmung“ sowie „Firma“ generell von Tochterunternehmungen gesprochen; latinisiert wären das dann **Filialunternehmen**.¹⁵⁶

Fürderhin erscheint die Ableitung und Bewertung grundsätzlicher Strukturtypen, die nicht allein die Strukturierungserfordernisse der Pueralunternehmung, sondern vielmehr auch die Gestaltungsanforderungen an ihre parentalen Unternehmungen, an die interpa-

¹⁵⁴ Vgl. genauer Kapitel B.III.4.

¹⁵⁵ Der Begriff „Trigon“ [Trigon – griech. „trígonon“ und lat. „trigonium“: Dreieck] ermöglicht im Gegensatz zu den von z.B. BÜCHEL/PRANGE/PROBST/RÜLING (Joint Venture, 1997) bzw. HERMANN (Joint Venture, 1989) verwendeten Begriffen „Joint Venture-System“ bzw. „Triade“ [Triade – lat. „Dreierheit“; umgangssprachlich „japanische Mafia“; unternehmensstrategisch „Japan, USA und Europa“] (vgl. OHMAE [Macht der Triade, 1985]) die daneben sprachlich präzise und assoziativ unbelegte Erfassung und Analyse solcher Kooperationssysteme, welche eben *nicht nur drei* Systemelemente – bestehend aus zwei Parentalunternehmungen und einer Pueralunternehmung – umfassen, und damit durchaus auch eine höhere Anzahl an Parentalunternehmungen in (zukünftige) Kooperations-Analysen (potentiell) einzubeziehen ermöglichten. Somit wären umfassendere Betrachtungen und ein differenzierterer Ausbau des Sprachgefüges bei gleichzeitig klarer Abgrenzung gegenüber den zusätzlich einzuführenden Begriffen „Digon“ und „Plugon“ wie auch klärende ein- und ausgrenzende Systematisierungen des Phänomens „Konzentration“ möglich. Der in der Literatur vereinzelt verwendete Begriff „elterlich“ bzw. „parental“ (vgl. exemplarisch BÜCHEL/PRANGE/PROBST/RÜLING ([Joint Venture, 1997]) bzw. HERMANN ([Joint Venture, 1989]; daneben den angloamerikanischen Sprachgebrauch [elterlich – amerik. „parental“]) wird hier aufgegriffen und konsequenterweise um das Pendant „kindlich“ bzw. „pueral“ ergänzt. Die Zweckmäßigkeit dieser Begriffe resultiert nicht zuletzt aus den mit dem Terminus „Joint Venture“ (s.o.) und dem Begriffsbestandteil „filial“ (s.u.) verbundenen sprachlichen Ungenauigkeiten, die eine genaue Bezeichnung der im Rahmen der Strukturanalyse jeweils gemeinten Systemelemente verwehrten.

¹⁵⁶ Nicht zuletzt deshalb, da Filialen im Sprachgebrauch auch als Betriebstypen aufgefaßt werden, resultieren bei Verwendung der Begriffe „Filialunternehmen“ wie auch „Filialbetrieb“ womöglich mißverständliche Widersprüche und Tautologien. Vgl. hierzu auch die Abgrenzung zwischen Betrieb und Unternehmen unter Kapitel B.III.3.2.

rentalen Beziehungen¹⁵⁷ oder auch an die Beziehungen der Parentalunternehmungen zur Puerlunternehmung erfassen – und damit auch weniger komplexe Kooperations-Strategien partiell mitberücksichtigen¹⁵⁸ –, besonders reizvoll.

3. Zentrale Kriterien für das Vorliegen einer Trigonalen Kooperation

3.1. Gegenstand der Analyse

Neben den genannten intensionalen Wesensmerkmalen der Kooperation werden im folgenden acht wesentliche Kriterien für das Vorliegen einer Trigonalen Kooperation diskutiert, die annahmegemäß entweder alleinig oder in Gemeinschaft mit weiteren Kriterien Trigon-konstitutiv sind. Dementsprechend wird eines oder werden mehrere der nachfolgend diskutierten Kriterien als **notwendige** oder **hinreichende Bedingung(en)** in die Arbeitsdefinition der Trigonalen Kooperation (neu) aufgenommen oder auch – trotz eventueller gegenteiliger herrschender Meinung – gar gänzlich verworfen.

3.2. Rechtliche Selbständigkeit

Als bedeutendes Kriterium für das Vorliegen einer Unternehmungs-Kooperation wird in der Literatur in der Regel die rechtliche Selbständigkeit der Kooperationspartner konstatiert. Das Vorliegen rechtlicher Selbständigkeit ist Voraussetzung, um die miteinander kooperierenden Wirtschaftseinheiten als „**Unternehmungen**“ charakterisieren zu können. Die Begriffe Unternehmen und Betrieb werden dabei nachfolgend unter dem Terminus „Unternehmung“ subsumiert. „**Unternehmen**“ kennzeichnen juristisch selbständige Institutionen wirtschaftlicher Betätigung, „**Betriebe**“ dagegen sozio-technische ökonomische Systeme und Orte der durch Produktionsfaktorenkombination bewirkten Leistungserstellung und -verwertung. Während der Unternehmensbegriff die Beziehungen des Systems mit der Umwelt betont (Außenorientierung), kennzeichnet der Terminus Betrieb die Elemente und Elementbeziehungen innerhalb des wirtschaftenden Systems (Innenorientierung).¹⁵⁹ Damit wird von der dem „Internen“ und „Externen“ Rechnungswesen vielfach inhärenten strikten Differenzierung einer begrifflichen Innen- und Außenorientierung dahingehend abstrahiert, daß beide Perspektiven im folgenden als „zwei Seiten ein- und derselben Medaille“ gedanklich eine sprachliche Verknüpfung in dem Begriff „Unternehmung“ erfahren.¹⁶⁰

¹⁵⁷ Zur Kritik an der forschungstheoretischen Vernachlässigung der interparentalen Schlüsselbeziehung vgl. etwa HERZIG/WATRIN/RUPPERT (Unternehmenskontrolle, 1997), S. 768.

¹⁵⁸ ... so die Gründung eines Digons.

¹⁵⁹ Vgl. HAMEL (Ebenen, 1999), S. 1, 2, 4; so wird vielfach die Unterscheidung Internes und Externes Rechnungswesen mit den Begrifflichkeiten „Betriebs“- und „Unternehmens“-Führung verknüpft. Vgl. HUMMEL/MÄNNEL (Kostenrechnung 1, 1980), S. 15; BUCHNER (Buchführung, 1997), S. 21.

¹⁶⁰ Bereits ZHĀNG ZĀI (1020-1077 n.Chr.) aus der Zeit der Nördlichen Song meint im ZHÈNG MÉNG („Urharmonie“), daß es ohne die Existenz entgegengesetzter Seiten keine Einheit geben könne, indem er äußert, daß, wenn nicht „Liàng“ dastünde, man keine Einheit sehen könne („Liàng“: „Zwei entgegengesetzte Seiten“). So heißt es auch: „Liàng Yí“, d.h. „Zweiheit der Gegensätze“. Vgl. CHANG (Rechtes Auflichten, 1996), S. 8 ff.

Unternehmen und Betriebe sind zwei zumeist (allerdings nicht zwingend) simultan auftretende Seiten einer Medaille.¹⁶¹ Eine Kooperation zwischen Betrieben, die keine Unternehmen und damit nicht rechtlich selbständig sind (z.B. Filialen), fällt damit – juristisch eh nicht möglich – von vornherein aus der Betrachtung.¹⁶² Kooperationen zwischen Unternehmen, die keine Betriebe, allerdings rechtlich selbständige Gebilde sind – ein juristisch durchaus denkbarer Fall (z.B. „Briefkastenfirmen“ oder Rechtsmäntel)¹⁶³ – entfallen nicht a priori als Betrachtungsobjekt. Auch sind Kooperationen zwischen „Staatsbetrieben“ dem Analysebereich nicht entzogen, da diese als Gebilde einer andersgearteten (eben: planwirtschaftlichen) Rechtsordnung und insofern auch als rechtlich selbständig – aber eben als „anders“ rechtlich selbständig – interpretiert werden („Staatsunternehmen“).

Die rechtliche Selbständigkeit der Kooperationspartner wird als **notwendige**, allerdings nicht hinreichende **Bedingung** für das Vorliegen einer (Trigonalen) Kooperation aufgenommen. Bei Aufnahme weiterer notwendiger Bedingungen, die das ursprüngliche Wesensmerkmal der Partnerschaft markieren, wird auch jene Konstellation aus der Betrachtung fallen, in der eine Puerlunternehmung zwischen Unternehmen, die keine Betriebe sind, gegründet wird¹⁶⁴.

3.3. Wirtschaftliche Selbständigkeit

Die wirtschaftliche Selbständigkeit der Kooperationspartner, d.h. ihre Unabhängigkeit im Hinblick auf das Treffen unternehmerischer Entscheidungen, wird in der Literatur vielfach und weitgehend übereinstimmend als bedeutendes Merkmal der Kooperation diskutiert. Eine hinterfragende Analyse der Zweckmäßigkeit dieses Definitionsmerkmals offenbart über die Beantwortung der folgenden **vier Fragenkomplexe** die mit der unpräzisierten Forderung nach wirtschaftlicher Selbständigkeit verbundenen Problembereiche:

- Wer ist Betroffener der wirtschaftlichen Verunselbständigung („Objekt“)?
- Wer ist Täter der wirtschaftlichen Verunselbständigung („Subjekt“)?
- Welches sind die denkbaren Inhalte einer wirtschaftlichen Unselbständigkeit („Inhalte“)?
- Inwieweit sind dynamische Faktoren zu berücksichtigen („Zeit“)?

¹⁶¹ Vgl. HAMEL (Ebenen, 1999), S. 4. Damit wird von der Differenzierung GUTENBERGS und KOSIOLS dahingehend abstrahiert, daß der Begriff „Unternehmung“ bzw. „Unternehmen“ im folgenden nicht den spezifischen Betriebstyp marktwirtschaftlicher Systeme kennzeichnet und insofern dem Terminus Betrieb auch nicht untergeordnet ist. Vgl. GUTENBERG (Grundlagen, 1963), S. 402, und KOSIOL (Einführung, 1966), S. 17-20.

¹⁶² Franchisebetriebe können – und sind es entgegen der sprachlich wenig präzisen Bezeichnung im Normalfall auch – durchaus Unternehmen sein.

¹⁶³ Das „sozio-technische“ Element der Postbotentätigkeit ist als Fremdleistung oder als Insourcing zu interpretieren. Vgl. HAMEL (Ebenen, 1999), S. 4.

¹⁶⁴ Vgl. dazu die Teilung der Aufsichts- und Führungsverantwortung in Kapitel B.III.3.7.

Im Hinblick auf das **Objekt** der wirtschaftlichen Verunselbständigung würde die unpräzisierte Forderung nach wirtschaftlicher Selbständigkeit in dieser Generalität bereits jene Fälle einer Betrachtung entziehen, bei denen Tochtergesellschaften unterschiedlicher Konzerne miteinander kooperierten oder lediglich ein Kooperationspartner Mitglied eines Konzerns oder einer Holding wäre. Auch die Kooperation von Tochtergesellschaften desselben Konzerns wäre strenggenommen dem Analysebereich entzogen. Die zunehmende Einbindung kooperierender Parentalunternehmungen – als Objekte der wirtschaftlichen Verunselbständigung – in Konzern- und Holdingstrukturen¹⁶⁵ und die Entwicklung komplexer kooperativ-konzentrativer Netzwerke¹⁶⁶ läßt die Forderung nach einer derart verstandenen wirtschaftlichen Selbständigkeit als generelles Ausschlußprinzip für das Vorliegen einer Unternehmungs-Kooperation unzweckmäßig erscheinen.

Demzufolge sind konkretisierend zwei denkbare **Subjekte** der Verunselbständigung zu unterscheiden: ein Dritter oder der Kooperationspartner selbst können über restringierende Mittel verfügen. Als Dritte können insbesondere eine (Konzern-)Muttergesellschaft oder eine Führungsholding die wirtschaftliche Selbständigkeit einer Parentalunternehmung beschränken. Zum anderen kann der Kooperationspartner selbst über Verunselbständigungsmöglichkeiten verfügen; in diesem Fall wäre die sog. Relationale Autonomie eingeschränkt.

Mit präzisierendem Blick auf denkbare **Inhalte** einer wirtschaftlichen Unselbständigkeit oder auch Verunselbständigung der Parentalunternehmungen ist zunächst eine Differenzierung zwischen Art und Breite der wirtschaftlichen Unselbständigkeit sowie eine Konkretisierung hinsichtlich der Ausübung von Verunselbständigungsmaßnahmen vonnöten.

Der **Art** nach kann wirtschaftliche Selbständigkeit „de iure“ oder „de facto“ existieren. De iure liegt wirtschaftliche Unselbständigkeit vor, wenn eine übergeordnete Instanz formelle Weisungsbefugnis hat. In welchem Maße wirtschaftliche Unselbständigkeit der Parentalunternehmungen de facto vorliegt, kann genaugenommen innerhalb einer unendlichen Bandbreite schwanken: Wirtschaftliche Selbständigkeit und Unselbständigkeit sind dieser Auffassung zufolge lediglich als Extrempunkte eines sukzessiv variierenden Kontinuums zu interpretieren. De facto wird die wirtschaftliche Selbständigkeit der Parentalunternehmungen durch sämtliche Ressourcenzwänge und Ressourcenmängel und daraus resultierende Machtpotentiale Dritter oder des Kooperationspartners restringiert.

Die Betrachtung der **Breite** wirtschaftlicher Unselbständigkeit führt zur Unterscheidung „absoluter“ und „relativer“ wirtschaftlicher Selbständigkeit. Absolute wirtschaftliche Selbständigkeit umfaßt die Autonomie der Parentalunternehmungen im Hinblick auf sämtliche (parentale) Geschäftsvorfälle. Relative wirtschaftliche Selbständigkeit liegt dagegen mit Blick auf einzelne (parentale) Geschäftsvorfälle vor. Kooperationen sind prinzipiell mit dem Verlust von Handlungsautonomie der Kooperationspartner verbun-

¹⁶⁵ Vgl. KELLER (Unternehmensführung, 1993).

¹⁶⁶ Vgl. THORELLI (Networks, 1986), S. 37-51. Zu Netzwerken als Anpassungsstrategie kleiner und mittlerer Unternehmen an die Globalisierung der Märkte vgl. JOHANNISSON (Local and International Networking, 1995), S. 35-47.

den¹⁶⁷ – insofern kann absolute wirtschaftliche Autonomie der Parentalunternehmungen mit Eintritt in die Kooperation (im Hinblick auf sämtliche Geschäftsvorfälle) nicht mehr existieren. Der Geschäftsvorfall „Pueralunternehmung“ schränkt die Handlungsautonomie der Parentalunternehmungen zwingend partiell ein.

Die **Ausübung** von Verunselbständigungsmaßnahmen kann tatsächlich erfolgen oder lediglich möglich sein. So können formelle Weisungsbefugnisse einer Führungsholding gegenüber einer kooperierenden Parentalunternehmung zwar „potentiell“ existieren, Ansprüche müssen „faktisch“ jedoch nicht geltend gemacht werden. Insgesamt bestimmen diese drei inhaltlichen Ausprägungsformen wirtschaftlicher Selbständigkeit den Grad an Autonomie der an der Kooperation beteiligten Parentalunternehmungen.

Die Berücksichtigung der **Zeit** schließlich offenbart, daß die wirtschaftliche (Un-)Selbständigkeit der Parentalunternehmungen im Zeitablauf schwanken kann. Wirtschaftliche (Un-)Selbständigkeit verändert ihre Gestalt; Unselbständigkeiten können auf- und abgebaut, verloren oder substituiert werden. So kann partielle Unselbständigkeit ex post „bewußt“ akzeptiert werden, indem jenem über spezifische Ressourcen verfügenden Kooperationspartner nach einiger Zeit die operative Exekutivverantwortung über den Abschluß eines Geschäftsführungsvertrages übertragen wird. Gleichsam können sich einseitige Abhängigkeiten auch unbemerkt, z.B. über spezifische Investitionen einer Parentalunternehmung, entwickeln oder auch, z.B. über illegalen oder illegitimen Know-how-Transfer, aufheben.

Die wirtschaftliche Selbständigkeit der Parentalunternehmungen wird aufgrund vorangegangener Überlegungen **nicht als** notwendige und nicht als hinreichende **Bedingung** für das Vorliegen einer Trigonalen oder Digonalen Kooperation aufgenommen – im wesentlichen aus fünf Gründen:

- Erstens ist das Definitionsmerkmal wirtschaftlicher Selbständigkeit aufgrund der zunehmenden Integration der Parentalunternehmungen in Konzern- und Holdingsstrukturen wie auch in Netzwerke¹⁶⁸ unzeitgemäß und unzweckmäßig.
- Zweitens kann die nicht direkt erfaßbare de facto-wirtschaftliche Unselbständigkeit (gemäß existierender Ressourcenabhängigkeiten) stärker als die (zumeist) offensichtlichere de iure-wirtschaftliche Unselbständigkeit (gemäß formeller Weisungsunterworfenheit) ausgeprägt sein.
- Drittens existiert absolute wirtschaftliche Autonomie der Parentalunternehmungen niemals – sie wird zwingend mit Eintritt in die Kooperation aufgehoben.
- Viertens sind die Möglichkeiten wirtschaftlicher Verunselbständigung lediglich ein Potential – ein Potential, das nicht genutzt werden muß.

¹⁶⁷ Vgl. dazu Kapitel B.III.3.2.

¹⁶⁸ Zur „Move to the Middle-Hypothese“ vgl. REICHWALD/MÖSLEIN (Organisationsstrukturen, 2000), S. 120.

- Fünftens kann die Dynamik der Kooperation im Zeitablauf zu erheblichen Verschiebungen in der wirtschaftlichen Selbständigkeit der Parentalunternehmung führen.

So kann im **Extremfall** der Kooperationspartner (Subjekt) durchaus erhebliche Einflußmöglichkeiten (Inhalt) – de iure oder de facto, absolut oder relativ, potentiell oder faktisch – im Hinblick auf die Gesamtaktivitäten der Parentalunternehmung (Objekt) innehaben. Dies wäre dann der Fall, wenn sie Übereinstimmung in der Trägerschaft aufwiesen: Partielle (oder totale) Kongruenz meint, daß eine (oder beide) Parentalunternehmung(en) durch eine überlegene Machtposition in einem (oder beiden) Kernorgan(en) des Kooperationspartners (wechselseitig) diesen führungsmäßig zu beeinflussen oder zu beaufsichtigen vermag (vermögen); ein hoher Grad an Unselbständigkeit läge dann vor, wenn eine der Parentalunternehmungen nicht mehr unabhängig vom Kooperationspartner über Eintritt in die und Austritt aus der Trigonalen Kooperation entscheiden könnte; im Extremfall könnte durch einen formal denkbaren Austritt eines Partners aus dem trigonalen Kooperationsgebilde die Gesamtexistenz der austretenden oder verbleibenden Parentalunternehmung bedroht werden.¹⁶⁹ Vorliegender Auffassung zufolge liegt in diesem Fall ein hoher Grad an (wechselseitiger) Einflußnahme, aber dennoch eine Zusammenarbeit zwischen selbständigen Unternehmungen vor. In Anlehnung an das Kontinuum „Streuung-Kooperation-Konzentration“ handelte es sich dann um eine sehr konzentrationsnahe Form der Kooperation.

Diese Auffassung spiegelt sich in der Differenzierung Horizontaler Personeller Verknüpfungs-Konzepte wider.¹⁷⁰ Hier wird deutlich, daß die Kooperation in Abhängigkeit von der konkreten organisatorischen Strukturierung des Trigons mit einer mehr oder weniger umfassenden Aufgabe von Handlungsautonomie verbunden ist. So werden unter Umständen im jeweiligen Partialbereich der Kooperation bestimmte betriebliche Aufgaben oder bei Horizontaler Personeller Verflechtung gar bestimmte parentale Funktionen der Entscheidungsgewalt des einzelnen Kooperationspartners gänzlich entzogen.

3.4. Betriebliche Partialbereiche

Als weiteres Merkmal für Kooperationen ist die Beschränkung der Zusammenarbeit auf betriebliche Partialbereiche zu diskutieren: Kooperieren die Partner nicht allein in Partialbereichen, sondern in Ausweitung auf die parental **Gesamtunternehmungen**, so nähern sich die Sachziele und die Formalziele der Kooperationspartner zunehmend einander an und eine gemeinsame Konstituierung der beide Partner umschließenden übergreifenden Unternehmungspolitik ist die zwangsläufige und notwendige Konsequenz.¹⁷¹

Damit sind **zwei Ebenen** bei der Diskussion dieses Kriteriums zu differenzieren. Die Kooperation auf der (Objekt-)Ebene der Pueralunternehmung findet zwingend im betrieblichen Partialbereich der Parentalunternehmung statt. Parallel dazu kann sich die

¹⁶⁹ Vgl. SCHNEIDER (Unternehmungskooperation, 1973), S. 41.

¹⁷⁰ Vgl. Kapitel D.III.2.

¹⁷¹ Vgl. KLANKE (Kooperationen, 1995), S. 16.

Kooperation zudem auf einer übergeordneten strategischen (Meta-)Ebene auch auf die – beide Kooperationspartner (Digon) oder beide Parentalunternehmungen sowie die Pueralunternehmung (Trigon) umschließende – übergreifende Unternehmungspolitik beziehen. Die Kooperation würde vorliegender Auffassung zufolge zunehmend konzentrationsnäher werden.¹⁷² Bei einer (rein theoretischen) Annäherung sämtlicher, d.h. nicht nur strategischer, sondern auch operativer Sachziele und Formalziele der Parentalunternehmungen bis hin zur 100%-igen Deckungsgleichheit würde rationalerweise eine Verschmelzung beider (dann identischer) Unternehmungen zu einer Unternehmung und damit eine Fusion vorgenommen. Erst dann wäre der Tatbestand der Kooperation aufgrund des Wegfallens des Merkmalskriteriums der rechtlichen Selbständigkeit¹⁷³ nicht mehr gegeben.

Das Merkmal einer reinen Beschränkung der Zusammenarbeit auf betriebliche Partialbereiche der Parentalunternehmungen ist demzufolge angesichts der oben genannten Kontextentwicklungen¹⁷⁴ und Möglichkeiten der Ballung wirtschaftlicher Macht unzweckmäßig und auf übergeordneter strategischer Ebene auf die parental Totalbereiche auszudehnen. Die Begrenzung der Zusammenarbeit auf Partialbereiche der Kooperation ist daher **keine** notwendige Bedingung und keine hinreichende **Bedingung** für eine Trigonale oder Digonale Kooperation.

3.5. Freiwilligkeit der Kooperation

In der Literatur wird bisweilen die Freiwilligkeit der Kooperationsteilnahme als wesentliches Definitionsmerkmal vorausgesetzt, gemeint als die Freiheit beider Partner, die Entscheidung über den **Eintritt** in die Kooperation oder den **Austritt** aus der Kooperation selbständig fällen zu können; diese Freiheit begründet eine wesentliche Machtgrundlage der Partner.¹⁷⁵ Die durch einen Partner vermuteten Negativkonsequenzen des partnerlichen Rückzugs aus der Kooperation für die eigene Nutzenposition und die Glaubwürdigkeit der Austrittsdrohung des anderen Partners beeinflussen die relative Macht- bzw. Verhandlungsposition des mit dem Austritt drohenden Partners positiv. Dieses Phänomen der Reversibilität der Kooperationsentscheidung ist zugleich eine wesentliche Ursache für die Instabilität der Kooperation. Es variiert im Laufe der Zeit und hat in die Strukturierung der Dynamik der Kooperation einzufließen.

Als inhaltlicher Teilbereich des Kriteriums der wirtschaftlichen Selbständigkeit können **analog** Objekt-, Subjekt-, Inhalts- und Zeit-spezifische **Differenzierungen** wie unter Kapitel B.III.3.3. vorgenommen werden. Die Kooperationsteilnahme kann vorliegender Auffassung zufolge durchaus Ergebnis der (endgültigen) Entscheidung einer Mutterunternehmung oder des Staates sein und damit durch Unterordnungsverhältnisse gegenüber Tochtergesellschaften wie auch durch gesetzliche Regelungen und Verordnungen erzwungen werden. *Absolute* Freiwilligkeit besteht dann bei gänzlichem Alleinentscheid über die Kooperationsmitgliedschaft, *relative* Freiwilligkeit liegt bei partiellem Allein-

¹⁷² Vgl. dazu Kapitel B.III.5.1.

¹⁷³ Vgl. dazu Kapitel B.III.3.2.

¹⁷⁴ Vgl. hierzu Kapitel B.III.3.3.

¹⁷⁵ Vgl. TRÖNDLE (Kooperationsmanagement, 1987), S. 26.

entscheid und damit existenten, unterschiedlichen Einflußnahmemöglichkeiten Dritter oder des Kooperationspartners vor. Die de iure-Möglichkeit, ohne Zustimmung des Kooperationspartners einseitig aus der Kooperation auszutreten, muß de facto nicht gegeben sein. Auch muß das Potential der Beeinflussung über die Mitgliedschaft in der Kooperation nicht genutzt werden und der Grad an Freiwilligkeit kann sich im Zeitablauf verändern.

Die Freiwilligkeit der Kooperationsmitgliedschaft wird daher ebenfalls **nicht** als notwendige und nicht als hinreichende **Bedingung** für das Vorliegen einer Trigonalen oder Digonalen Kooperation aufgenommen.

3.6. Unternehmungs(neu-)konstituierung

Im Gegensatz zur rein vertragsorientierten¹⁷⁶ Digonalen Kooperation basiert eine Trigonale Kooperation auf der Gründung einer neuen Unternehmung mit eigener Rechtspersönlichkeit. Die Gründung der Pueralunternehmung umschließt in jedem Fall juristische Transaktionen, wobei die in einen Rechtsmantel gekleidete Unternehmung bereits unter anderen Eigentumsverhältnissen existiert haben kann oder erst gänzlich erschaffen werden muß. Wesentlich dabei ist, daß sich die „neu“ entstehende Unternehmung aus **Sicht der Kooperationspartner** (nicht dagegen zwingend aus Sicht der Marktpartner) positiv von der vormals existenten Unternehmung abhebt – unabhängig davon, ob es sich juristisch gesehen um eine „neu“ gegründete Unternehmung handelt.

Es sind demzufolge **vier** wesentliche **Konstituierungstypen** einer Pueralunternehmung zu unterscheiden, die die Strukturierung determinieren (vgl. dazu **Abbildung 6**).¹⁷⁷

Eine **Akquisitions-Pueralunternehmung** ist dadurch gekennzeichnet, daß die Zusammenarbeit auf dem durch beide Parentalunternehmungen vorgenommenen Zukauf des jeweils relevanten Transaktionsbereichs einer dritten Marktunternehmung basiert. Insofern fließen in erheblichem Maße für beide Partner gleichsam unberechenbare Ressourcen in das Pueralunternehmens-Vorhaben ein.

Wird Rückgriff auf ein bereits existierendes Transaktionssystem einer Parentalunternehmung genommen, indem sich ein Kooperationspartner an einer (vormals etwa 100%-igen) Tochterunternehmung des anderen Kooperationspartners beteiligt, liegt eine **Beteiligungs-Pueralunternehmung** vor. Hierbei wird ein gegebener Bestand an Ressourcen eines Kooperationspartners in die (dann gemeinsame) Pueralunternehmung „transformiert“, der für den anderen Partner zunächst eine Unbekannte darstellt.

Zur **Verschmelzungs-Pueralunternehmung** führt der Rückgriff auf bereits existierende Transaktionssysteme beider Parentalunternehmungen. Singuläre Teilbereiche beider Kooperationspartner werden partial fusioniert. Insofern werden verfestigte Ressourcensysteme beider Parentalunternehmungen in die Pueralunternehmung „überführt“, die für beide Partner jeweils wechselseitig eine Unbekannte darstellen.

¹⁷⁶ Vgl. BUCKLEY (Industrial Cooperation, 1983), S. 206.

¹⁷⁷ Zu drei Varianten der Entstehung von Trigonalen Kooperationen vgl. ROLFES (Gemeinschaftsunternehmen, 1979), S. 122-134; ebenso HERMANN (Joint Venture, 1989), S. 53-54.

Eine **Neuaufbau**-Pueralunternehmung schließlich entsteht durch Aufbau eines für beide Partner innovativen Aufgabenkomplexes. Die Zusammenarbeit nimmt nicht Rückgriff auf einen bereits integrierten Transaktionsbereich eines oder beider Kooperationspartner(s). Die Partner steuern die für ihre Steuerungszwecke allenfalls notwendigen (Human-)Ressourcen bei und nehmen darüber hinaus vielfach Rückgriff auf externe Ressourcenpotentiale. Es wird eine regional, funktional oder objektbezogen neue Aktivität verfolgt.

Während bei einer Akquisitions-, Beteiligungs- und Verschmelzungs-Pueralunternehmung vielfältige bereits bestehende Ziele, Ansprüche und Machtpotentiale zu berücksichtigen sind, ist bei einer Neuaufbau-Pueralunternehmung demnach von einer weitgehend unbelasteten Erststrukturierung auszugehen.¹⁷⁸

Abbildung 6: Alternative Konstituierungstypen einer Pueralunternehmung

Konstituierungstypus Prozeß	Akquisitions- Pueral- unternehmung	Beteiligungs- Pueral- unternehmung	Verschmelzungs- Pueral- unternehmung	Neuaufbau- Pueral- unternehmung
Ausgangssituation				
Ergebnis				

Die Unternehmungs(neu-)konstituierung in einer der vier vorangehend erläuterten Varianten wird als **notwendiges**, aber nicht hinreichendes Definitionsmerkmal für das Vorliegen einer Trigonalen Kooperation aufgenommen – nicht dagegen für das Vorliegen einer Digonalen Kooperation.

3.7. Teilung der Aufsichts- und/oder der Führungsverantwortung

Als weiteres Kriterium für das Vorliegen einer Trigonalen Kooperation ist die vielfach in der Literatur unpräzisierte Forderung nach **gemeinsamer** Führung bzw. Leitung¹⁷⁹

¹⁷⁸ Zu den generellen Erfolgsfaktoren von Unternehmungsgründungen vgl. GEMÜNDEN/KONRAD (Unternehmensgründungen, 2000), S. 247-271.

¹⁷⁹ Die Leitung im weiteren Sinne oder auch Führung im weiteren Sinne (Unternehmensführung) umfaßt im folgenden die Regelung und Steuerung (Führung im kybernetischen Sinne) der Pueralunternehmung durch die Parentalunternehmungen, welche sich sowohl auf die „Führungsführung“ als auch auf die „Aufsichtsführung“ beziehen kann. Die inhaltliche Ausfüllung der Begriffe „Leitung“ und „Führung“ variiert je nach fachdisziplinärem Hintergrund erheblich. Per Legaldefinition wird zwischen „Leitung“ (binnenorientiert) und „Vertretung“ (außenorientiert, zeichnungsberechtigt) sowie „Führung“ (beides umschließend) abstrahiert. In institutioneller Hinsicht ist die Unternehmungsleitung ein Individuum oder eine Gruppe, die zur Formulierung der offiziellen, für alle Unternehmungsaktivitäten verbindlichen Unternehmungsziele legitimiert ist. Die Mehrheit an Personen, die die Unternehmungsleitung bilden, stellt die „Kerngruppe“ dar;

der Pueralunternehmung zu erörtern. Insofern ist zu hinterfragen, welche Ausgestaltungsvarianten gemeinsamer Leitungsverantwortung existieren. Die partnerschaftliche Teilung der Verantwortung für das Kooperationsvorhaben kann – auf der Ebene der Pueralunternehmung – unterschiedliche Leitungsebenen betreffen. Vorliegender Auffassung zufolge müssen sämtliche Partner zumindest auf einer der beiden obersten Leitungsebenen der Pueralunternehmung vertreten sein. Damit existieren vier grundsätzliche Möglichkeiten:

- sie tragen dann erstens gemeinsam die Führungsverantwortung im Exekutivorgan,
- zweitens gemeinsam die Aufsichtsverantwortung im Aufsichtsorgan,
- drittens gemeinsam die Verantwortung in beiden Organen oder aber
- viertens ist eine der Parentalunternehmungen im Exekutivorgan, die andere dagegen im Aufsichtsorgan aktiv.

Die alleinige Repräsentanz eines der Partner auf alternativen Führungsebenen innerhalb der Pueralunternehmung reicht damit annahmegemäß nicht aus, um von der in der Literatur geforderten gemeinsamen Führungsverantwortung zu sprechen. Jede der Parentalunternehmungen muß – vorliegender Auffassung zufolge – ihre Eigentümerrechte (zumindest formaljuristisch) entweder im Exekutivorgan¹⁸⁰ und/oder im Aufsichtsorgan wahrnehmen.

Die Transparenz der nachfolgenden Analyse macht dabei den Hinweis erforderlich, daß die **betriebswirtschaftliche** Unternehmensleitung und das **juristisch** fixierte Leitungsorgan nicht zwingend kongruent sein müssen.¹⁸¹ Die formelle Mitgliedschaft in einem Leitungsorgan, d.h. in einem Exekutiv- und/oder Aufsichtsorgan, impliziert nicht zwangsläufig die ökonomische und ausschließliche Wahrnehmung von Kernaufgaben der Leitung der Pueralunternehmung. So ist ein etwa parentalseitig entsandtes Mitglied des Exekutivorgans einer pueralen GmbH, das ausschließlich nachfolgende Unternehmensbereiche leitet, zwar juristisch, nicht jedoch betriebswirtschaftlich Mitglied des Exekutivorgans; analog kann ein parentalseitig entsandtes Vorstandsmitglied einer pueralen Aktiengesellschaft auch unterhalb der obersten pueralen Führungsebene agieren. Nachfolgend finden auch die hiermit und mit den intraorganisationalen Machtbeziehungen innerhalb der Kerngruppe verbundenen Strukturierungsprobleme Beachtung.¹⁸² Wird die Bezeichnung „Trigonale Kooperation“ nicht auf jene Fälle be-

die durch sie zu erfüllenden Aufgaben der Unternehmensführung die „Kernaufgaben“. Vgl. FRESE (Organisation, 2000), S. 556 ff. Zur Teilung von Führung und Risiko in Unternehmenskooperationen vgl. etwa CONTRACTOR/LORANGE (Ventures, 1988), S. 5 ff.; HAUSER (Joint Venture, 1981), S. 179; WEDER (Joint Venture, 1989), S. 33 ff.

¹⁸⁰ Unterschiedliche Typen von Exekutivorganen differenzieren WILLIAMSON und BERCOVITZ vor dem Hintergrund des angloamerikanischen Board-Systems. Vgl. WILLIAMSON/BERCOVITZ (Modern Corporation, 1995), S. 40-41.

¹⁸¹ Vgl. hierzu und folgend allgemein FRESE (Organisation, 2000), S. 557 ff.

¹⁸² Die Abgrenzung der Unternehmensleitung hat in institutioneller Hinsicht die besonderen rechtlichen Bedingungen des Einzelfalls und den Einfluß der jeweiligen Regelungen der Unternehmensverfassung zu berücksichtigen. Die Kerngruppe kann mit der Trägergruppe, der Interessengruppe und dem Management drei Teilgruppen umfassen. Bei der GmbH etwa ist es gegenüber der Aktiengesellschaft des deutschen Gesellschaftsrechts in umfassenderem Umfang mög-

schränkt, in denen eine gemeinsame betriebswirtschaftliche Führung durch die Parentalunternehmen im definierten Sinne vorliegt, kann mit einer solchen Erweiterung des Begriffs einer seiner originären (seiner „wesent(lichen)“ Elemente, d.h. dasjenige der Partnerschaft, stärker oder schwächer ausgeprägt – je nach Zusammensetzung der Gesamtstruktur – aus den Augen verloren werden. Auch wenn die **ökonomische** Perspektive in der nachfolgenden Diskussion dominiert, knüpfen die zu entwickelnden Strukturkonzepte partiell auch an den nach juristischen Merkmalen abgegrenzten Organen an, da die Mißachtung der für das Exekutiv- und Aufsichtsorgan geltenden juristischen Regelungen ansonsten Aspekte unbeachtet ließe, die sich aus den Spezifika des jeweiligen Organs ergeben und zu einer Strukturwahl führten, die eben diesen „Gleichlauf“ zwischen der juristischen und der betriebswirtschaftlichen Führung bewußt aufzuheben oder herbeizuführen versuchen. Zudem ist für die ökonomische Bewertung der relativen Vorteilhaftigkeit alternativer Strukturkonzepte bisweilen auch die gesetzlich bedingte Aufgaben- und Kompetenzverteilung zwischen den Kooperationspartnern zu beachten und insofern ein klares, handhabbares Abgrenzungskriterium gegeben.

Notwendige, allerdings nicht hinreichende **Bedingung** für die Existenz einer Trigonalen Kooperation ist damit die – juristische bis hin gänzlich ökonomische – Teilung der Aufsichts- und/oder der Führungsverantwortung für die Pueralunternehmung durch die Parentalunternehmen auf zumindest einer der beiden obersten Leitungsebenen der (neu-)konstituierten Pueralunternehmung. Diese Auffassung spiegelt sich vor allem in den Horizontalen Pueralunternehmens-Konzepten, den Internen Pueralunternehmens-Leitungs-Konzepten und den Vertikalen Personellen Verknüpfungs-Konzepten wider.¹⁸³

3.8. Teilung des Risikos

Weiteres Merkmal einer Kooperation ist das von den Partnern gemeinsam getragene Risiko: Damit wird nicht der entscheidungstheoretische Risikobegriff im Sinne der Wahrscheinlichkeit des Eintretens eines Kontextzustandes verstanden, sondern die **Höhe des Einsatzes** („Stake“) des jeweiligen Partners; beide Partner geben eine in ihrer Gestalt

lich (sowie bei Fehlen abweichender Vereinbarungen gesetzlich fixiert), daß die Trägergruppe (Gesellschafterversammlung) dem Management (der Geschäftsführung) Weisungen erteilt; die Entscheidungsautonomie des Vorstandes der Aktiengesellschaft wird demgegenüber durch punktuelle Kompetenzen von Hauptversammlung (z.B. Grundkapitalausstattung, Unternehmungsgegenstand) und Aufsichtsrat (z.B. die zustimmungsbedürftigen Geschäftsvorfälle) eingeschränkt. Eine Analyse der Machtbeziehungen innerhalb der Kerngruppe nehmen zahlreiche Untersuchungen zum angelsächsischen monistischen (Board-System) und deutschen dualen System (Aufsichtsrat, Vorstand) vor. Vgl. näher FRESE (Organisation, 2000), S. 534-548. Zur Systematisierung grundlegender Unternehmensverfassungen vgl. grundlegend CHMIELEWICZ (Unternehmensverfassung, 1993), Sp. 4412, 4400. Die innere Struktur der Kerngruppe findet im folgenden durch die tiefenstrukturelle Analyse der Kontrakt-Konzepte Berücksichtigung. Die Konzentration der Analyse auf die Aufsichts-Führung im Aufsichts-Organ und die Führungsführung im Exekutiv-Organ erfolgt hier vor dem Hintergrund der gemäß organisatorischer Aufgabenstellung zu erbringenden Ermittlung eines Abgrenzungskriteriums für das Vorliegen einer Trigonalen Kooperation und eingedenk der in der Literatur aufgestellten Forderung nach gemeinsamer Leitung bzw. Führung durch die Parentalunternehmen.

¹⁸³

Vgl. dazu Kapitel D.II.2., D.III.1. und D.III.3.

wandelbare Leistung in die Kooperation ab und erhalten eine Gegenleistung.¹⁸⁴ Ob es sich dabei um genau die erwartete Gegenleistung handelt, hängt davon ab, inwieweit die Leistungserbringung an den Kooperationspartner gebunden ist, und davon, wie groß die Verhaltens-Spielräume sind, über die der Kooperationspartner bei Erbringung der Gegenleistung verfügt. Sie eröffnen die Möglichkeit, den eigenen Nutzen auf Kosten des Partners zu erhöhen, indem die eigene Leistung relativ reduziert und die „abgezogene“ Gegenleistung erhöht wird. Aus spieltheoretischer Perspektive ist die Gefahr opportunistischen Verhaltens in statischer Hinsicht¹⁸⁵ anhand des klassischen Gefangenendilemmas und in dynamischer Hinsicht¹⁸⁶ über die Berücksichtigung der sich hinter dieser Auszahlungsmatrix verbergenden Dynamik partnerlicher Interaktionen zu verdeutlichen, die durch wiederkehrende Entscheidungsprozesse bei vielfach asymmetrischer Informationsverteilung gekennzeichnet ist.

Bei der Trigonalen Kooperation beteiligen sich die Partner über Digonale Kooperationen hinaus gemeinsam am Eigenkapital einer (neu-)gegründeten Unternehmung¹⁸⁷. Das **Kapitalanteilsverhältnis** ist damit Spezifikum dieser Form der Kooperation und Anlaß kontroverser Diskussionen.¹⁸⁸ Das Beteiligungsverhältnis der Partner an ihrer Pueralunternehmung kann unterschiedlich sein und gesetzlichen Restriktionen unterliegen. Analog zu obiger Dreiteilung könnte zwischen dem angestrebten Kapitalbeteiligungsverhältnis und der Art der Pueralunternehmung folgende Beziehung zunächst angenommen werden: Während bei „Core Business-Pueralunternehmungen“ Mehrheitsbeteiligungen anvisiert werden, zeichnen sich „Bereinigungs-Pueralunternehmungen“ durch Paritäts- oder Minderheitsbeteiligungen und „Rückzugs-Pueralunternehmungen“ ausschließlich durch Minderheitsbeteiligungen aus.¹⁸⁹ Einer derartigen Vermutung und der Diskussion darüber, wie hoch das Beteiligungsverhältnis der Partner sein müsse, um von einer Trigonalen Kooperation ausgehen zu können, liegt implizit die Hypothese zugrunde, von der Beteiligungsstruktur wäre zwingend auf die Führungsstruktur einer Trigonalen Kooperation zu schließen. Dies ist nicht der Fall.

Das Kapitalanteilsverhältnis kann durchaus von essentiellem Symbolcharakter für den Geist der Partnerschaft sein,¹⁹⁰ die Idealvorstellung der 50:50-Pueralunternehmung, bei dem zwei Parentalunternehmungen je die Hälfte des Eigenkapitals besitzen, wird von BUCKLEY und CASSON daher als „symbolic of the cooperative ethos“¹⁹¹ bezeichnet. De iure-Kontrollverhältnis (gemäß Kapitalanteil) und De facto-Kontrollverhältnis (gemäß

¹⁸⁴ Vgl. etwa CONTRACTOR/LORANGE (Ventures, 1988), S. 5 ff.; HAUSER (Joint Venture, 1981), S. 179; WEDER (Joint Venture, 1989), S. 33 ff.

¹⁸⁵ Vgl. WEDER (Internationale Unternehmenskooperation, 1990), S. 281.

¹⁸⁶ Vgl. BAŞAR (Dynamic Games, 1986), S. 6-9; BAŞAR/OLSDER (Dynamic Noncooperative Game Theory, 1982), S. 7.

¹⁸⁷ Vgl. dazu Kapitel B.III.3.7.

¹⁸⁸ Der erste Joint Venture-Forschungsstrom, welcher die Bedeutung der Kapitalanteilsverteilung zwischen den elterlichen Unternehmungen untersuchte, kam zu sehr unterschiedlichen Ergebnissen. Vgl. BEAMISH (Joint Ventures, 1985), S. 13-19; BEAMISH/BANKS (Equity Joint Ventures, 1987), S. 1-16; BLODGETT (Joint Ventures, 1992), S. 475-481; GERINGER/HEBERT (International Joint Ventures, 1989), S. 235-254; KILLING (Global Joint Venture, 1982), S. 120-127; KILLING (Joint Venture Success, 1983).

¹⁸⁹ Vgl. GESPRÄCHSPARTNER (Organbüro, 1998).

¹⁹⁰ Vgl. HARRIGAN (Joint Ventures, 1985), S. 367 ff.

¹⁹¹ BUCKLEY/CASSON (Theory of Co-Operation, 1988), S. 29.

tatsächlichem Führungseinfluß) können erheblich voneinander divergieren. Nicht die sog. „lokale Symmetrie“ innerhalb des Kooperationsfeldes Pueralunternehmung, d.h. die Idealvorstellung des paritätischen Kapitalanteilsverhältnisses der Parentalunternehmungen, sondern die Trigon-übergreifende sog. „globale Symmetrie“, d.h. die gleiche Machtverteilung innerhalb und außerhalb der Pueralunternehmung entscheidet über das faktische Einflußverhältnis der Parentalunternehmungen auf die und innerhalb der Pueralunternehmung.¹⁹² Die Parentalunternehmung mit dem niedrigsten Kapitalanteil kann durchaus aufgrund ihrer (in-)tangiblen Ressourcen, ihrer Fähigkeiten oder ihrer Wettbewerbsposition über den höchsten Führungseinfluß verfügen. Zudem existieren vertragliche Strukturmechanismen, infolge derer ein **minderheitsbeteiligter** Partner einen **relativ höheren Einfluß** ausüben kann. Die Fixierung bestimmter Mindestanteile der Partner als Definitionsmerkmal der Pueralunternehmung ist daher nicht sinnhaft.

Die Kapitalbeteiligung der Kooperationspartner an der Pueralunternehmung genügt zudem – unabhängig von ihrer Höhe – alleinig nicht zur Identifikation einer Pueralunternehmung. Eine lokale Parentalunternehmung kann durchaus eher eine Nebenrolle ausüben, indem sie infolge restriktiver Landesgesetzgebung eine **Mehrheitsbeteiligung** hält und den eigentlich die Mehrheitsbeteiligung anstrebbenden, kompetenten und erfahrenen ausländischen Partner die Unternehmung fachlich führen läßt. Begrenzt sich der lokale Partner auf die Übernahme des finanziellen Risikos, ist das Unterfangen als reine Portfolioinvestition interpretierbar, wobei er im Falle einer ertragsunabhängigen Verzinsung des Kapitals oder Pauschalentschädigung nicht einmal mehr einen Teil dieses Risikos trüge; existiert kein finanzielles Risiko, ist das Engagement für den sich auf die Führung beschränkenden Partner ein reiner Managementvertrag.¹⁹³

Die Kapitalbeteiligung der Kooperationspartner an der Pueralunternehmung ist demzufolge eine **notwendige**, aber keine hinreichende Bedingung für das Vorliegen einer Trigonalen Kooperation. Erst wenn die Teilung der Aufsichts- und/oder der Führungsverantwortung hinzukommt, ist von einer Trigonalen Kooperation im unter Kap. B.III.4. zu definierenden Sinne zu sprechen. Notwendige Bedingung für das Vorliegen beider Kooperations-Typen ist das Tragen eines inhaltlich zu präzisierenden finanziellen Risikos.

3.9. Zentrales Kriterium: Verfügung über (partnerliche) Ressourcen

Als zentrales Kriterium für das Vorliegen einer Kooperation kann jedoch die Erlangung der Verfügung über Ressourcen, die in partnerlichem **Eigentum** oder **lediglich Besitz** stehen und weder marktlich noch hierarchisch anzueignen sind, angesehen werden. Bei der Markttransaktion können die Tauschpartner ex ante die wesentlichen Eigenschaften der zu tauschenden Ressourcen bestimmen und binden sich nur für den Moment des Tausches. Für die Integrationslösung ist charakteristisch, daß auf Ressourcen zurückgegriffen wird, an denen die produzierende Unternehmung die Nutzungs- oder Eigentumsrechte hält. Die Nutzungs- oder Eigentumsrechte über fehlende Ressourcen sind aus dieser Perspektive heraus durch Fusion oder Akquisition zu erwerben. Gehen die Nut-

¹⁹² Vgl. BUCKLEY/CASSON (Theory of Co-Operation, 1988), S. 29, 31.

¹⁹³ Vgl. CONTRACTOR/LORANGE (Ventures, 1988), S. 5 ff.; HAUSER (Joint Venture, 1981), S. 179; WEDER (Joint Venture, 1989), S. 32 ff.

zungs- und/oder Eigentumsrechte an Ressourcen an eine einzige Unternehmung über, liegt eine Integrationslösung vor.

Für die hybride Transaktionsform Trigonale Kooperation ist charakteristisch, daß die Kooperationspartner infolge der relativ – gegenüber alternativen Transaktionsformen – engen wechselseitigen partnerlichen Ressourcenverflechtung, die sich allein schon zwingend aus den Berührungspunkten der Kooperationspartner innerhalb der (neu-)gegründeten Pueralunternehmung ergibt, freiwillig und **zwangsweise unfreiwillig** Ressourcen in das institutionelle Arrangement einbringen. Einerseits zielt die Zusammenarbeit auf die Gewährung gemeinsamer Nutzungsrechte an gemeinsamen und gegenseitigen Ressourcen ab.¹⁹⁴ Andererseits muß es sich nicht nur um die gewollte Gewährung von Nutzungsrechten handeln – auch die illegitime oder gar illegale Verfügung über Ressourcen wird dergestalt ermöglicht. Bei alternativen Kooperationsformen in Gestalt der Digonalen Kooperation ist die Gefahr der zwangsweise unfreiwilligen Ressourceneinbringung in das institutionelle Arrangement aufgrund der geringeren Ressourcenbindung in der Regel nicht in diesem Ausmaß gegeben. Auch der wahrscheinliche Verfügungsgrad über partnerliche Ressourcen ist dementsprechend niedriger. In welchem Ausmaß freiwillig und zwangsweise unfreiwillig Ressourcen in das institutionelle Arrangement eingebracht werden, ist annahmegemäß über das Strukturkonzept zu steuern.

Das Kriterium der Verfügung über Ressourcen ist damit zwangsläufig mit der Frage der **Legalität** und **Legitimität** der partnerlichen Nutzung von Rechten eng verbunden. Legalität kennzeichnet die Gesetzmäßigkeit dieser Ressourcenverfügung und bringt die Bindung der Staatsbürger an das geltende Recht zum Ausdruck. Legitimität dagegen zielt auf die innere Rechtfertigung dieser Gesetzmäßigkeit ab. Inhaltlich zwar differierend, vom gemeinsamen Grundnenner der Idee jedoch identisch, stellt die Diskussion der Legitimität der Verfügung über partnerliche Ressourcen – ebenso wie die Diskussion monarchischer („Von Gottes Gnaden“) oder demokratischer Regierungsformen („Alle Gewalt geht vom Volke aus“) – auf die Wertdimension jeder Form der Kooperation ab – ein Sachverhalt, der im Vertragswerk vielfach als einleitende Präambel („Aus Freundschaft, die sich auf die Grundsätze der Gleichheit und des beidseitigen Nutzens gründet“¹⁹⁵) Berücksichtigung findet. So ist auf der Ebene der Kooperationspartner nicht nur auf die Gefahr bewußten opportunistischen Verhaltens, sondern auch auf die Gefahr unbewußter dysfunktionaler Verhaltensweisen aufgrund differierender Werte der Kooperationspartner aufmerksam zu machen.

Die Diskussion der Wertdimension verweist damit auch auf die Bedeutung der **Werturteilsdiskussion**.¹⁹⁶ Werturteile im Objektbereich sind für die Diskussion des Kriteriums der Verfügung über (partnerliche) Ressourcen insofern von erheblicher Bedeutung, als sie als Determinanten der Entscheidungen der Kooperationspartner, außenstehender Beobachter aber auch des auf der Metaebene agierenden Forschers von Relevanz sind. Sie werden explizit als Strukturierungsziele formuliert (z.B. Vermeidung der Replikation, Imitation, des Opportunismus) und sind implizit in Form individueller Motive und Einstellungen entscheidungsrelevant (z.B. „Replikation, Imitation und Opportunismus sind

¹⁹⁴ Vgl. TEECE (Competition, 1992), S. 19 f.

¹⁹⁵ GOLDENBERG (Joint Ventures, 1990), S. 87.

¹⁹⁶ Vgl. hierzu die betreffenden Ausführungen in Kapitel A.II.5.

moralisch verwerflich“). Die Einschätzung der Kooperationspartner, außenstehender Beobachter und des bzw. der Forscher darüber, welches ressourcielle Zurverfügungstellungsverhalten und welches ressourcielle Nutzungsverhalten der Kooperationspartner als moralisch verwerflich oder moralisch akzeptabel einzustufen ist, ist implizit handlungsrelevant. Um einen Verstoß gegen das Wertfreiheitspostulat möglichst zu vermeiden, wird dieser „wertdimensionale“ Problembereich expliziert, auf die Gefahr versteckter Wertungen wie auch des naturalistischen Fehlschlusses hingewiesen, um mögliche ethische Nebenwirkungen zukünftiger Strukturempfehlungen weitestgehend auszuschließen.

Die freiwillige und zwangsweise unfreiwillige Einbringung von Ressourcen in das institutionelle Arrangement und die Verfügung über Ressourcen, die in partnerlichem Eigentum und Besitz stehen, wird als **notwendige**, nicht allerdings als hinreichende **Bedingung** für das Vorliegen einer Trigonalen Kooperation angesehen. Digon-konstitutiv ist dieses Merkmal dagegen nicht.

4. Arbeitsdefinition

Aufgrund der vorangegangenen Überlegungen werden die in der Literatur vielfach geforderte wirtschaftliche Selbständigkeit der Kooperationspartner, die Freiwilligkeit der Kooperationsmitgliedschaft und die alleinige Begrenzung der Kooperation auf Partialbereiche als notwendige Bedingungen für das Vorliegen einer Digonalen oder Trigonalen Kooperation ausgeschlossen.

Kern der folgenden Unternehmungskooperations-Arbeitsdefinition ist die **Grundidee der Partnerschaft** zwischen mindestens zwei rechtlich unabhängigen Partnern auf Basis der Teilung von Risiko und (Aufsichts- und/oder Führungs-)Führung sowie der wechselseitigen (un-)freiwilligen Verfügung über partnerliche Ressourcen. Mangelt es an der gemeinsamen (Aufsichts- und/oder Führungs-)Führung und (un-)freiwillige Ressourcenverfügung, handelt es sich bei dem Engagement für den sich auf das Tragen des finanziellen Risikos beschränkenden Partner lediglich um eine Portfolioinvestition; bei Abwesenheit des finanziellen Risikos ist dieses für den sich mit der (Aufsichts- und/oder Führungs-)Führung begnügenden Partner ein bloßer Managementvertrag bzw. eine günstige Gelegenheit, an wertvolle Ressourcen des Kooperationspartners (unentgeltlich) zu gelangen. Jedes der vorangehend diskutierten und akzeptierten Merkmalskriterien ist für sich eine **notwendige**, nicht jedoch eine **hinreichende** Bedingung; nur dann, wenn die übrigen Kriterien auch vorliegen, ist definitionsadäquat von einer Kooperation die Rede.

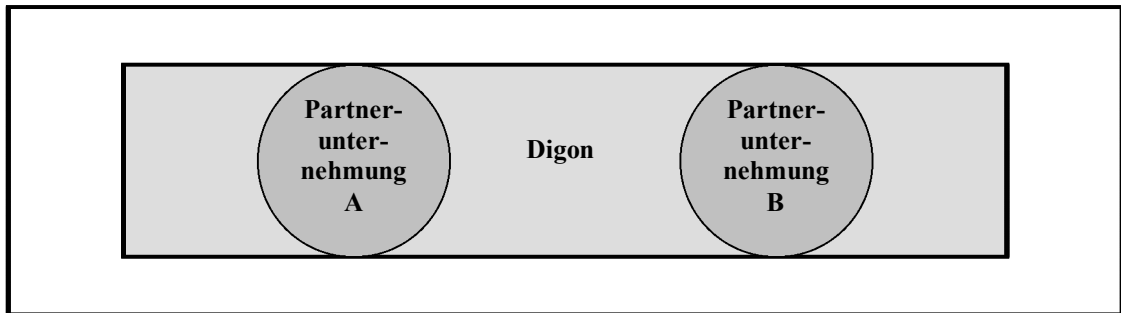
Zwei grundlegende Formen von **Unternehmungskooperationen** werden – orientiert an dem unter Kapitel E.I. zu entwickelnden Theoretischen Bezugsrahmen der Strukturanalyse – unterschieden:

Ein **Trigon** oder auch eine **Trigonale Kooperation** stellt ein institutionelles Arrangement zwischen (einer beliebigen Anzahl an) rechtlich selbständigen Unternehmungen unter Gründung einer (neuen) real-existierenden Pueralunternehmung dar, bei der die Parentalunternehmungen die Führungsverantwortung und/oder die Aufsichtsverantwortung wie auch das Risiko an dem Vorhaben bei Kapitalbeteiligung gemeinsam tra-

gen, ohne daß die beteiligten Unternehmungen ihre rechtliche Selbständigkeit aufgeben. Sämtliche Partner bringen jeweils freiwillig und zwangsweise unfreiwillig Ressourcen in das Arrangement ein und verfügen beide jeweils über partnerliche Ressourcen.

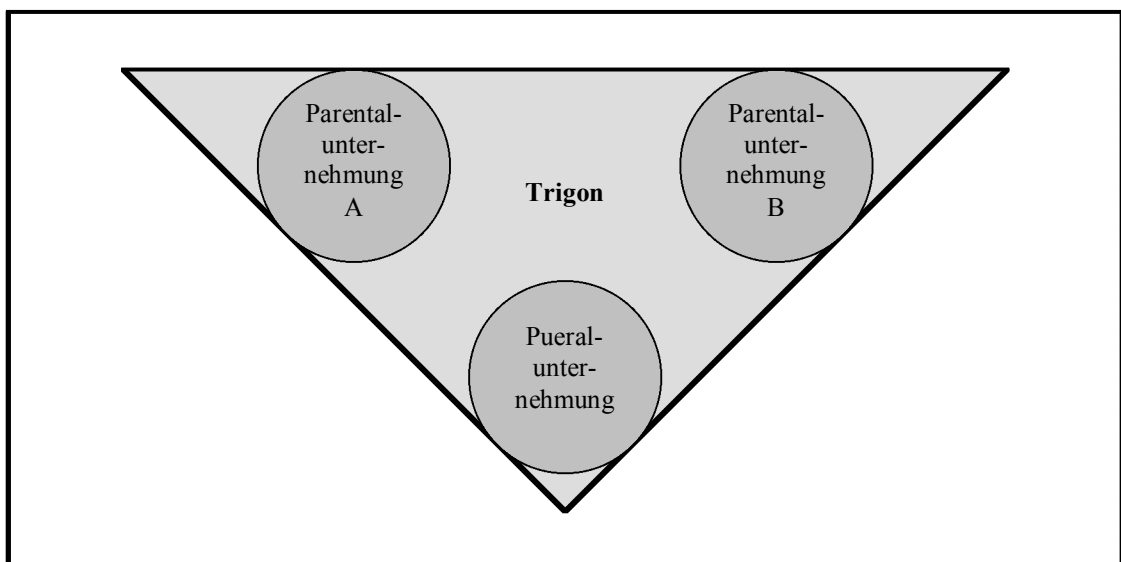
Ein **Digon** oder auch eine **Digonale Kooperation** liegt vor, wenn das gemeinsame Vorhaben lediglich auf einem Vertrag beruht, der ressourcielle Opfer und Nutzen aus der Zusammenarbeit auf die Kooperationspartner aufteilt, wobei keine real-existierende Pueralunternehmung gegründet, wohl aber ein gedankliches Kooperationsfeld konstituiert wird.

Abbildung 7: Das Digon



Die folgende theoretische Strukturanalyse beschränkt sich auf ein Trigon, dem die Konstituierung einer Pueralunternehmung als ressourcenbindungsintensivste Form der Kooperation durch **zwei** Parentalunternehmungen zugrundeliegt. Denkbare Strukturen dieses Trigons sind zu differenzieren und im Hinblick auf ihre Effizienz zu bewerten (vgl. **Abbildung 8**).

Abbildung 8: Das Trigon als Analyseobjekt

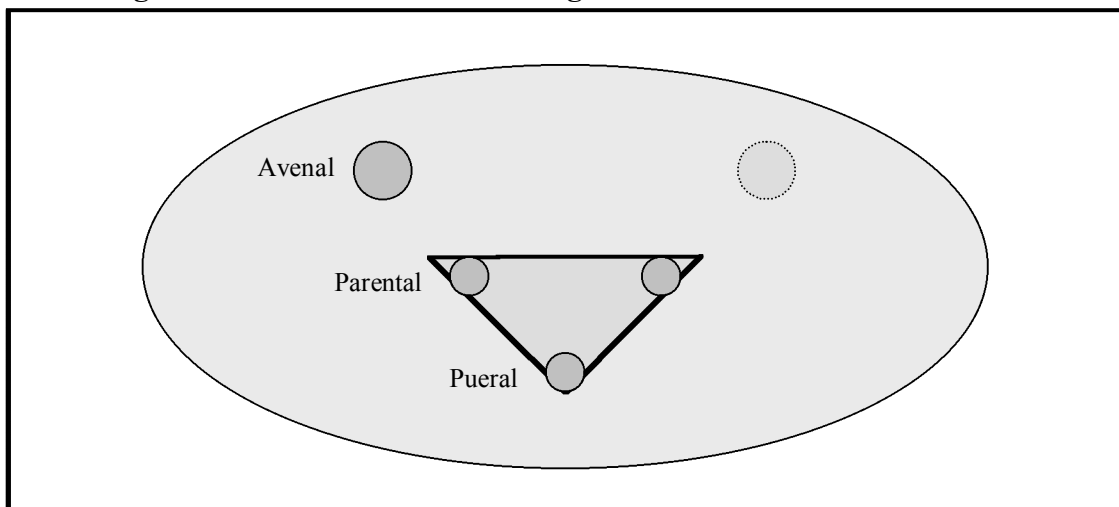


Analysiert man die **zeitliche Dimension** dieser Kooperationsform genauer, sind Digonale Kooperationen aus praktischer Sicht häufig insofern als eine Form von „Joint Acti-

vities“ interpretierbar,¹⁹⁷ als die Zusammenarbeit vielfach der Durchführung einmaliger bzw. befristeter (Projekt-)Vorhaben dient, wohingegen zum Zeitpunkt der Kontraktunterzeichnung zu Trigonon in der Regel davon auszugehen ist, daß der Wille zu einer dauerhafteren, längerfristigen Zusammenarbeit vorhanden ist.¹⁹⁸ Die ökonomische Nutzen-Opfer-Bewertung der Kooperationspartner kann sich im Zeitablauf der Kooperation verschieben.¹⁹⁹ Der zeitlichen Orientierung der Kooperationspartner und damit der Fristigkeit der Verbindung ist als einer wesentlichen Determinante der Stabilität der Kooperation und demnach ihrer Struktur Rechnung zu tragen.²⁰⁰ So vermag das beidseitige Wissen um die bevorstehende Dissolution der Pueralunternehmung oder das einseitige Wissen um den einseitigen Austritt aus der Trigonalen Kooperation in Verbindung mit niedrigen Kooperations-Austritts-Barrieren²⁰¹ erheblich negative Konsequenzen für das partnerschaftliche Verhalten gegen Ende der Kooperation auszulösen.

Die Beachtung der Einbindung parentaler Unternehmungen in Konzern- und Holdingstrukturen leitet hin zum Begriff der „großelterlichen“ Unternehmung – der **Avenalunternehmung**. Diese terminologische Ergänzung ist vor allem etwa dann relevant, wenn die Steuerung und Genehmigung von Trigonalen Kooperationen zusätzlich zu den direkten Einflüssen durch die Parentalunternehmungen auch indirekten Einflüssen durch ihre Konzernmuttergesellschaften unterliegen.

Abbildung 9: Die Avenalunternehmung



Eine quantitative Akkumulation der beiden Grundtypen der Digonalen Kooperation einerseits und der Trigonalen Kooperation zum anderen führt zum Netzwerk-Gedanken.²⁰² Ein **Plugon** oder auch eine Plugonale Kooperation kennzeichnet ein Kooperati-

¹⁹⁷ Vgl. AIKEN/HAGE (Organizational Interdependence, 1968), S. 916.

¹⁹⁸ Ausnahmen hierzu bilden langfristig ausgerichtete lose Kooperationsaktivitäten auf vertraglicher Basis, die auf „aufeinander abgestimmtem Verhalten“ der Kooperationspartner basieren.

¹⁹⁹ Vgl. dazu näher Kapitel C.VII. und E.VII.5.

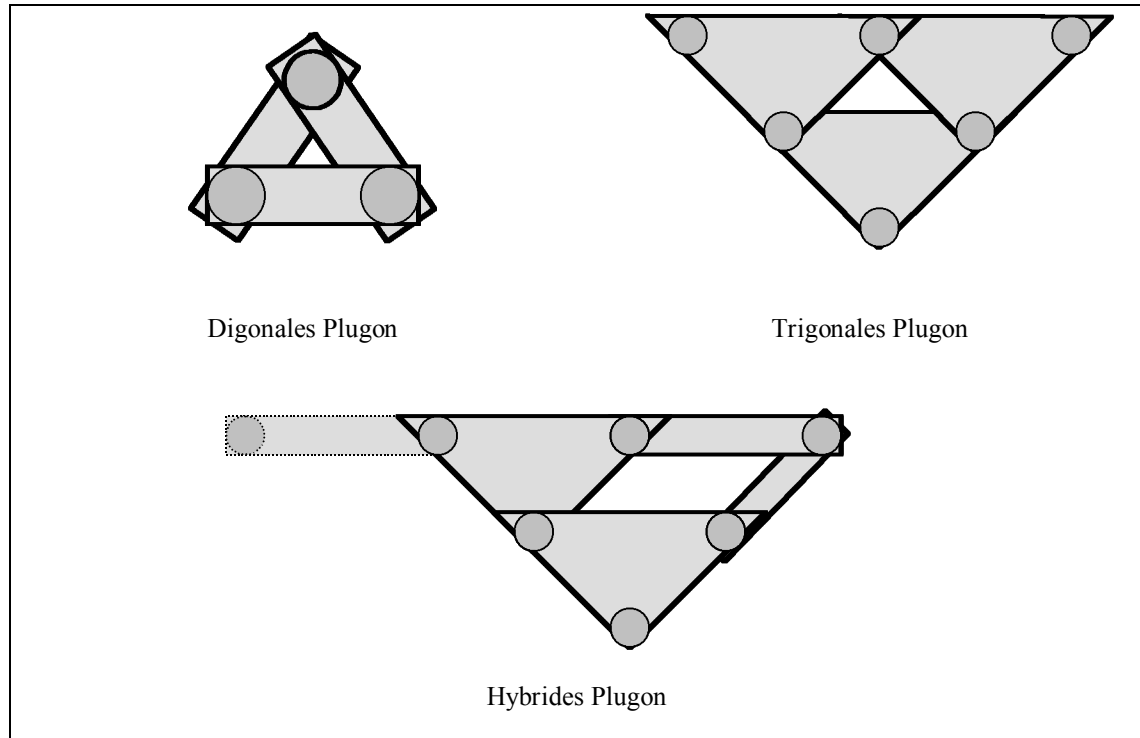
²⁰⁰ Vgl. den Partnerspezifischen Transaktionalen Ansatz in Kapitel E.VI.4.14.

²⁰¹ Vgl. hierzu den Externalen Ansatz Kapitel E.V.

²⁰² Derartige Netzwerke können in industrieökonomischer Hinsicht als „kooperativ-konzentrativ“ bezeichnet werden. Zur Erläuterung vgl. Kapitel B.III.5.1.

onssystem (Netzwerk), welches aus einer Vielzahl an (rein) Digonalen, (rein) Trigonalen oder an (gemischt) Digonalen und Trigonalen Kooperationen (Hybrid) besteht.

Abbildung 10: Das Plugon



5. Terminologische Abgrenzungen aus theoretischer Perspektive

5.1. Industrieökonomische Abgrenzung

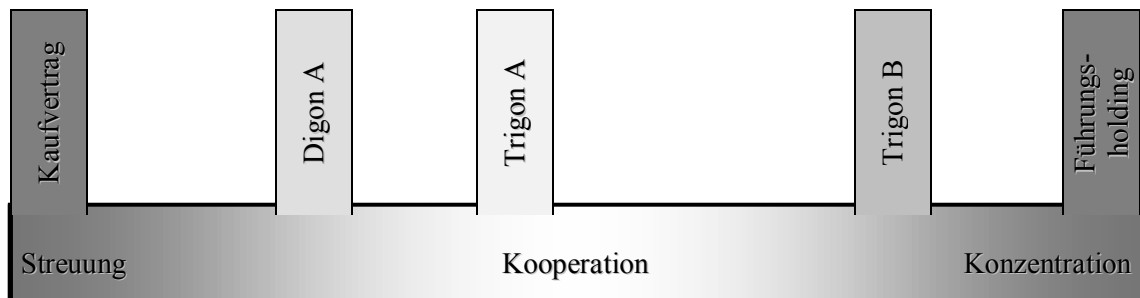
Aus industrieökonomischer Perspektive sind die zahlreichen Transaktionsformen auf das sog. **Industrie-Transaktionstypen-Kontinuum** „Streuung – Kooperation – Konzentration“ zu projizieren und reduzieren (vgl. **Abbildung 11**)²⁰³. „Streuung“ kennzeichnet die Entferntheit der Elemente eines Systems voneinander und meint in ökonomischer Hinsicht die wirtschaftliche Selbständigkeit der Unternehmungen in einer Branche voneinander. „Konzentration“ charakterisiert allgemein die Ballung um ein Zentrum und ist in ökonomischer Hinsicht als die „An-Bindung“ existierender Unternehmungen an eine andere Wirtschaftseinheit zu bezeichnen, wobei die wirtschaftliche Autonomie der angebundenen Unternehmungen zugunsten der anbindenden Einheit eingeschränkt oder gar beseitigt wird.

²⁰³

Zu einer ähnlichen Form der Darstellung aus transaktionskostentheoretischer Perspektive vgl. das Transaktionsformen-Typenband „Markt-Kooperation-Hierarchie“ von WEDER (Joint Venture, 1989), S. 74; WEDER (Internationale Unternehmenskooperation, 1990), S. 272. Vgl. dazu genauer Kapitel E. Die Darstellung kann durchaus auf andere Wirtschaftseinheiten übertragen werden. Die Bezeichnung „Industrie“ erfolgt allein mit Blick auf die – ihrem Ursprung nach – volkswirtschaftlich geprägte Abgrenzung Trigonaler Kooperationen.

Die an den Transaktionen beteiligten Industrieunternehmen zeichnen sich von links nach rechts dadurch aus, daß ab der reinen Streuung der **Grad an „An-Bindungsintensität“** zwischen den Industrieunternehmen, bei denen es sich um die Parentalunternehmen, die Pueralunternehmung und ihre Marktpartner handeln kann, kontinuierlich ansteigt und bei der Konzentration am stärksten ausgeprägt ist. Das Kontinuum zeigt von links nach rechts einen zunehmenden Grad an Anbindungsintensität, von rechts nach links einen zunehmenden Streuungsgrad. Die Grenzen zwischen den drei Typen Streuung, Kooperation und Konzentration sind fließend.

Abbildung 11: Das Industrie-Transaktionstypen-Kontinuum „Streuung – Kooperation – Konzentration“



Das konzentrationspezifische Abgrenzungskriterium „Grad an An-Bindungsintensität“ spiegelt sich in der Verflechtung transaktionspartnerlicher Ressourcen wider und kann eine Vielfalt unterschiedlicher **inhaltlicher Dimensionen** aufweisen. Dabei kann es sich *intrasystemisch* (System: Digon, Trigon) um

- die rechtliche Ausprägungsintensität der Kooperation,
- die Reversibilität der Verbindung,
- die Zahl der betroffenen Funktionen oder Organisationseinheiten,
- die Kapitalbeteiligungshöhe, die Anzahl und den Geltungsbereich formeller Weisungsbefugnisse,
- die Abstimmungsverhältnisse oder
- die Anzahl und Art personeller Verflechtungen zwischen den Kooperationspartnern

handeln. *Intersystemisch* ist die Einbindung eines oder beider Kooperationspartner in ein Netzwerk, eine Holdingstruktur oder einen Konzern konzentrationskonstitutiv.

Daher kann die Industrietransaktionstypenform der Trigonalen Kooperation entweder bei Erfüllung nur weniger dieser konzentrationsbegründenden Spezifika streuungsnäher (Trigon A) oder bei Erfüllung mehrerer dieser inhaltlichen Dimensionen sehr konzentrationsnah einzuordnen sein (Trigon B). Die Extrempunkte des Kontinuums stellen einerseits das klassische Tauschgeschäft, so auch der Import und Export, zwischen rechtlich und wirtschaftlich völlig selbständigen Unternehmen (Streuung); der sog. „Autonomietausch“, und die extreme Anbindung an eine zentrale übergeordnete (z.B. Füh-

rungholding) oder gleichgeordnete (z.B. Verschmelzung durch Fusion) Einheit (Konzentration) dar.

Allein die mit der Unternehmens(neu-)konstituierung einhergehende rechtliche Ausprägungsintensität und Kapitalbeteiligung werden in der Regel zu einer relativ **konzentrationsnäheren Einordnung** der Pueralunternehmung gegenüber Digonalen Kooperationen (Digon A) führen. Typischerweise geht mit dieser Kooperationsform eine hohe ressourcielle Verflechtung organisatorischer, finanzieller und personeller Art der Kooperationspartner einher.

Letztendlich resultiert die Bindungsintensität zwischen den Kooperationspartnern, zwischen den Kooperationspartnern und Dritten - und damit die Konzentrationsnähe der Kooperation²⁰⁴ - aus der Subsumtion sämtlicher horizontaler und vertikaler **Strukturkonzepte**. Das Phänomen der Kooperation und das Phänomen der Konzentration²⁰⁵ können damit simultan auftreten: Eine intensive Form der Kooperation kann gleichzeitig sehr konzentrationsnah sein.

5.2. Ressourcenökonomische Abgrenzung

Aus ressourcenökonomischer Perspektive²⁰⁶ ist zwischen drei Formen der Handhabung von Ressourcen zu unterscheiden: dem Ressourcentausch, der Ressourcenverfügung und dem Ressourcenerwerb (vgl. **Abbildung 12**)²⁰⁷. Abgrenzungskriterium zwischen diesen Ressourcenhandhabungsformen ist die **Art der Nutzungs- und Eigentumsrechte** an Ressourcen – es spiegelt gleichzeitig die (Il-)Legalität und den Grad an (Il-)Legitimität des Zugriffs auf (partnerliche) Ressourcen wider.

Die Extrempunkte des **Ressourcenhandhabungs-Kontinuums** „Ressourcentausch-Ressourcenverfügung-Ressourcenerwerb“ markieren den Zug um Zug-Tausch von Ressourcen zwischen Unternehmungen (z.B. Kaufvertrag) und die hierarchische Integration von Ressourcen (z.B. Gründung einer Tochtergesellschaft, Akquisition, Fusion). Von links nach rechts weisen die Ressourcenhandhabungsformen einen steigenden Internalisierungsgrad, von rechts nach links einen zunehmenden Externalisierungsgrad auf.

Je nach Struktur kann die Trigonale Kooperation durchaus einen **niedrigeren** (Trigon A) **oder höheren** Grad an Verfügung über partnerliche Ressourcen ermöglichen (Trigon B); ersteres ist bei Strukturen, die den Zug um Zug-Tausch kritischer Ressourcen ermöglichen, der Fall, zweiteres bei Strukturen, die Lernprozesse und damit den Erwerb von Ressourcen (z.B. Wissen) ermöglichen. Die Ressourcenhandhabungsformen umfassen sowohl den Fall, in denen der damit verbundene Zugriff auf (kooperations-)part-

²⁰⁴ Die Konzentrationsnähe jeder einzelnen Kooperation wiederum fließt aus der volkswirtschaftlichen Vogelperspektive in den Konzentrationsgrad der Branche ein.

²⁰⁵ Zur Kritik, die Neue Institutionenökonomie vermöge das Phänomen der Konzentration – interpretiert als Reduktion der Anzahl an Wettbewerbern – theoretisch nicht zu erklären. Vgl. SABEL (Concentration, 2000), S. 51, 55.

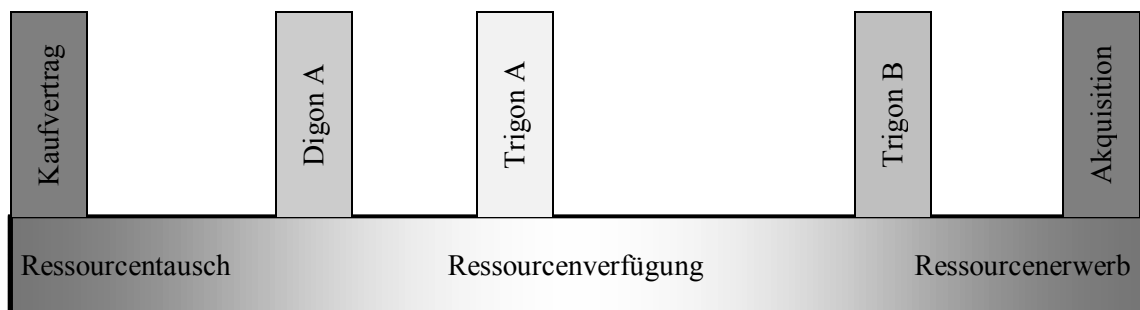
²⁰⁶ Siehe genauer Kapitel E. Vgl. PENROSE (Growth of the Firm, 1959).

²⁰⁷ Darstellungsweise in Anlehnung an WEDER (Joint Venture, 1989), S. 74; WEDER (Internationale Unternehmenskooperation, 1990), S. 272.

nerliche Ressourcen aus Sicht der beteiligten (Kooperations-)Partner legitim oder legal, als auch die Konstellation, bei der dieser als illegitim empfunden wird oder illegal ist.

Allein durch die in der Regel höhere Anzahl an Berührungspunkten²⁰⁸ zwischen den Parentalunternehmungen einerseits und der Puerlunternehmung andererseits bzw. zwischen den parentalseitig entsandten Humanressourcen innerhalb der Puerlunternehmung ist von einem höheren Grad an Verfügung über partnerliche Ressourcen und einer relativ **ressourcenerwerbsnäheren Einordnung** der Trigonalen gegenüber der Digo-nalen Kooperation (Digon A) auszugehen. Dabei können die Parentalunternehmungen ihrerseits auch horizontal miteinander über ein Digon²⁰⁹ verbunden sein und somit zahlreiche zusätzliche personelle, vertragliche, finanzielle und organisatorische Berührungspunkte aufweisen, die diese tendenzielle Zuordnung zusätzlich rechtfertigen.

Abbildung 12: Das Ressourcenhandhabungs-Kontinuum „Ressourcentausch – Ressourcenverfügung – Ressourcenerwerb“



Das Ressourcenhandhabungs-Kontinuum skizziert damit, daß die Ressourcenhandhabungsform der Puerlunternehmung bemerkenswerterweise – ebenso wie die Unternehmensakquisition – zumindest partiell²¹⁰ den vollständigen Erwerb partnerlicher Ressourcen ermöglicht.

5.3. Institutionenökonomische Abgrenzung

In institutionenökonomischer Hinsicht²¹¹ ist die Kooperation eine zum klassischen Tauschgeschäft (Markttransaktion) und zur organisationsinternen Abstimmung wirtschaftlicher Aktivitäten (Hierarchie) alternative Transaktionsform.²¹² Lange Zeit modellierte der Transaktionskostenansatz nur die Polaren Formen Markt und Hierarchie. In jüngeren Veröffentlichungen setzt sich WILLIAMSON explizit mit den Hybridformen

²⁰⁸ Vgl. Kapitel E.IV.5.1.

²⁰⁹ Vgl. Kapitel B.III.4.

²¹⁰ D.h. möglichst in den relevanten und nicht in den redundanten Bereichen; vgl. E.IV.5.16.

²¹¹ Vgl. dazu Kapitel E. Kern der Institutionenökonomik ist die auf COASE ([Nature of the Firm, 1937], S. 386-405) basierende und von WILLIAMSON (Markets and Hierarchies, 1975) weiterentwickelte Transaktionskostentheorie.

²¹² Vgl. WEDER (Joint Venture, 1989), S. 74; WEDER (Internationale Unternehmenskooperation, 1990), S. 272.

auseinander.²¹³ Abgrenzungskriterium zwischen den Transaktionsformen Markt, Kooperation und Hierarchie ist die **Art des Koordinationsmechanismus**.

Bei der unpersönlichen²¹⁴ Markttransaktion zwischen sich agonistisch verhaltenden und voneinander independenten Wirtschaftssubjekten übt der Preis die simplifizierende und anonyme Ausgleichsfunktion aus. Diese Rolle übernimmt bei der Integration die Verhaltensanweisung bzw. das Autoritätsprinzip. Hybride²¹⁵ können über diese klassischen Mechanismen hinaus weitere Institutionen (z.B. Vertrauen und Informationsmacht) in sich vereinigen. Während Digone marktnähere Koordinationsmechanismen aufweisen, ermöglichen Trigone aufgrund der Unternehmungs(neu-)gründung zwingend (auch) die Nutzung hierarchischer Koordinationsmechanismen.

Nach WILLIAMSON sind Hybride oder auch bilaterale „Governance Structures“²¹⁶ im Bereich **mittlerer Faktorspezifität** eine effiziente Koordinationsform (vgl. **Abbildung 13**)²¹⁷. Ausgangspunkt der Argumentation ist implizit die für Kooperationen charakteristische Koexistenz von Autonomie und Interdependenz²¹⁸.

Abbildung 13: Charakteristika der marktlichen, hybriden und hierarchischen Governance Structures

	Governance Structures		
	Markt	Hybridform	Hierarchie
Instrumente			
Anreiz-Intensität	++	+	0
Administrative Kontrollen	0	+	++
Erfolgsbeitrag			
Anpassungsfähigkeit (Typ A)	++	+	0
Anpassungsfähigkeit (Typ C)	0	+	++
Gesetzliche Kontextbedingung			
Vertragsrecht	++	+	0

0 = schwach; + = weniger stark; ++ = stark

Annahmegemäß ermöglicht nach WILLIAMSON die Autonomie der Kooperationspartner die Nutzung eines Vorzugs der Markttransaktion, indem sie a priori höhere Anreizwirkungen garantiert als sie in anweisungskoordinierenden Hierarchien existieren.²¹⁹ So

²¹³ Vgl. WILLIAMSON (Economic Analysis, 1992), S. 34.

²¹⁴ Vgl. BUCHANAN (Limits of Liberty, 1975), S. 23.

²¹⁵ Vgl. CONTRACTOR (Joint Ventures, 1984), S. 30-39; CONTRACTOR/LORANGE (Cooperation, 1988), S. 6.

²¹⁶ „Governance Structures“ charakterisieren den durch unterschiedliche Überwachungs- und Beherrschungsmechanismen gekennzeichneten transaktionalen Rahmen, innerhalb dessen Transaktionen zwischen mindestens zwei Kooperationspartnern („bilateral“, zweiseitig, von zwei Seiten ausgehend) erfolgen. Vgl. WILLIAMSON (Economic Analysis, 1992), S. 34.

²¹⁷ In Anlehnung an WILLIAMSON (Economic Analysis, 1992), S. 34.

²¹⁸ Vgl. dazu Kapitel B.II.

²¹⁹ Vgl. dazu und im folgenden WILLIAMSON (Economic Institutions, 1991), S. 159-187, WILLIAMSON (Economic Analysis, 1992), S. 32-33.

bleibt einerseits die autonome Anpassungsfähigkeit der Kooperationspartner an Störungen, von denen der Partner nicht berührt werde, bestehen (Anpassungsfähigkeit vom Typ A); andererseits sind aufgrund der beiderseitigen Interdependenz vertragliche Schutzvorkehrungen²²⁰ zu treffen, die zukünftige Störungen, von denen beide Partner betroffen sind, regeln (Anpassungsfähigkeit vom Typ C). Vertragliche Regelungen in Hybriden sind gegenüber jenen in Hierarchien detaillierter auszuformulieren, da erforderliche Anpassungen an Störungen nur im beiderseitigen Einvernehmen erfolgen können, was wiederum besonders konfliktträchtig und zeitintensiv ist. In Hierarchien erfolgt eine Anpassung durch autoritäre Anweisung, auf Märkten passen sich die Teilnehmer selbständig an.

Aufgrund dieser letztlich auch als Ausdruck der „Koexistenz von Autonomie und Interdependenz“ zu charakterisierenden Effekte²²¹ sind Hybride – dieser Argumentation zufolge – gegenüber exogener Unsicherheit²²² besonders störanfällig, da Anpassungen grundsätzlich die Einigung der Kooperationspartner erforderten und derart der endogene Unsicherheitsgrad der Kooperation anstiege.²²³ Insofern eignen sie sich, wie **Abbildung 14**²²⁴ skizziert, nur für relativ stabile Kontexte, in denen bereits vor Vertragsabschluß eine bilaterale einvernehmliche Regelung der Kooperationspartner untereinander sehr wahrscheinlich ist. Je höher die Frequenz an Störungen, desto relativ zweckmäßiger sind die Markttransaktion und die Hierarchie gegenüber den Hybridformen. Sind dagegen bei bestehender Unsicherheit über die zukünftige Umweltentwicklung Investitionen in spezifische Faktoren notwendig²²⁵, dann ist eine integrierte Koordination gegenüber einer marktlichen Abwicklung effizienter, da in ihr auftretende Störungen durch die autoritäre Anweisung lösbar sind.²²⁶ Hybride eignen sich c.p. bei niedriger und mittlerer Störungsfrequenz nur für Transaktionen mittlerer Spezifität, bei der sich die Integration noch nicht lohnt und der Markt a priori keine Alternative bietet.

²²⁰ Neben vertraglichen Schutzvorkehrungen sind weitere strukturelle Mechanismen denkbar; vgl. Kapitel E.VI.4.6.

²²¹ Vgl. Kapitel B.II.

²²² Implizit liegt dieser Argumentation die alleinige Konzeptualisierung von Unsicherheit als Verhaltensunsicherheit zugrunde (vgl. dazu den Transaktionalen Ansatz).

²²³ Vgl. im folgenden WILLIAMSON (Economic Organization, 1991), S. 291 f.

²²⁴ In Anlehnung an WILLIAMSON (Economic Organization, 1991), S. 292.

²²⁵ Vgl. dazu Kapitel E.VII.3.5.

²²⁶ Darüber hinaus sind Konfliktlösungen durch eine interne Instanz mit niedrigeren Kosten verbunden als das Letztentscheidungsrecht externer Instanzen (z.B. neutrale Schlichter, Gerichte).

Abbildung 14: Transaktionsformen in Abhängigkeit von Störungshäufigkeit und Spezifität

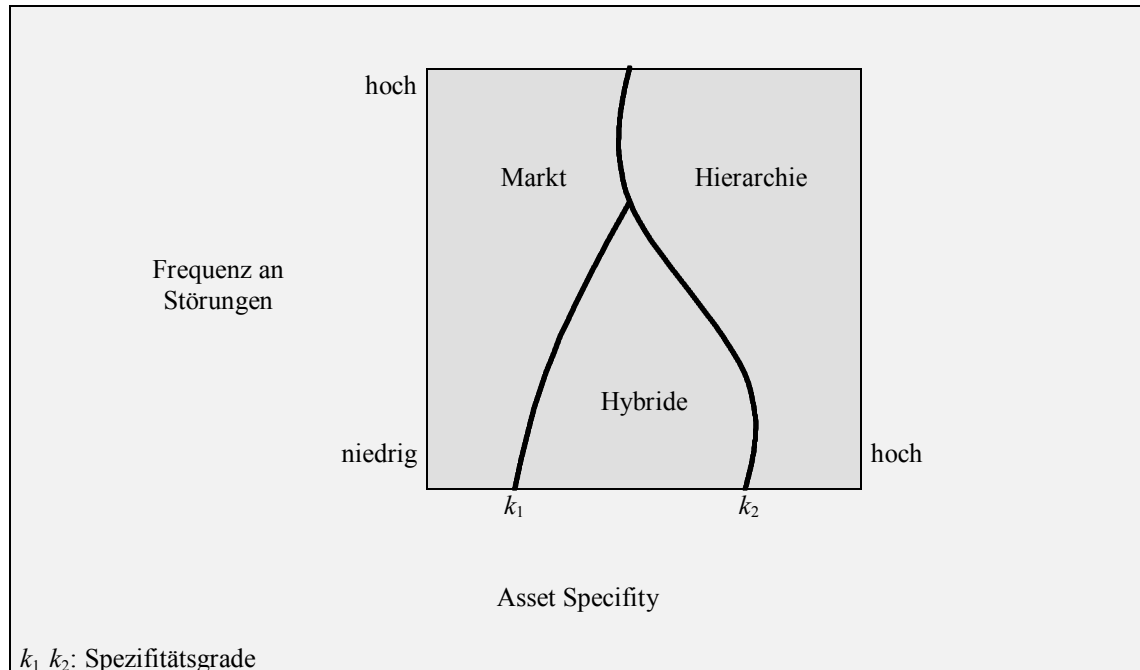


Abbildung 15²²⁷ skizziert die von WILLIAMSON empfohlene Sequenz der Transaktionsformenwahl auf Basis der Argumentation von Spezifität und Unsicherheit.²²⁸ Pfad A reflektiert die ideale Transaktion, in der Unabhängigkeit aufgrund der Abwesenheit spezifischer Investitionen ($k=0$) und Schutz durch Wettbewerb existiert. Pfad B zeigt vertragliche Wagnisse auf, in denen spezifische Investitionen ($k>0$) getätigt werden (z.B. eine spezialisierte Technologie), für die keine Sicherheiten ($s=0$) existieren. Weitsichtige Transakteure werden die damit verbundenen Risiken erkennen und in den Vertrag abzuwälzen suchen. Die Pfade C und D repräsentieren daher Varianten, in denen zusätzliche vertragliche Unterstützung ($s>0$) vorausgesetzt wird: entweder in Form vertraglicher Sicherheiten (Pfad C) oder aber in Form vereinigten Eigentums (Pfad D). Die hierarchische Integration der Transaktion wird aufgrund der damit verbundenen Internalisierungskosten als zuletzt in Erwägung zu ziehende Möglichkeit angesehen. Die empfohlenen Sequenz lautet: „try markets, try hybrids, and have recourse to the firm only when all else fails.“²²⁹ Pfad D, die Unternehmung, ist danach erst dann in Erwägung zu ziehen, wenn Transaktionen hohe Grade von Asset Specificity aufweisen und „added uncertainty poses greater needs for cooperative adaptation.“²³⁰

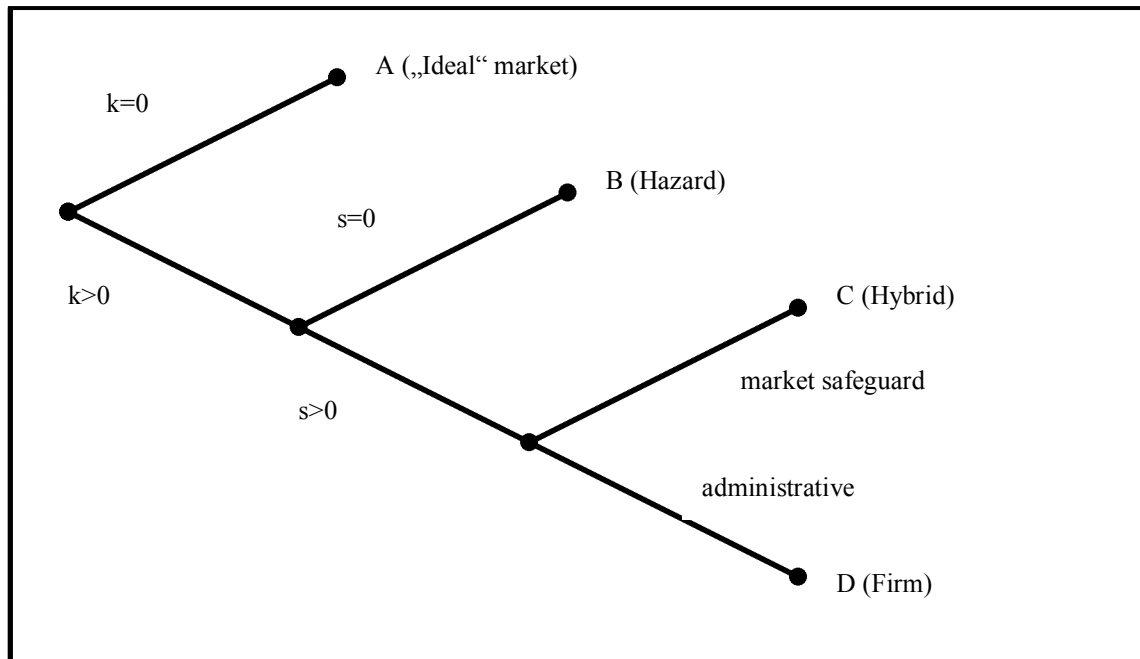
²²⁷ In Anlehnung an WILLIAMSON (Contractual Relationship, 1999), S. 13. Zu einem simpleren Schema siehe den Anhang zu WILLIAMSON/BERCOVITZ (Modern Corporation, 1995), S. 1 f. Transaktionale Unterschiede der Governance Strukturen bei Bewegung auf den Pfaden dieses Schemas werden von WILLIAMSON exemplarisch erläutert. Vgl. die Tabelle in WILLIAMSON (Why Prediction?, 1998), S. 20, 21.

²²⁸ Vgl. im folgenden WILLIAMSON (Contractual Relationship, 1999), S. 12 ff.

²²⁹ WILLIAMSON (Contractual Relationship, 1999), S. 13.

²³⁰ WILLIAMSON (Contractual Relationship, 1999), S. 13.

Abbildung 15: Simple Contracting Scheme



k: spezifische Investition; s: vertragliche Sicherheit

Ungeklärt bleibt, wie Kooperations-Strategien (Hybride) in Gestalt von Trigonen gegenüber jenen in Gestalt von Digonen auf Basis dieser Argumentation zu erklären sind. Digone repräsentieren den Pfad C, Trigone vereinen dagegen aufgrund der Unternehmungs(neu-)konstituierung Elemente des Pfades C und des Pfades D.

Führt man diese Argumentation zunächst auf Basis der Spezifität unter der Prämisse bestehender Unsicherheit weiter, sind Trigone als Formen sog. „**Partieller Integration**“ zu interpretieren und über Erweiterung um das Eigentums-Anreiz-Argument und das transaktionskostentheoretische Kriterium der Transaktionsfrequenz gegenüber alternativen Kooperationsformen in Gestalt von Digonen abzugrenzen (vgl. **Abbildung 16**)²³¹. Sog. „**Hybride mit partieller Integration**“ (Trigone) eignen sich bei hohen transaktions-spezifischen Investitionen und häufig durchgeführten Transaktionen. Dabei vermag einerseits Eigentum gegenüber rein vertraglichen Regelungen auch Sicherheit dadurch zu vermitteln, daß es als Ex ante-Incentive für die Partner fungiert, zwingend auftretende Ex post-Bargaining-Hold up-Probleme zumindest zu begrenzen.²³² Zum anderen „lohnt“ sich die Gründung einer neuen Unternehmung unter Beteiligung beider Kooperationspartner erst bei einer hohen Wiederholfrequenz kooperativ abzuwickelnder Transaktionen. Hybride ohne partielle Integration (Digone) sind danach am effizientesten bei einerseits gelegentlich durchzuführenden Transaktionen mittlerer, hoher und sehr hoher Faktorspezifität, andererseits häufigen Transaktionen mittlerer Spezifität.

²³¹ In Anlehnung an und Erweiterung zu WILLIAMSON (Economic Institutions, 1985), S. 79.

²³² „Equity is marketable.“ DASGUPTA/TAO (Equity Joint Ventures, 1998), S. 392. Dies gilt bei vertraglicher Unvollständigkeit und vor allem für F&E-Kooperationen. Bei Verzicht auf die Kooperation und Wahl der hierarchischen Integration wären die Opportunismusprobleme demgegenüber gleich null.

Extrem hohe Spezifität bedingt eine extrem hohe Quasi-Rente, deren Realisierung von der geplanten Transaktion abhängt. In diesem Fall wird die Totale Integration c.p. zur relativ effizientesten Beherrschungs-Struktur.

Abbildung 16: Trigonale versus Digonale Kooperation auf Basis der Kriterien der Transaktionshäufigkeit und Faktorspezifität

		Spezifität			
		keine	mittel	hoch	sehr hoch
Häufigkeit	mittel	Markt			
	hoch		Hybride ohne Partielle Integration (Digone)	Hybride mit Partieller Integration (Trigone)	Totale Integration (Neuaufbau, Akquisition oder Übernahme durch einen Kooperationspartner)

Zwar erlaubt diese noch begrenzte transaktionskostentheoretische Argumentation bereits eine differenziertere Erklärung der Hybride gegenüber „Markt“ und „Hierarchie“ wie auch im Hinblick auf die Kooperationsvarianten untereinander – Schwächen der Argumentation sind jedoch offenkundig: Die saubere, überzeugende Abgrenzung zur sog. „**Totale Integration**“ ist so nicht möglich. Das Kriterium mittlerer, hoher und sehr hoher Spezifität ist „nicht griffig“, weitere Kriterien müssen Berücksichtigung finden, um erklären zu können, wieso Trigonale Kooperationen trotz der vermeintlichen Opportunismusgefahr in einer bestimmten Struktur eingegangen werden – selbst wenn die hierarchische Integration möglich wäre. Bisherige transaktionskostentheoretische Erklärungen im Hinblick auf die Existenz von Hybriden (Strukturen wurden dabei vernachlässigt) arbeiteten (implizit) primär mit dem sog. „**Negativen Ausschlußprinzip**“. Dabei setzten sie vor allem an exogenen Integrationshindernissen an.

5.4. Zeitökonomische Abgrenzung

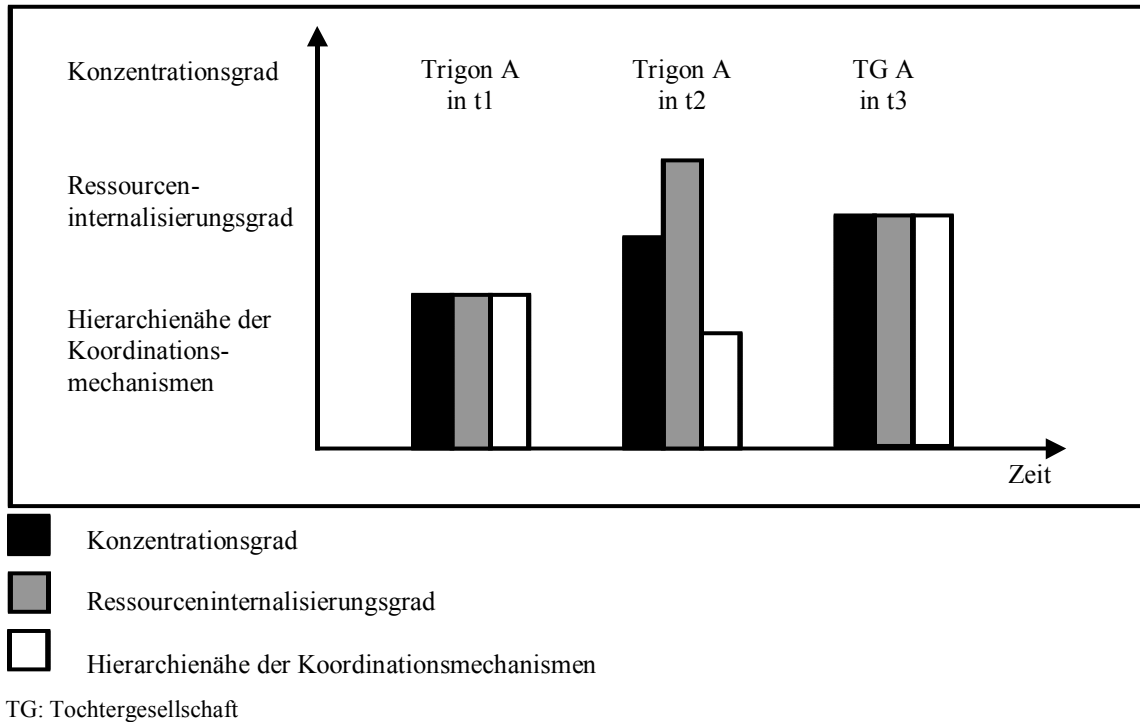
Aus der Perspektive der **Zeitökonomie** bzw. ökonomischen Theorie der Zeit sind Trigonale Kooperationen in zeitlicher Hinsicht instabil.²³³ Die Berücksichtigung des dynamischen Charakters ermöglicht die Analyse eines im Laufe der Zeit variierenden Konzentrationsgrades, Ressourceninternalisierungsgrades und einer wandelnden Hierarchienähe der Koordinationsmechanismen.

Eine Trigonale Kooperation (Trigon A in t1) kann gemäß **Abbildung 17** über die Zeit (t1 nach t2) durch die Einbindung in eine Konzernstruktur zunehmend konzentrationsnäher, durch Lernprozesse von der Ressourcenverfügung zum Ressourcenerwerb gelangen und von den Parentalunternehmungen zunehmend unabhängig werden (Trigon A in t2). Übernimmt eine der Parentalunternehmungen in t3 die Puerlunternehmung als

²³³ Vgl. Kapitel E.IV.5.1.

Tochtergesellschaft, muß der Erwerb kritischer Ressourcen nicht zwingend anwachsen, wohingegen ein höherer Konzentrationsgrad Platz greift und eine höhere hierarchische Kontrolle durch die Muttergesellschaft zunächst sehr wahrscheinlich ist.

Abbildung 17: Trigonale Kooperationen aus der Perspektive der Zeitökonomie



5.5. Ergebnis

Bisherige Erklärungen für die Existenz von Transaktions- und Kooperationsformen argumentierten vornehmlich auf Basis des negativen Ausschlußprinzips exogener Art auf der Grundlage der Transaktionskostentheorie. Die obigen Abgrenzungen auf Basis der Industrieökonomik, des Ressourcenansatzes und der Zeitökonomie haben bereits notwendige Ergänzungen angedeutet.

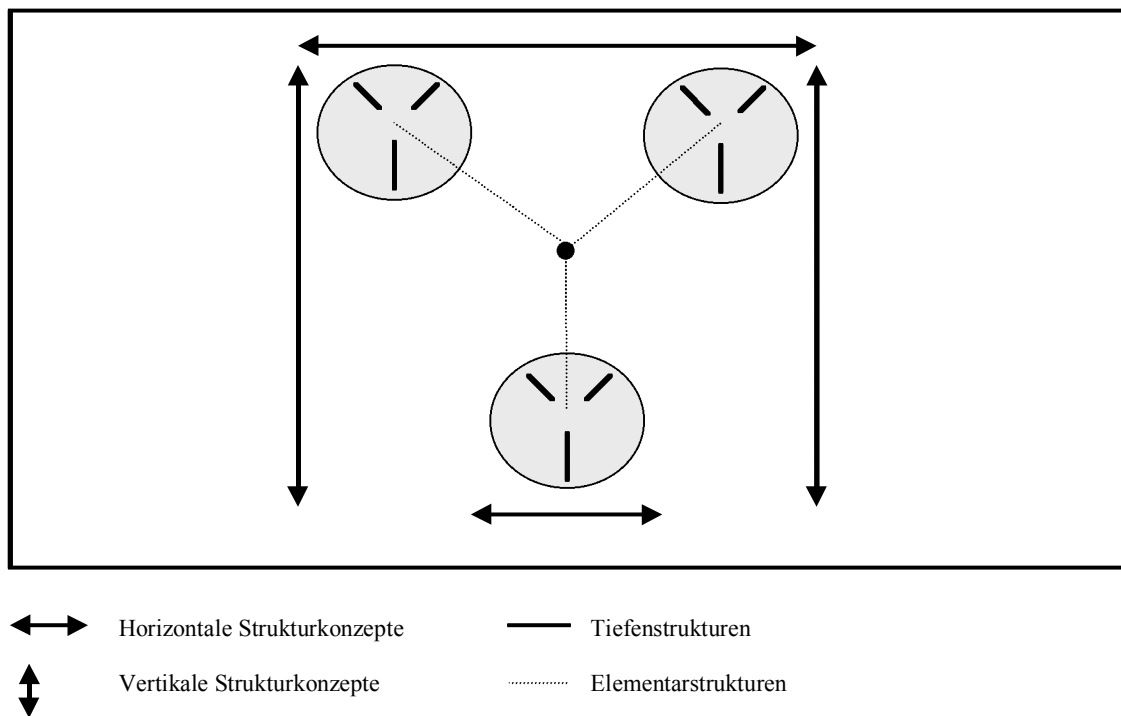
Zu vermuten ist, daß aus diesen theoretischen Richtungen zusätzliche zu deduzierende Kriterien Berücksichtigung finden müssen, um erklären zu können, wieso die Strategie „Trigonale Kooperation“ trotz der Opportunismusgefahr eingegangen wird und aus welchem Grund welche konkreten Strukturkonzepte sich als die relativ geeignetsten Strukturvarianten ausweisen. Eine weitere Annahme ist, daß Integrationsbarrieren endogener Natur dem Transaktionskostenansatz bereits implizit inhärent sind und demzufolge die selektierbaren Strukturkonzepte auch ansatzimmanent zu begründen sind. Schließlich ist davon auszugehen, daß auch das sog. „**Positive Einschlußprinzip**“ die Erklärung der Hybride an sich, die Abgrenzung von Trigonon gegenüber alternativen Kooperationsstrategien (Digone) – und letztendlich die Erklärung des Strukturkonzepts ermöglicht. Annahmegemäß sind dabei von der Transaktionskostentheorie Brücken zum Ressourcenansatz, zur Industrieökonomik und zur Zeitökonomie zu schlagen.

IV. Trigonale Kooperationsstruktur

Nachdem vorangehend die Begriffe Struktur, Kooperation und Trigon analysiert wurden, ist schlußfolgernd zu klären, was unter Trigonalen Kooperationsstrukturen nachfolgend zu verstehen ist. In einer Kurzdefinition sind Trigonale Kooperationsstrukturen als institutionell-strukturelle Regelungen des Trignons zur Erreichung gesetzter Ziele zu definieren.

Unterschiedliche Konkretisierungsschwerpunkte der Betrachtung führen zu zwei grundsätzlichen Strukturvarianten. Die **elementarstrukturelle** Analyse schärft den Blick für die grundsätzliche Beziehung zwischen den Elementen des Trignons und nimmt eine inhaltliche Konkretisierung der essentiellen Grundstruktur der Pueralunternehmung und der Organisation der Kooperation innerhalb der Parentalunternehmungen vor. Der **tiefenstrukturelle** Ansatz bricht die vorangegangene Betrachtung auf eine tiefer gelegene Schicht herab und legt den Schwerpunkt der Analyse auf das Innere des Trignons, einzelner ihrer Elemente und ihrer Beziehungen zueinander (vgl. **Abbildung 18**).

Abbildung 18: Die Struktur des Trignons



Darüber hinaus wird eine Differenzierung möglicher Analyseperspektiven vorgenommen. Die **vertikale** Perspektive stellt die Parentalunternehmungen der Pueralunternehmung als Einheit und Zweiheit gegenüber, der **horizontale** Ansatz dagegen fokussiert die strukturelle Beziehung der Parentalunternehmungen zueinander; dies sowohl auf jener der Pueralunternehmung übergeordneten parental Ebene als auch auf der Ebene der Pueralunternehmung selbst – womit gleichsam die Individualität der Pueralunternehmung Gegenstand der Analyse ist.

V. Effizienz

Der Erfolg der Strukturierungsmaßnahmen ist durch das vielfach im Rahmen von Erfolgsuntersuchungen verwendete Begriffspaar „effectiveness“²³⁴ und „efficiency“²³⁵ zu konkretisieren, das sich durch eindrucksvolle Uneinheitlichkeit in seiner definitorischen Verwendung auszeichnet.²³⁶ Im folgenden wird der angloamerikanischen Differenzierung zwischen Effektivität und Effizienz gefolgt; Effektivität repräsentiert danach das Maß für die grundsätzliche Wirksamkeit einer Handlung (Zielerreichung), Effizienz dagegen das Maß für einen Wirkungsgrad (Wirtschaftlichkeit der Zielerreichung).

Die nachfolgende Analyse konzentriert sich auf die Bewertung der Effizienz einzelner Strukturvarianten. Ohne Evaluationsmaßstäbe ist dabei keine rationale Selektion zwischen den verschiedenen elementar- und tiefenstrukturellen sowie horizontalen und vertikalen Kooperationskonzepten erdenklich; Ziele repräsentieren daher die Hauptbestandteile eines kooperationspezifischen Effizienzkonzepts.²³⁷ Das **Effizienzkonzept** basiert auf der für die hier vertretene Aufgabenstellung geltenden inhaltlichen Betrachtung der sog. „Koordinations-Effizienz“. Koordination kennzeichnet dabei die Ausrichtung von Einzelaktivitäten auf ein übergeordnetes parentales, puerales oder trigonales Gesamtziel.²³⁸ Die Koordination ökonomischer Aktivitäten innerhalb der Kooperationsstruktur erfordert den Einsatz von Ressourcen und verursacht (u.a. Transaktions-)Kosten.²³⁹ Andererseits birgt die Beiordnung von Elementen des Kooperationsystems neben diesen Opfern unterschiedliche Nutzen-Potentiale, die vor allem in der (womöglich unentgeltlichen) Verfügung über partnerliche Ressourcen zu sehen sind.²⁴⁰ Eines der Basisprobleme der Koordination kooperativer wirtschaftlicher Aktivitäten resultiert dabei aus der ungleichen Informationsverteilung und der Aufwendigkeit der Informationsbeschaffung.²⁴¹ Die Ableitung der theoretisch fundierten Kriterien der Koordinationsineffizienz geht vom Phänomen der Arbeitsteilung aus, deren Notwendigkeit wiederum aus den begrenzten Kapazitäten von Handlungsträgern resultiert und gewissermaßen die Grunddeterminante des gesamten Organisationsproblems bildet.²⁴²

²³⁴ Vgl. YUCHTMAN/SEASHORE (Effectiveness, 1967), S. 891-903.

²³⁵ Vgl. MINTZBERG (Dirty Word „Efficiency“, 1982), S. 101-105.

²³⁶ Diese Begriffstrennung erfährt im deutschen Sprachraum Zustimmung wie auch Ablehnung – oder gar Umdrehung. Anstelle dessen findet bisweilen der nicht deckungsgleiche Begriff „Nutzen“ Anwendung. Die Präferenz für diesen Begriff ist vermutlich auf eine psychologische Aversion gegen die teils als ideologiebehaftet und immoralisch empfundenen Begriffe „Effektivität“ und „Effizienz“ zurückzuführen. Zudem berührt der Begriff eine andere, konkretisierende Ebene. Vgl. HAMEL (Zielsysteme, 1992), Sp. 2634-2652.

²³⁷ Vgl. zum Begriff der Koordination RÜHLI (Koordination, 1992), Sp. 1164-1175; zum Effizienzkonzept von FRESE vgl. FRESE (Organisation, 2000), S. 258 ff.

²³⁸ Vgl. PICOT/REICHWALD/WIGAND (Unternehmung, 2001), S. 22. Zur besonderen Bedeutung der Koordination im Rahmen von Unternehmungskooperationen vgl. DAHLSTROM/NYGAARD (Ex Post Transaction Costs, 1999), S. 162.

²⁴⁰ Vgl. dazu genauer Kapitel E.IV.5.1.

²⁴¹ Vgl. VON HAYEK (Use of Knowledge, 1945), S. 33-54.

²⁴² Arbeitsteilung und Koordination gelten als die elementaren Dimensionen einer Strukturkonzeptualisierung. LAWRENCE und LORSCH unterscheiden ähnlich die Differenzierung und Integration. Vgl. LAWRENCE/LORSCH (Differentiation, 1967), S. 1-47.

C. Analyserahmen der Strukturierung des Trignons

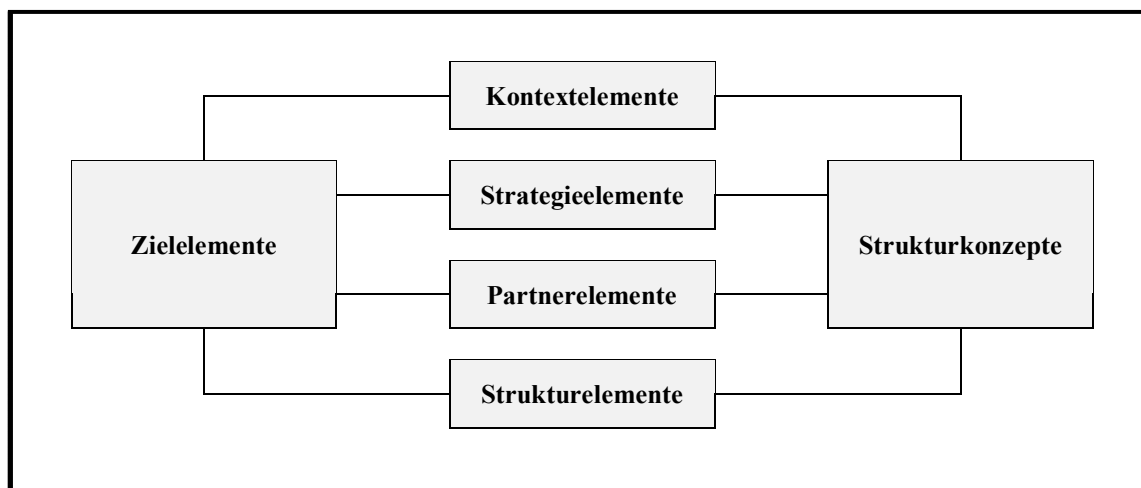
I. Gegenstand der Analyse

Anfängliche Strukturierungsmaßnahmen innerhalb der Trigonalen Kooperation nehmen erhebliche Zeit in Anspruch²⁴³, da die potentiellen Handlungsweisen der Humanressourcen durch zahlreiche Strukturkonzepte, welche die Berührungspunkte zwischen ihnen in unterschiedlichen Richtungen und auf unterschiedlichen Ebenen fixieren, koordiniert werden müssen. Somit ist die Struktur des Systems „Trigon“ für das Verhalten seiner Mitglieder von essentieller Bedeutung, da diese Struktur spezifische „Ein“- und „Ausblendungen“ vornimmt.²⁴⁴

Dabei werden auch informale Aspekte beachtet, deren (in-)effizienter Regelungscharakter sich auf indirektem Wege ergibt, indem etwa die räumliche Nähe von interpartnerlichen Organisationseinheiten zur Bildung nicht-formaler Gruppen beiträgt (z.B. Koalitionenbildung) oder eine synergetische Unternehmungskultur kommunikationspolitische Entscheidungen innerhalb der Partnerschaft erleichtert.²⁴⁵

Das vorliegende Kapitel wendet sich kurz dem in **Abbildung 19** skizzierten Analyserahmen der Trigon-Strukturierung zu, bevor sich das nachfolgende Kapitel der Entwicklung denkbarer Strukturkonzepte widmet. Zunächst werden Zielelemente des Trignons identifiziert, anschließend sind Kontextelemente, Strategieelemente, Partnerelemente und Strukturelemente Gegenstand der Betrachtung. Sämtliche **Elemente** sind als restringierende oder induzierende Vorgaben an die anschließend zu ermittelnden Strukturkonzepte zu interpretieren.

Abbildung 19: Analyserahmen der Trigon-Strukturierung



²⁴³ Vgl. ZENTES/SWOBODA (Bedeutungswandel, 2001), S. 33.

²⁴⁴ Vgl. HANSEN/WERNERFELT (Organizational Factors, 1989), S. 403.

²⁴⁵ Zur Notwendigkeit der Beachtung informaler Mechanismen vgl. SCHEWE (Strategie und Struktur, 1998), S. 50-51.

II. Ziel-Elemente

Innerhalb der strukturorientierten Unternehmensführung stellen Ziele die Beurteilungsgrundlage von Strukturierungsalternativen und ihren Konsequenzen dar,²⁴⁶ bestimmen das betriebliche Handeln der Parentalunternehmungen und der Pueralunternehmung²⁴⁷ durch die Zielausrichtung bei der Wahrnehmung von Wahlmöglichkeiten in einem Entscheidungsprozeß und beschreiben als normative Aussage der Entscheidungsträger einen gewünschten zukünftigen Realitätszustand.

Kooperationsbasierte Aktivitäten sind nicht auf monokausale Ursachen zurückzuführen, sondern werden – nicht zuletzt infolge der Multipersonalität und Multiorganisationalität der Zielbildungsprozesse innerhalb dieses Mehrinstitutionengebildes – durch multiple Ziele determiniert. Dieses **pluralistische Zielverständnis** bedingt die Kategorisierung und Strukturierung multipler Ziele durch ein „Zielsystem“ als geordneter Gesamtheit von Zielelementen. Die Institutionalisierung effizienter Strukturkonzepte orientiert sich – im wahrsten Sinne systematisch – an den Interessen der einzelnen Elemente des Systems „Trigon“. Die Zielelemente der Strukturierung umfassen auf organisationaler Ebene die Zielsysteme beider Parentalunternehmungen und das Zielsystem der Pueralunternehmung (vgl. **Abbildung 20**).

Die Parentalunternehmungen A und B verfolgen ihre eigenen Ziele (Ziele *der* Parentalunternehmungen A und B), sie haben beide – womöglich voneinander abweichende – Vorstellungen darüber, wie die Pueralunternehmung zu agieren hat (Ziele *für* die Pueralunternehmung) und in welche Richtung sich die dreieckige Partnerschaft zu entwickeln hat (Ziele *für* das Trigon). Auch die Pueralunternehmung verfolgt ihre eigenen Unternehmensziele (Ziele *der* Pueralunternehmung) und hat eine eigene Wunschvorstellung hinsichtlich der Entwicklung des Trignons (Ziele *für* das Trigon). Schließlich können sich auch aus einer relativen Verselbständigung, sofern etwa die Parentalunternehmungen keinen dominierenden Einfluß ausüben können oder wollen, Ziele des Trignons entwickeln (Ziele *des* Trignons). Das grundlegende Oberziel der Pueralunternehmung ist in der „Mission“ oder dem Unternehmenszweck fixiert, die ihren rechtserheblichen Ausdruck in der Eintragung im Handelsregister findet.²⁴⁸

Diese Vielfalt organisationaler Ziele ist auf die Individualebene weiter herunterzubrechen. So sieht sich beispielsweise der aus einer Parentalunternehmung entsandte und auch weiterhin von ihr entlohnte Geschäftsführer einer Pueralunternehmung mit dem Zielsystem des Stammhauses, mit dem Zielsystem der Pueralunternehmung und auch mit dem Zielsystem des Kooperationspartners konfrontiert. Dazu treten seine individuellen Karriereziele. Inter- und Intra-Rollen-Konflikte sind die Konsequenz²⁴⁹.

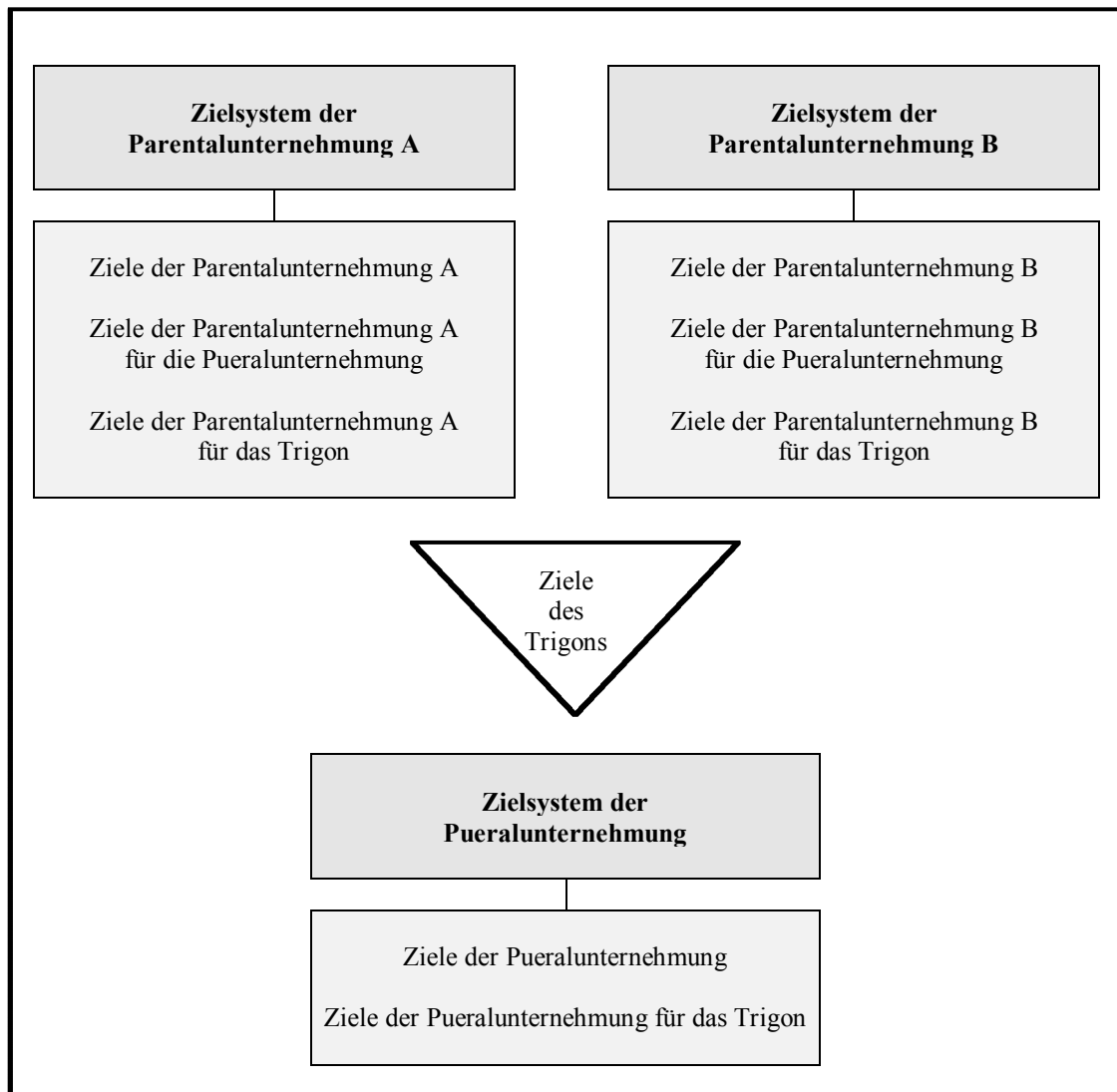
²⁴⁶ Vgl. LAUX (Entscheidungstheorie, 1982), S. 8.

²⁴⁷ Vgl. HAUSCHILDT (Artikulation, 1970), S. 545.

²⁴⁸ Vgl. HAMEL (Zielsysteme, 1992), Sp. 2638.

²⁴⁹ Vgl. näher Kapitel F.IX.

Abbildung 20: Ziel-Elemente der Strukturierung



Insgesamt stehen sich zahlreiche Ziele unterschiedlichen Ursprungs gegenüber, die verschiedene Beziehungen zueinander aufweisen und im Zeitablauf inhaltlich variieren. In **statischer** Hinsicht bestehen oder werden zwischen den Zielelementen des Zielsystems Trigon – analog zur Differenzierung der Trigon-Strukturen in Kapitel B.IV. – horizontale und vertikale Zielbeziehungen geschaffen. Zudem können die Ziele der Pueralunternehmung, die Ziele der Parentalunternehmen und ihre Ziele für das Trigon auf hierarchisch gleichen Ebenen in neutraler, komplementärer, konkurrierender oder antonomer Beziehung zueinander stehen.²⁵⁰ Selbst wenn sich die Ziele der Parentalunternehmen für die Pueralunternehmung in idealtypischer Weise ergänzten, können sie sich zu einem Zeitpunkt mit einem Konkurrenzverhältnis in einem Geschäftsfeld konfrontiert sehen, in dem sie nicht kooperieren.

²⁵⁰ Vgl. KERN (Produktionswirtschaft, 1980), S. 61.

Aus dem Blickwinkel der **Zieldynamik** stellen alternativenbedingte Zielvariationen²⁵¹ der Parentalunternehmungen oder der Pueralunternehmung im Verlaufe der Kooperation zementierte Strukturen in Frage, variieren die bestehenden Zielbeziehungen und verlangen nach neuen Strukturkonzepten. So kann durch die Kooperation eine potentielle Konkurrenz in einem Geschäftsfeld, in dem nicht kooperiert wird, auch mit der Zeit erst erwachsen. Dieser Zieldynamik ist bereits bei der Erststrukturierung Rechnung zu tragen.

Für effizienzorientierte Bewertungszwecke der Konzeptalternativen sind die dargelegten Zielelemente der Strukturbildung zu global, so daß an ihrer Stelle Subziele heranzuziehen sind. Die dabei in Frage kommenden potentiellen Ziele werden im Rahmen eines kooperationspezifischen Effizienzkonzepts²⁵² abgeleitet.

III. Kontext-Elemente

1. Referenzpunkte der Strukturwahl

Permanente Uneinigkeiten zwischen dem angestrebten und dem tatsächlichen Zustand der Potentialnutzung machen spezifische Strukturkonzepte notwendig. Ursachen für diese Differenzen können im Binnenbereich oder im Außenbereich des Trignons und einzelner Trigonelemente liegen. Diesem Tatbestand tragen zwei Perspektiven²⁵³ oder auch Referenzpunkte²⁵⁴ der Strukturwahl Rechnung, die in einem komplementären Verhältnis zueinander stehen und sich logisch ergänzen.

Aus der Inside- und Inside-out-Perspektive werden jene intrasystemischen Faktoren der Trigonelemente identifiziert, die ein Bedürfnis nach einem bestimmten Strukturkonzept evozieren. Dieser **binnenorientierte** Blickwinkel analysiert damit die internen strukturfördernden oder strukturrestringierenden Kontextfaktoren und betrachtet in dem Maße, in dem auch deren Außenwirkungen berücksichtigt werden, die Problemstellung von innen nach außen.

Aus der Outside- und Outside-in-Perspektive werden extrasystemische Faktoren thematisiert und daraus Hinweise auf die Strukturkonzeptwahl deduziert. Dieser **außenorientierte** Blickwinkel analysiert die Existenz strukturförderlicher oder strukturrestringierender Spezifika des externen Kontextes und – aus der Perspektive eines von außen nach innen schauenden Betrachters – deren Auswirkungen auf die Systemumwelt. Kontextfaktoren werden nur dann berücksichtigt, wenn sie prägende kooperationsstrukturspezifische Merkmale aufweisen.

²⁵¹ Vgl. HAMEL (Zieländerungen, 1974). Zur Rolle der Zukunft im Untersuchungsbereich der (Kooperationen analysierenden) Ökonomie vgl. Kapitel E.III.4.2. und E.VII.3.28.

²⁵² Vgl. Kapitel F.I.

²⁵³ Vgl. HAMEL (Ebenen, 1999), S. 1 f.

²⁵⁴ Vgl. FIEGENBAUM/HART/SCHENDEL (Strategic Reference Point Theory, 1996), S. 219.

Beide Referenzpunkte verhalten sich zueinander komplementär und interdependent: Ohne das Wissen um den Binnenbereich sind keine außeninduzierten Ansatzpunkte für die Strukturierung des Trignons zu identifizieren und umgekehrt.

2. Inside- und Inside-out-Perspektive

Aus der Inside- und Inside-out-Perspektive steht das verfügbare und über die Kooperationsstruktur erschließbare **Ressourcenpotential** der Parentalunternehmen und der Pueralunternehmung im Vordergrund der Betrachtung. Das Trigon ist dabei in Anlehnung an den auf PENROSE basierenden „Resource Based Approach“ als „collection of productive resources“²⁵⁵ zu interpretieren. Grundsätzlich sind tangible, hybridtangible und intangible Ressourcen zu unterscheiden (vgl. **Abbildung 21**)²⁵⁶. „Tangibilität“ kennzeichnet den Grad an „Berührbarkeit“.²⁵⁷

Abbildung 21: Systematisierung kooperationsstruktureller Ressourcen

Ressourcen im weiteren Sinne						
Tangible Ressourcen	Hybridtangible Ressourcen		Intangible Ressourcen			
Physische Ressourcen (Ressourcen i.e.S.)	Organisationale Ressourcen	Finanzielle Ressourcen	Having Capabilities Vermögenswerte		Doing Capabilities Kompetenzen (Fähigkeiten i.e.S.)	
			Legally Protectable Assets	Not-Legally Protectable Assets	Functional Skills	Cultural Capabilities

Tangible Ressourcen sind die physischen Anlagen oder Ausstattungen der Parentalunternehmen und der Pueralunternehmung. Auch der Zugang zu Rohmaterialien oder die geographischen Standorte der Trigonelemente zählen dazu.

Intangible Ressourcen der Parentalunternehmen und der Pueralunternehmung sind hinsichtlich der „Property Rights“ in Vermögenswerte und Fähigkeiten differenzierbar. Vermögenswerte („Having Capabilities“²⁵⁸), an denen die Kooperationspartner die Verfügungsrechte besitzen, sind intellektuelle Property Rights wie das unternehmungspolitische Konzept der Parentalunternehmen und der Pueralunternehmung, ihre Unter-

²⁵⁵ PENROSE (Growth of the Firm, 1959), S. 24.

²⁵⁶ Die graphische Systematisierung erfolgt in inhaltlicher Anlehnung an PENROSE (Growth of the Firm, 1959), S. 24-26, und zudem BAMBERGER/WRONA (Ressourcenansatz, 1995a), S. 5 ff., BAMBERGER/WRONA (Ressourcenansatz, 1995b), S. 2 f.; BARNEY (Firm Resources, 1991), S. 101 f.; CHATTERJEE/WERNERFELT (Type of Diversification, 1991), S. 34; HALL (Strategic Analysis, 1992), S. 136-140, S. 144; HALL (Intangible Resources, 1993), S. 608-611; HOFER/SCHENDEL (Strategy Formulation, 1978), S. 12.

²⁵⁷ [tangible – lat. „tangere“: berühren.]

²⁵⁸ HALL (Intangible Resources, 1993), S. 609. „Is it something which one ‘has’?“ HALL (Intangible Resources, 1993), S. 611.

nehmungskultur, ihre Reputation, Handelsmarken, Datenbanken, Kontrakte und Geschäftsgeheimnisse. Sog. Fähigkeiten i.e.S. oder auch Kompetenzen („Doing Capabilities“²⁵⁹) umfassen das durch Spezialisierung (Artenteilung) oder Professionalisierung (Spezialistentum)²⁶⁰ begründete explizite und implizite Know-how der partnerlichen Humanressourcen, einschließlich ihrer Erfahrung, in bestimmten Partialbereichen zu bestimmten Zeitpunkten. Je stärker diese Ressourcen im weiteren Sinne in einzelnen Mitarbeitern und entsprechend schwächer in organisatorischen Strukturen verankert sind, um so stärker ist die Verhandlungsmacht dieser Humanressourcen.²⁶¹ Eine weitere Differenzierungsmöglichkeit der intangiblen Ressourcen betrifft nach HALL ihre Existenzabhängigkeit von Personen: Intangible Ressourcen, die personengebunden sind, wären danach die Reputation der Unternehmung oder personelle Netzwerke; eine intangible Ressource, die personenungebunden ist, wäre eine Datenbank.²⁶²

Die im folgenden so bezeichneten **hybridtangiblen** Ressourcen fangen jene Ressourcen auf, die nicht eindeutig einer der beiden vorangehend erläuterten Gruppen zuzuordnen sind, da sie in ihrer Tangibilität variieren. Sie umfassen die von CHATTERJEE/WERNERFELT als die flexibelsten²⁶³ bezeichneten Finanziellen Ressourcen der Kooperationspartner und der Pueralunternehmung in der Ausprägung von internen und externen Fonds sowie ihre Organisationalen Ressourcen, welche die Strukturen i.e.S., Systeme und Kulturen²⁶⁴ der Trigonelemente umfassen (z.B. Aufbau- und Ablauforganisation, Anreiz-, Informations-, Planungs- und Kontrollsysteme). Finanzielle Ressourcen können dazu genutzt werden, in tangible und intangible Ressourcen überführt zu werden.²⁶⁵

Die in die Kooperation eingebrachten spezifischen Ressourcen der Parentalunternehmungen können sich zueinander **komplementär**²⁶⁶, **konkurrierend**, **antinom** oder **neutral** verhalten und bei ihrem Aufeinandertreffen die Effizienz der Kooperation entweder erheblich beeinträchtigen oder aber fördern. Annahmegemäß sind diese **Effekte strukturell zu handhaben**, d.h. abzuschwächen, zu verstärken, zu neutralisieren oder von vornherein abzuwehren.

3. Outside- und Outside-in-Perspektive

Die außenorientierte Outside- und Outside-in-Perspektive wird im folgenden nur auf der Ebene der Branchen- bzw. **Marktstruktur** verfolgt und anhand industrieökonomischer²⁶⁷ Überlegungen theoretisch fundiert.

²⁵⁹ HALL (Intangible Resources, 1993), S. 609. „Is it something which one can ‘do’?“ HALL (Intangible Resources, 1993), S. 611.

²⁶⁰ Vgl. KIESER/KUBICEK (Organisation, 1992), S. 79.

²⁶¹ Vgl. GRANT (Resource-Based Theory, 1991), S. 129.

²⁶² Vgl. HALL (Intangible Resources, 1993), S. 609.

²⁶³ Vgl. CHATTERJEE/WERNERFELT (Type of Diversification, 1991), S. 35.

²⁶⁴ Vgl. BARNEY (Culture, 1986), S. 656-665; BARNEY (Resource-based „View“, 2001), S. 44.

²⁶⁵ Vgl. CHATTERJEE/WERNERFELT (Type of Diversification, 1991), S. 35.

²⁶⁶ Vgl. TEECE (Efficient Boundaries, 1985), S. 6.

²⁶⁷ Zur Bedeutung der Industrieökonomik im Rahmen der neueren Theorie der Unternehmung vgl. WINDSPERGER (Unternehmenstheorie, 1999), S. 152.

Die Analyse konzentriert sich zunächst auf die Bedeutung unterschiedlicher Typen von **Macht** der Markt- (und/oder der Kooperations-)Partner für die Strukturwahl. Macht kennzeichnet dabei als Potentialbeziehung die Möglichkeit, mittels bestimmter Ressourcen Einfluß zu gewinnen.²⁶⁸ Interessanterweise kann es sich beim Marktpartner simultan um den Kooperationspartner handeln, dessen sonstige, kooperationsfeldfremde Aktivitäten sich in anderen Bereichen gegenüber den eigenen Geschäftsfeldern konkurrierend verhalten. Marktpartnerliche Machtinhaber können auf Basis von Ressourcen, die Einflußmöglichkeiten eröffnen, Maßnahmen treffen, die in bestimmter intensitätsmäßiger Ausprägung und Form auf Aktivitätsbereiche der Trigonelemente einwirken und ihre Struktur beeinflussen.²⁶⁹

Anschließend wird die Bedeutung unterschiedlicher **Barrieren** für Kooperationsstrukturen aufgezeigt. Ansatzpunkte für Strukturkonzepte auf der Ebene des relevanten Marktes werden „trichterförmig“ auf die Ebene der Kooperation über die Betrachtung der unmittelbar wirksamen Kooperations-Barrieren²⁷⁰ „heruntergebrochen“.

Drei Barrieren-Dimensionen des extrasystemischen Bedingungsrahmens sind zu differenzieren. Auf der Ebene des für das Trigon relevanten Marktes hindern „Markt-Barrieren“ eine Parentalunternehmung oder die Pueralunternehmung daran, sich auf einem bestimmten Markt auszudehnen („Markt-Eintritts-Barrieren“) oder sich aus einem bestimmten Markt zurückzuziehen („Markt-Austritts-Barrieren“).

Ferner ist es möglich, über Argumente der Industrieökonomik zu strategischen Gruppen²⁷¹ Aussagen zur Strukturwahl zu generieren. Barrieren schützen eine Unternehmung jedoch nicht nur vor dem Eintritt branchenfremder Unternehmungen oder beeinflussen deren Austrittsmöglichkeiten, sondern sie be- oder verhindern auch den Wechsel der strategischen Position von einer Gruppe in eine andere. Gruppenspezifische Eintritts- und Austritts-Barrieren werden daher als „Mobilitäts-Barrieren“ bezeichnet.

Auf der Ebene des Trignons hindern sog. „Kooperations-Barrieren“ eine Unternehmung daran, in eine Kooperation einzutreten („Kooperations-Eintritts-Barrieren“) oder sich aus einer Kooperation zurückzuziehen („Kooperations-Austritts-Barrieren“). Auf Basis

²⁶⁸ Vgl. PARSONS (Theorie sozialer Systeme, 1976), S. 236 ff. Als Machtbasis einer Verhandlungspartei wird die Gesamtheit ihrer Ressourcen bezeichnet, die sie zur Beeinflussung gegnerischen Verhaltens nutzen kann. FRENCH und RAVEN unterscheiden die Reward, Coercive, Expert, Referent und Legitimate Power. Vgl. FRENCH/RAVEN (Bases, 1959), S. 150-167.

²⁶⁹ So sind Interessengruppen der Trigonelemente erst dann von Relevanz, wenn sie Zielansprüche äußern, ein Einsatzrisiko tragen wie auch über adäquate Macht verfügen. Ansprüche ohne Macht, Macht ohne Ansprüche lassen Stakeholder als irrelevant, jedoch im zweiten Fall als besonders beobachtungsbedürftig erscheinen. Vgl. SCHOLZ (Strategisches Management, 1987), S. 24 ff.

²⁷⁰ Zu Kooperationshemmnissen („Barriers to Cooperation“) im Sinne von Faktoren, die eine Zusammenarbeit grundsätzlich behindern oder in ihrem Erfolg beeinträchtigen, vgl. GÜNTER (Unternehmenskooperation, 1992), S. 801 ff.

²⁷¹ Eine strategische Gruppe in einem Markt ist definiert als eine Gruppe von Unternehmungen, die ein homogenes strategisches Verhalten aufweisen, d.h. sich bezüglich bestimmter strategischer Dimensionen, wie z.B. Grad der Spezialisierung, Grad der vertikalen Integration, entsprechen. Vgl. HOMBURG/SÜTTERLIN (Strategische Gruppen, 1992), S. 635; PORTER (Wettbewerbsstrategie, 1999), S. 183-184.

einer Analysesystematik sind Konsequenzen für die Wahl der Strukturkonzepte darzulegen und ist die (struktur-)optimale Barrieren-Konstellation zu thematisieren.

IV. Strategie-Elemente

1. Zur Chrono-Logik von Strategie und Struktur

Aufgrund der Berücksichtigung von Strategie-Elementen ist zu der gern geführten Diskussion darüber, ob die Struktur der Strategie²⁷² oder die Strategie der Struktur folgt, Stellung zu nehmen. Die klassische, durch CHANDLER²⁷³ initiierte und kontinuierlich fortgeführte Strategie-Struktur-Debatte birgt bisweilen in der durchgeführten Form gar kein zu diskutierendes Problem. Einige der Diskussionen sind vielmehr durch definitive Ungenauigkeiten und argumentative Ebenenwechsel gekennzeichnet. So ist es etwa wenig sinnvoll, von „der Strategie“ und „der Struktur“ zu sprechen. Auch existieren unterschiedliche Betrachtungsebenen von Strategien.

Der Genese der Strategie „Kooperation“²⁷⁴ zufolge ist die Institutionalisierung von Strukturkonzepten zwingend mit der zeitlich vorgelagerten Grundsatzentscheidung der Parentalunternehmungen für die hybride Strategie „Kooperation“ konfrontiert.²⁷⁵ Daran schließt sich die Entscheidung für die konkrete Strategie „Trigonale Kooperation“ an, bevor schließlich die Erst-Struktur des Trignons ausgewählt wird. Demnach folgt im Hinblick auf die Genese der Kooperation und bei dieser Definition der Strategie „die“ Erst-Struktur *zwingend* „der“ Strategie.

Bei Erweiterung der Betrachtung um die unternehmungspolitischen Strategien der Parentalunternehmungen und der Pueralunternehmung wäre im Zuge einer derartigen Diskussion konsequenterweise zu hinterfragen, in welchem Ausmaß und in welcher interpartnerlichen Relation die Struktur des Trignons oder einzelner seiner Elemente den unmittelbar mit der Strategie „Kooperation“ verfolgten unternehmungspolitischen Strategien der Parentalunternehmungen folgt, welche Bedeutung dabei die gesamtunternehmungspolitischen Strategien besitzen (z.B. die portfolioorientierte Konzentration auf „Kernkompetenzen“²⁷⁶), inwieweit die Struktur der Parentalunternehmungen Rückwirkungen auf die Struktur der Pueralunternehmung hat (wie auch umgekehrt) und inwieweit sich die Strukturen der Kooperationspartner wechselseitig beeinflussen („Structure

²⁷² Zum militärstrategischen Begriff vgl. VON CLAUSEWITZ (Vom Kriege, 1952).

²⁷³ Vgl. CHANDLER (Strategy, 1962), welcher den Ausdruck „Strategy Follows Structure“ prägte.

²⁷⁴ Die Strategie (hier: Kooperation) selbst – als Ergebnis des Strategieprozesses – ist Untersuchungsobjekt der sog. „Strategy Content-Forschung“. Vgl. WELGE/AL-LAHAM/KAJÜTER (Prozeß des strategischen Managements, 2000), S. 5.

²⁷⁵ Zu früheren transaktionskostentheoretischen Erklärungen von Strategien vgl. ANDERSON/GATIGNON (Modes of Foreign Entry, 1986), S. 21-22; JONES/HILL (Strategy-Structure-Choice, 1988), S. 159-172.

²⁷⁶ Erfolgreiche Unternehmungen verfügen über besondere „Güter“, d.h. Ressourcen oder Fähigkeiten, die nicht leicht aneignbar durch die Konkurrenz sowie vielfältig (z.B. auf Funktional-, Geschäftsbereichs- oder Gesamtunternehmungs-Ebene) nutzbar sind (vgl. dazu genauer den Internalen Ansatz in Kapitel E.IV.). Derartige, in der Regel nicht näher konkretisierte Güter werden in der blumigen Unternehmensberater-Sprache gerne als „Kernkompetenzen“ bezeichnet.

follows Structure“). Umgekehrte Wirkungsrichtungen²⁷⁷ sind beim Imitieren sogenannter Organisationsmoden denkbar, im Zuge derer das Trigon oder einzelne Elemente umstrukturiert würden, ohne daß hierzu ein strategisch gerechtfertigter Anlaß bestünde („Structure follows Fashion“).²⁷⁸ Auch das Agieren in Verkäufermärkten gestattete eine Strategieformulierung, die bereits vorhandene Strukturen zementierte („Structure follows Supply“). Die Durchsetzbarkeit der parentalen und pueralen Strategien ist letztendlich – ebenso wie die Transferierbarkeit und Replizierbarkeit ihrer strukturellen Historizitäten – vor allem eine Frage der trigonalen Verteilung der Verhandlungsmacht²⁷⁹.

In jedem Fall ist ein Mindest-Fit zwischen den Strategien der Parentalunternehmen oder der Pueralunternehmung und dem jeweiligen Strukturkonzept eine notwendige Bedingung für den unternehmerischen Erfolg jenes Betrachtungsobjekts, aus dessen Perspektive eine Kompatibilitätsanalyse vorgenommen wird.²⁸⁰ So kann dasselbe Strukturkonzept zu den Strategien der Pueralunternehmung „passen“, könnte allerdings simultan zu den Strategien beider Parentalunternehmen einen Misfit aufweisen.

2. Strategische Meta-Ebene

Die Bedeutung der Strategie-Elemente für die Wahl eines Strukturkonzepts existiert zudem auf einer Meta- und einer Objekt-Ebene. Die strategische Meta-Ebene berücksichtigt aus dem Blickwinkel eines übergeordneten Betrachters die mit der **Natur** der Gestaltungsaufgabe „Strategieformulierung“ verbundenen Determinanten der Strukturierung. Eine Auseinandersetzung mit Strategien auf der Meta-Ebene beachtet die Person des Strategen, welcher eine Strategie plant, entscheidet, implementiert und kontrolliert (z.B. ihr Risikoverhalten, die Art ihrer Entscheidungen), und rückt die spezifischen Charakteristika der Strategie selbst in den Mittelpunkt der Analyse (z.B. die Frequenz ihrer Umsetzung, ihre Wirkungsbreite und Wirkungsreichweite). Die strategische Meta-Ebene ist insofern von Bedeutung, als z.B. der parentale Stratege auf Basis der gewählten Strukturkonzepte stärker oder schwächer ausgeprägt in der Lage ist, Indikatoren für Risiken auf Basis von mit dem Kooperationspartner verbundenen Verhaltensunsicher-

²⁷⁷ SCHEWE kommt zu dem Ergebnis, daß das Verhältnis von Strategie und Struktur kein wohlgeordnetes Zusammenhangsmuster repräsentiert und vielschichtige Beziehungen zu unterscheiden sind. Eine Falsifikation konnte für drei Bereiche, die durch ein unterschiedliches Verhältnis von Strategie und Struktur gekennzeichnet sind und denen die „Strukturelle-Segregations-Hypothese“, die „Fit-Hypothese I“ und die „Unabhängigkeits-Hypothese“ zugrunde liegen, herbeigeführt werden. Vgl. SCHEWE (Strategie und Struktur, 1998), S. 244-245; SCHEWE (Stand der Forschung, 1999), S. 61-75.

²⁷⁸ RUMELT (Strategy, 1974) prägte die Ausdrucksweise „Structure follows Fashion“. Die Bedeutung der „Modeerscheinung“ als Determinante der Strukturausgestaltung im Sinne der „Structure Follows Fashion“-Debatte ist derzeit im Hinblick auf die Entwicklung globalisierender Konzerne in Richtung Matrix- und Tensor-Organisation als letzte Stufe des STOPFORD/WELLS-Modells zu konstatieren und läßt eine Konzeptualisierung und Operationalisierung dieser Variable gerade anhand der Unternehmensberatungspraxis für zukünftige Forschungen reizvoll erscheinen. Vgl. STOPFORD/WELLS (Multinational Enterprise, 1972), S. 63 ff.

²⁷⁹ Vgl. dazu Kapitel E.IV. und E.VI.

²⁸⁰ Zur Aufgabe der theoretischen Durchdringung der Zusammenhänge zwischen unterschiedlichen Teilbereichen der Unternehmung (so etwa Struktur und Strategie) im Sinne von Erich GUTENBERG und vor dem Hintergrund der neueren Theorie der Unternehmung vgl. SCHMIDT (Erich Gutenberg, 1999), S. 73-74.

heiten und für Risiken auf der Grundlage parametrischer Unsicherheiten rechtzeitig und zutreffend, etwa auf Basis der horizontalen Pueralunternehmungs-Konzepte bzw. der vertikalen Kybernations-Konzepte, wahrzunehmen – und seine erworbenen Kenntnisse in die parentale Strategieformulierung einfließen zu lassen .

3. Strategische Objekt-Ebene

Auf der strategischen Objekt-Ebene, d.h. auf der konkreten Betrachtungsebene der Strategie „Trigonale Kooperation“, sind die folgenden **kooperationspezifischen** strukturbestimmenden Umsetzungsspezifika näher zu beleuchten: der Konstituierungstypus der Strategie „Trigonale Kooperation“, das unternehmungspolitische Konzept der Strategie „Trigonale Kooperation“ wie auch die unternehmungspolitischen Strategien der sonstigen Trigonelemente. So ist zu klären, inwieweit die Wahl der Strukturkonzepte durch den Konstituierungstypus der Akquisitions-, der Beteiligungs-, der Verschmelzungs- und der Neuaufbau-Pueralunternehmung determiniert wird. Zudem ist zu beantworten, inwieweit das unternehmungspolitische Konzept der Parentalunternehmungen oder der Pueralunternehmung, welches deren Ziele, Ressourcenpotentiale im engeren Sinne und Strategien²⁸¹ umfaßt, die Strukturwahl beeinflusst.

V. Partner-Elemente

1. Kompatibilität des Kooperationspartners

Die Wahl von Strukturkonzepten ist zudem mit den strukturbestimmenden Charakteristika des Kooperationspartners konfrontiert. Da strukturelle Ineffizienzen ihre Ursache darin haben können, daß initial oder erst im Laufe der Zeit die sachrationale (unternehmungspolitische) oder sozioemotionale (unternehmungskulturelle) **Basis** für die Kooperation fehlt, sind erfolgs- bzw. mißerfolgskonstitutive Felder partnerschaftlicher Kompatibilität („Fit“) bzw. Inkompatibilität („Misfit“) zu berücksichtigen.²⁸²

Die im folgenden untersuchten (In-)Kompatibilitätsfelder sind nach den ihnen eigenen Kompatibilitäts- und Gestaltbarkeitsgraden differenzierbar. Ausreichende Erfordernisse von Stimmigkeit sind von nicht ausreichenden Erfordernissen zu unterscheiden, um der Kooperationsstruktur überhaupt Aussicht auf Koordinationseffizienz zu geben.²⁸³ Mit einer Variation interpartnerlicher intangibler Ressourcen sind oftmals, sofern z.B. die Einstellungen, „liebgewonnenen“ Gewohnheiten, Wissens- oder Erfahrungsstände der

²⁸¹ Nach einer Studie von LYLES et al. tendieren international tätige Trigonale Kooperationen mit regionalen Partnern eher dazu, eine Premiumpreis-Strategie zu verfolgen, als Unternehmungen ohne regionale Partner. Vgl. LYLES/CARTER/BAIRD (New Ventures, 1996), S. 335-370.

²⁸² BLEICHER und MEYER differenzieren originär die sachrationale und die sozioemotionale Dimension des Aufgabenbereichs der Führung. Vgl. BLEICHER/MEYER (Führung, 1976), S. 52 ff. Vgl. ebenso BLEICHER/HERMANN (Joint Venture-Management, 1991), S. 24-28; HERMANN (Joint Venture, 1989), S. 62-63; KOGUT (Joint Ventures, 1988), S. 321; LIEBMANN/ZENTES (Handelsmanagement, 2001), S. 306.

²⁸³ „Sufficient“ vs. „Insufficient Fit“. Vgl. DOUMA/BILDERBEEK/IDENBURG/LOOISE (Strategic Alliances, 2000), S. 579-598.

Humanressourcen zweckinadäquat sind, erheblichere Schwierigkeiten (z.B. Widerstände, Konflikte) und ausgedehntere zeitliche Rahmen (z.B. infolge von erforderlichen Lern- und Vergessensprozessen) verbunden denn mit einer Veränderung inkompatibler tangibler Ressourcenausstattungen der Partner.

Aus dynamischer Perspektive schließlich unterliegen die vorangegangenen statischen (In-)Kompatibilitäten („Static Fits“) im Laufe der Zeit kontextbedingten Wandlungen. Aus diesem Grunde sind vergangene und zukünftig potentielle Dynamische (In-)Kompatibilitäten bewußt zu analysieren bzw. aufzuspüren und in der Strukturformulierung zu berücksichtigen – um sog. **Dynamic Fits** zwischen den Partnern gezielt zu schaffen und zu pflegen.

2. Sachrationale Ebene

Auf der sachrationalen Ebene kommt zunächst der Kompatibilität von **Zielen** und **Strategien** entscheidende Bedeutung zu.²⁸⁴ Als sog. „Intra-Ziele-Strategie-Fit“ geht in die Analyse strukturbestimmend ein, in welchem Maße die Gründung einer Pueralunternehmung aus Sicht einer kooperierenden Parentalunternehmung die adäquate Strategie zur Erreichung ihrer unternehmungspolitischen Ziele darstellt. Ist die Kooperation für diesen von vornherein eine „Second-best-Lösung“, so ist die Wahrscheinlichkeit eines Austritts oder der Wunsch, den Kooperationspartner „zu schlucken“ und eine vollständige Internalisierung herbeizuführen, hoch. Schutzmechanismen wie Kooperationsbarrieren sind daher bei der Ausgestaltung der Kooperationsstruktur zu implementieren. Der sog. „Inter-Ziele-Strategien-Fit“ ist insofern zu berücksichtigen, als die Analyse der Kompatibilität der unternehmungspolitischen Zielsetzungen und strategischen Interessen der Parentalunternehmungen die grundlegenden Weichen für die Strukturierung der Kooperation stellt, indem sich die jeweilige strategische Bedeutung der Trigonalen Kooperation für die Parentalunternehmungen adäquat in den implementierten Strukturen widerspiegelt.²⁸⁵

Neben der Kompatibilität von Zielen und Strategien kommt den **Ressourciellen Leistungsfähigkeiten** der Parentalunternehmungen entscheidende Bedeutung zu.²⁸⁶ Diese Ressourcielle Leistungsfähigkeit spiegelt sich in der Verfügbarkeit, Entbehrbarkeit und Transferierbarkeit existenzrelevanter tangibler und intangibler Ressourcen wider und ist strukturell durch z.B. die bewußte Schaffung oder Vermeidung von Berührungspunkten zwischen den Kooperationspartnern umzusetzen. Die strukturelle Nutzung der aufgezeigten Ressourcenkomplementarität ist zwar eine notwendige, nicht aber eine hinreichende Bedingung für die Effizienz der Kooperationsstruktur; erst in Verbindung mit

²⁸⁴ Vgl. LASSERRE (Partner, 1984), S. 43-49; ZENTES (Kooperative Wettbewerbsstrategien, 1992), S. 30; HERMANN (Joint Venture, 1989), S. 64 f. Zu den „Drivers for Strategic Fit“ siehe DOUMA/BILDERBEEK/IDENBURG/LOOISE (Strategic Alliances, 2000), S. 583.

²⁸⁵ Zu einem Intra-Strategie-Fit vgl. allgemein SCHOLZ (Strategisches Management, 1987), S. 65.

²⁸⁶ Vgl. HARRIGAN (Success, 1986), S. 11; BLEICHER/HERMANN (Joint-Venture-Management, 1991), S. 24. „Drivers for Organisational Fit“ analysieren DOUMA/BILDERBEEK/IDENBURG/LOOISE (Strategic Alliances, 2000), S. 586. Zur Bedeutung der Ausgewogenheit der Mitgliederbeiträge und annähernden Homogenität des Wissens- und Fähigkeitsstandes in Innovationsteams vgl. HÖGL/GEMÜNDEN (Teamarbeit, 1999), S. 39, 53.

dem notwendigen Ressourcencommitment der Kooperationspartner ist strukturelle Effizienz zu erzielen. Fehlt auf einer Seite die Bereitschaft, die Ressourcen, über die der Partner explizit oder implizit zu verfügen gedenkt, diesem zu überlassen, wächst die Wahrscheinlichkeit des partnerlichen Austritts aus der Kooperation mit zunehmender Transparenz dieses Faktums. Das Ressourcencommitment wird dabei erheblich von sozioemotionalen Faktoren (z.B. Vertrauen, Erfahrung) determiniert und unterliegt im Laufe der Zeit Wandlungen.

Als Kompatibilitätsbereich der **Relativen Machtpositionen** (Bargaining Power) geht in die Analyse strukturbestimmend ein, ob die Struktur beide Parentalunternehmungen in ausgeglichener Weise befähigt, eine aus ihrer Sicht angemessene und effiziente Managementkontrolle auszuüben, und ob sich beide Partner (hypothetisch) ausgewogen bei Defektion Schaden zufügen könnten.²⁸⁷ Ausgeglichene Machtpositionen fördern die Koordinationseffizienz des Strukturkonzepts, da die Gefahr opportunistischen Verhaltens mit dem Ziel der Generierung von Machtpotentialen im „Graubereich“ verringert wird. Die tangiblen und intangiblen Ressourcen, die die Partner in die Kooperation einbringen, stellen die Basis für die jeweilige initiale Machtposition dar.

3. Sozioemotionale Ebene

Der adäquate strukturelle Umgang mit der Kompatibilität oder Inkompatibilität sachrationaler Faktoren ist zwar notwendige, nicht jedoch hinreichende Bedingung für die Koordinationseffizienz einer Trigon-Struktur. Darüber hinaus ist auch die strukturierende Handhabung der (In-)Kompatibilität im Bereich sozioemotionaler Faktoren erforderlich.²⁸⁸ Zu diesen unter dem Terminus **Unternehmenskultur**²⁸⁹ zu subsumierenden Faktoren zählen die den Aktivitäten der Kooperationspartner zugrundeliegenden Existential- und Marktannahmen, Wertvorstellungen wie auch Normen und Regeln.²⁹⁰

Im folgenden wird eine die subjektiv-interpretative und funktional-objektivistische Sichtweise integrierende Perspektive über die „Gestaltbarkeit“ einer Kultur zugrunde-

²⁸⁷ Vgl. DOUMA/BILDERBEEK/IDENBURG/LOOISE (Strategic Alliances, 2000), S. 587; HARRIGAN (Success, 1986), S. 11, 38-41.

²⁸⁸ Vgl. ZENTES (Kooperative Wettbewerbsstrategien, 1992), S. 30. Zur neuen, bedeutenden Rolle der Länder- und Unternehmens-Kultur vgl. HONKO (Wissen, 1999), S. 470. Bei einer Analyse der Innovationen in verschiedenen Ländern hat sich die Kultur als wichtigste erklärende Variable erwiesen. Vgl. ALBACH (Culture, 1994), S. 91 ff. Zur ungenügend reflektierten Übertragung von Verhaltensempfehlungen auf alternative Kulturen als ein potentieller negativer Kritikpunkt an der Beratertätigkeit vgl. BAMBERGER/WRONA (Unternehmensberatung, 2000), S. 14.

²⁸⁹ Zu den Ursprüngen der (teils eher populärwissenschaftlichen) Kultur-Diskussion vgl. DEAL/KENNEDY (Unternehmenskultur, 1987); DEUTSCHMANN (Betriebsclan, 1987), S. 133-147; DEUTSCHMANN (Clan, 1989), S. 85-107; HOFSTEDE (Culture's Consequences, 1980), S. 92-312; OUCHI (Clans, 1980), S. 129-141; OUCHI (Theory Z, 1981); PASCALE/ATHOS (Geheimnis, 1982). Auf die Bedeutung kultureller Faktoren für die Implementierung Trigonaler Kooperationen weist früh etwa DATTA (International Joint Ventures, 1988), S. 87-88 hin.

²⁹⁰ Vgl. BLEICHER/HERMANN (Joint-Venture-Management, 1991), S. 27-28; HERMANN (Joint Venture, 1989), S. 69-79; HOFSTEDE (Culture's Consequences, 1980), S. 92-312.

gelegt, deren Auffassung zufolge eine Beeinflussung der Unternehmenskultur zwar prinzipiell möglich, aber nur begrenzt und auf lange Sicht steuerbar ist.²⁹¹

VI. Struktur-Elemente

Die Institutionalisierung von Strukturkonzepten ist der **originären** Entscheidung für die Strategie „Trigonale Kooperation“ *zwingend* zeitlich nachgelagert. Den **derivativen** unternehmungspolitischen Strategien der Parentalunternehmungen und der Pueralunternehmung gegenüber verhalten sich die Strukturen annahmegemäß tendenziell *rezessiv*. Ausgehend von dieser tendenziellen Rezessivität der Struktur ist ein Mindest-Fit zwischen Strategie und Struktur eine notwendige, wenn auch nicht hinreichende Bedingung für die Sicherung des Kooperationserfolgs.

Die strukturelle **Meta-Ebene** berücksichtigt aus einer übergeordneten Perspektive die mit der Transaktion „Strukturierung“ verbundenen Effizienzkriterien der Konzeptwahl. Analysiert werden die sich aus der Struktur der Kooperation selbst ergebenden effizienzdeterminierenden Faktoren. Der strukturübergreifende Blickwinkel berücksichtigt damit Charakteristika des Strukturierenden (z.B. Begrenzte Rationalität) und der Kooperationsstruktur. Die abzuleitenden „Struktur-Effizienzkriterien“ finden in der Transaktion „Strukturierung“ (z.B. Transaktionsspezifität) und ihren dynamischen Spezifika (z.B. Erfahrung) ihren unmittelbaren Niederschlag.

Die strukturelle **Objekt-Ebene** dagegen analysiert auf der Ebene der Struktur selbst konkrete Institutionalisierungserfordernisse. Strukturelle Effizienzkriterien, die aus spezifischen Charakteristika der innerhalb der Struktur erfolgenden Transaktionen und zu bewältigenden Kooperationskoordinationsaufgaben (z.B. Transaktionskomplexität) resultieren, werden thematisiert.

VII. Strukturelle Effizienz-Perspektiven

1. Struktur-Effizienz

Während Struktur-Effektivität die grundsätzliche Eignung der Kooperationsstruktur bezeichnet, ein gegebenes Ziel zu erreichen, thematisiert die nachfolgende Betrachtung mit der Analyse der Struktur-Effizienz die Frage nach dem Zielerreichungsgrad. Dazu werden ein horizontaler und ein vertikaler Effizienzblickwinkel auf **inter-** und **intraorganisations-**Ebene unterschieden, die beide in die Bewertung der Strukturkonzepte auf Basis des in Kapitel F.I. dargelegten kooperationspezifischen subsumierenden Effizienzkonzepts einfließen.

²⁹¹ Vgl. SCHOLZ (Strategische Organisation, 2000), S. 258 f.

2. Horizontale und vertikale Effizienz-Perspektive

Die horizontale Effizienz-Perspektive analysiert die Effizienz der strukturellen Relation zwischen den Institutionen Parentalunternehmung A und Parentalunternehmung B auf inter- und intraorganisationaler Ebene.

Ein **horizontales Effizienzgleichgewicht** ist gemäß **Abbildung 22**²⁹² inhaltlich dann zu konstatieren, wenn das relationale horizontale Koordinations-Streben der Parentalunternehmung A zu jenem der Parentalunternehmung B mindestkompatibel ist. Dies ist dann der Fall, wenn das aus dem Koordinations-Willen, der Koordinations-Fähigkeit und -Möglichkeit resultierende relationale Koordinations-Streben der Parentalunternehmung A zu jenem der Parentalunternehmung B stimmig ist.

Der relationale Koordinations-„Wille“ der Parentalpartner ergibt sich etwa aus dem Schutzbedürfnis vor unerwünschten Informationsabflüssen an den parentalen Kooperationspartner und ihrem gemeinsamen Sicherheitsbedürfnis vor opportunistischem Verhalten der Pueralunternehmung.²⁹³ Weitere Determinanten können etwa die Leistungsfähigkeit und Probität des parentalen Kooperationspartners, der Wettbewerbsgrad zum parentalen Kooperationspartner in anderen Geschäftsfeldern, seinen Kontakt zu konkurrierenden Marktpartnern, sein Einbindungsgrad in zweckmäßige oder unzweckmäßige Umsysteme oder die soziokulturelle Kompatibilität sein. Die Koordinations-„Fähigkeit“ bemisst sich exemplarisch an der Erfahrung beider Parentalunternehmungen mit Trigonalen Kooperationen und ihrem politischem Verhandlungsgeschick. Die relationale Koordinations-„Möglichkeit“ der Parentalpartner hängt beispielsweise von ihrer Ressourcen-Kapazität und ihrer Relativen Machtposition gegenüber dem Kooperationspartner ab.

Horizontale „**Intra**“-Ungleichgewichte entstehen dann, wenn die Koordinations-Fähigkeit und -Möglichkeit die Durchsetzung des Koordinations-Willens *innerhalb* einer oder beider Parentalunternehmungen infolge der bestehenden intraorganisationalen Machtstrukturen nicht ermöglichen. Selbst wenn beide Parentalunternehmungen intraorganisational Gleichgewichte erzielen können, ist ein beidseitig differierendes relationales Koordinations-Streben zwischen Parentalunternehmung A und Parentalunternehmung B in Form horizontaler „**Inter**“-Ungleichgewichte möglich, da es beispielsweise einer der Parentalunternehmungen an der Fähigkeit mangelt, dem parentalen Kooperationspartner die Bedeutung relationaler Koordination zu vermitteln.

Die vertikale Effizienz-Perspektive stellt demgegenüber in der elementarstrukturellen Analyse die Parentalunternehmungen der Pueralunternehmung gegenüber und berücksichtigt zudem in tiefenstruktureller Hinsicht vertikale Beziehungen innerhalb der Pueralunternehmung und innerhalb der Parentalunternehmungen. Im Mittelpunkt der

²⁹² In Modifikation und Erweiterung zu HARRIGAN (Joint Ventures, 1985), S. 92; HARRIGAN (Success, 1986), S. 73; HERMANN (Joint Venture, 1989), S. 127; ebenso BÜCHEL/PRANGE/PROBST/RÜLING (Joint Venture, 1997), S. 103.

²⁹³ Vgl. zu diesem und den folgenden Beispielen auch die in den Kapiteln E.VI. bis E.VII. diskutierten Internalen, Externalen, Transaktionalen und Dynamischen Struktur-Effizienzkriterien.

vertikalen Analyse steht die Frage nach der „**Kybernations-Effizienz**“²⁹⁴ im Spannungsverhältnis des Kybernations-Strebens der Parentalunternehmungen auf der einen und des Autonomie-Strebens der Pueralunternehmung auf der anderen Seite.

Ein **vertikales Effizienzgleichgewicht** ist dann zu konstatieren, wenn das kumulierte Kybernations-Streben der Parentalunternehmungen zum Autonomie-Streben der Pueralunternehmung mindestkompatibel ist. Dies ist dann gegeben, wenn die Pueralunternehmung jenem Grad an Kybernation ausgesetzt ist, welches sowohl dem sich aus dem Kybernations-Willen, der Kybernations-Fähigkeit und der Kybernations-Möglichkeit ergebenden parentalen Kybernations-Streben²⁹⁵ als auch dem sich aus dem Autonomie-Willen, der Autonomie-Fähigkeit und -Möglichkeit der Pueralunternehmung zusammensetzenden Autonomie-Streben²⁹⁶ gerecht wird.²⁹⁷

Mit zunehmender Abhängigkeit der Pueralunternehmung von parentalen Ressourcen²⁹⁸ und mit zunehmender Ambiguität der Ziele der Pueralunternehmung infolge eines Defizits an Spezifität der Operationsziele und Technologien sinkt die Vorteilhaftigkeit einer höheren Autonomie der Pueralunternehmung, da die elterlichen Unternehmungen über genau jene Ressourcen verfügen, welche kontextadäquate (Re-)Aktionen gewährleisten und am ehesten die Zielerreichung sichern.²⁹⁹ Auf der anderen Seite kann ein bereits einige Zeit erfolgreich in einem für die Parentalunternehmungen vor Eintritt in die Kooperation unbekannten Kontext agierendes Pueralunternehmens-Management nach einigen Anlaufschwierigkeiten besser Umweltsignale deuten als marktferne Parentalunternehmungen.

Neben den vertikalen „**Intra**“-Ungleichgewichts-Situationen, in denen die Kybernations- bzw. Autonomie-Möglichkeit und -Fähigkeit die Durchsetzung des entsprechenden Willens innerhalb der Parentalunternehmung bzw. Pueralunternehmung nicht ermöglichen, entstehen vertikale „**Inter**“-Ungleichgewichte im Modell des vertikalen Strukturgleichgewichts dann, wenn ein Misfit zwischen dem Kybernations-Streben der

²⁹⁴ Der Begriff „Kybernation“ [von griech. „kybernan“: steuern, regeln] meint in Anlehnung an die Kybernetik, daß im folgenden umfassend und weiter gefaßt von Steuerungs- und Regelungsmechanismen im Sinne der kybernetischen Grundmodelle ausgegangen wird. Insofern wird dieser Begriff den von z.B. BÜCHEL/PRANGE/PROBST/RÜLING ([Joint Venture, 1997]) oder BLEICHER/HERMANN ([Joint-Venture-Management, 1991]) und HERMANN ([Joint Venture, 1989]) verwendeten Begriffen „Kontrolle“ oder „Harmonisation“ vorgezogen.

²⁹⁵ Sicherheitsbedürfnisse aus Furcht vor einem „Boisterous Child“, parentales Wissensvermittlungs- und Steuerungsgeschick sowie Ressourcen-Kapazität bieten hier Beispiele. Vgl. HARRIGAN (Success, 1986), S. 76; MADHOK (Market Entry Mode, 1998), S. 267. Zur Bedeutung der Lehr- und Lern-Fähigkeit und -Bereitschaft von Parentalunternehmungen und Pueralunternehmung auf Basis der Analyse des vertikalen Wissenstransfers zwischen „Lehrer“ und „Schüler“ für das „Überleben“ der Trigonalen Kooperation vgl. STEENSMA/LYLES (Joint Venture, 2000), S. 836-846.

²⁹⁶ Exemplarisch seien die Zusammensetzung des Exekutiv-Organ, Durchsetzungsvermögen und die Anzahl an qualifizierten Humanressourcen genannt.

²⁹⁷ Vgl. HARRIGAN (Joint Ventures, 1985), S. 92; HARRIGAN (Success, 1986), S. 73; HERMANN (Joint Venture, 1989), S. 127. In inhaltlicher Hinsicht weist das Kybernations-Streben annahm gemäß unterschiedliche Dimensionen auf. Vgl. dazu Kapitel D.II.3.1.

²⁹⁸ Vgl. dazu den Internalen Ansatz in E.IV.5.17.

²⁹⁹ Zur theoretischen Erklärung des Autonomiegrades einer Pueralunternehmung aus der Perspektive des Resource Dependence-Approach und aus dem Blickwinkel der Transaktionskostentheorie vgl. BUTLER/SOHOD (Joint Venture-Autonomy, 1994), S. 159-175.

Parentalunternehmungen und dem Autonomie-Streben der Pueralunternehmung existiert. Ursachen können sein, daß beide Parentalunternehmungen nicht über geeignete Humanressourcen verfügen oder die Pueralunternehmung in einer auf parentalen Kontakten basierenden Umwelt agiert, die ihre Autonomie (noch) nicht ermöglicht. Die Auflösung von Ungleichgewichten ist über die Verminderung oder Erhöhung beiden Strebens zu erzielen.³⁰⁰ Ansatzpunkte hierzu bieten sich durch kompensierende (z.B. Anweisung) und assistierende (z.B. Anreize) Maßnahmen an.

In zeitlicher Hinsicht unterliegen horizontale und vertikale Struktur-(Un-)gleichgewichte dem Phänomen der **Dynamik**. Ausgangspunkt der Betrachtung in **Abbildung 22** sind die Parentalunternehmungen A und B, deren Anreiz-Beitrags-Relationen sich verschieben und damit den Wert des relationalen Koordinations-Strebens für die Partner im Zeitablauf senken oder erhöhen können. Analog zur BARNARD-SIMON'schen Theorie des organisationalen Gleichgewichts³⁰¹ ist zu unterstellen, daß beide Parentalunternehmungen im Zeitablauf ihr relationales Koordinations-Streben und ihr vertikales Kybernations-Streben hinsichtlich ihrer Zieladäquanz überprüfen. Eine Parentalunternehmung behält dabei ihre „Mitgliedschaft“ in dem horizontalen und vertikalen Strukturkonzept annahmegemäß nur dann bei, wenn ihr Anreiznutzen dem Beitragsnutzen zumindest entspricht³⁰² oder ihn übertrifft³⁰³. Entsprechend nimmt auch die Pueralunternehmung kontinuierliche Bewertungen ihres Autonomie-Strebens vor und wirkt bei Verschiebungen ihrer Anreiz-Beitrags-Relation ebenfalls auf die Substitution eines institutionalisierten vertikalen Strukturkonzepts hin.

³⁰⁰ Dabei ist der strukturelle – und strategische – Wandel nicht allein ein erheblich Ressourcen konsumierender (vgl. LEKER [Strategic Change], 2001), S. 51), sondern auch ein Ressourcen anreichernder Prozeß – im Hinblick auf die Wertsteigerung intangibler Ressourcen. Zur Auflösung von Ungleichgewichten vgl. HARRIGAN (Joint Ventures, 1985), S. 92; HARRIGAN (Success, 1986), S. 73; HERMANN (Joint Venture, 1989), S. 126 ff.

³⁰¹ Vgl. MARCH/SIMON (Organisation und Individuum, 1976), S. 81-85.

³⁰² Sofern ihr etwa die Pflege dieser Beziehung sehr wichtig ist.

³⁰³ Sofern der Informationsaustausch beispielsweise zur Kontrolle der Pueralunternehmung erfolgt.

Abbildung 22: Horizontale und vertikale Struktur(Un-)Gleichgewichtslagen

Horizontale Effizienzperspektive							
S i n g u l ä r e E f f i z i e n z p e r s p e k t i v e	A		Koordinations- Wille	Koordinations- Fähigkeit	Koordinations- Möglichkeit	B	
			Intra(Un-)Gleichgewicht				
			PaU B PaU A	Relationales Koordinations-Streben			
		Koordinations- Möglichkeit	Intra(Un-)Gleichgewicht	Relationales Koordinations-Streben		niedrig	hoch
		Koordinations- Fähigkeit			niedrig	Inter- Gleichgewicht	Inter- Ungleichgewicht
		Koordinations- Wille			hoch	Inter- Ungleichgewicht	Inter- Gleichgewicht
				Kybernations- Wille	Kybernations- Fähigkeit	Kybernations- Möglichkeit	
				Intra(Un-)Gleichgewicht			
			PaU A+B PuU	Vertikales Kybernations-Streben			
		Autonomie- Möglichkeit	Intra(Un-)Gleichgewicht	Vertikales Autonomie-Streben		niedrig	hoch
		Autonomie- Fähigkeit			niedrig	Inter- Ungleichgewicht	Inter- Gleichgewicht
		Autonomie- Wille			hoch	Inter- Gleichgewicht	Inter- Ungleichgewicht
Pueralunternehmung							

3. Total- und partialtrigonale Effizienzperspektive

Gibt man diese kumulierte Parentalunternehmungs-Perspektive auf, gelangt man zur Differenzierung „**gesamttrigonaler** (totaler) vertikaler (Un-)Gleichgewichte“ – wie in **Abbildung 23**³⁰⁴ veranschaulicht – und „**teiltrigonaler** (partieller) vertikaler (Un-)Gleichgewichte“. Prämisse dieser **vertikalen Partialbetrachtung** ist, daß die Parentalunternehmungen gegenüber der Pueralunternehmung nicht als „Einheit“ auftreten. Dies ist um so eher der Fall, je unabgestimmter sich die Kybernationen der Parentalunternehmungen vollziehen. Dabei muß es sich nicht um direkte, offene Aktivitäten handeln, vielmehr kann auch Hintergrundpolitik unter Nutzung informeller Strukturen das „geballte“ einheitliche Auftreten der Parentalunternehmungen gegenüber der Pueralunternehmung verhindern. Sobald nur eine der beiden Parentalunternehmungen unter diesen Umständen ein Kybernations-Streben aufweist, das sich zum Autonomie-Streben der Pueralunternehmung inkompatibel verhält, liegt ein partielles vertikales Ungleichgewicht vor, das eine **vertikale Koalitionenbildung** zu Lasten dieser Parentalunternehmung impliziert.

Abbildung 23: Vertikale partielle sowie totale (Un-)Gleichgewichtslagen und Koalitionenbildung

		Kybernations-Streben Parentalunternehmung B	
		Niedrig	Hoch
Kybernations-Streben Parentalunternehmung A	Niedrig	Trigon-Gleichgewicht: (Autonomie-Streben der Pueralunternehmung hoch) Trigon-Ungleichgewicht: (Autonomie-Streben der Pueralunternehmung niedrig)	Gleichgewicht B-Pueralunternehmung Ungleichgewicht A-Pueralunternehmung: (Autonomie-Streben der Pueralunternehmung niedrig) Koalition B-Pueralunternehmung Gleichgewicht A-Pueralunternehmung Ungleichgewicht B-Pueralunternehmung: (Autonomie-Streben der Pueralunternehmung hoch) Koalition A-Pueralunternehmung
	Hoch	Gleichgewicht A-Pueralunternehmung: Ungleichgewicht B-Pueralunternehmung: (Autonomie-Streben der Pueralunternehmung niedrig) Koalition A-Pueralunternehmung Ungleichgewicht A-Pueralunternehmung Gleichgewicht B-Pueralunternehmung: (Autonomie-Streben der Pueralunternehmung hoch) Koalition B-Pueralunternehmung	Trigon-Gleichgewicht (Autonomie-Streben der Pueralunternehmung niedrig) Trigon-Ungleichgewicht (Autonomie-Streben der Pueralunternehmung hoch)

→ Exemplarische Bewegung von einem partiellen hin zu einem totalen Trigon-Gleichgewicht

Analog zur kumulierten Betrachtung unterliegen auch vertikale Partial-Struktur(Un-)Gleichgewichte den genannten dynamischen Veränderungsprozessen aufgrund von Verschiebungen der Anreiz-Beitrags-Relationen, die das Kybernations-Streben einer Paren-

³⁰⁴

In Anlehnung an und Erweiterung zu HARRIGAN (Joint Ventures, 1985), S. 92; HARRIGAN (Success, 1986), S. 73; HERMANN (Joint Venture, 1989), S. 127.

talunternehmung oder ihren Wunsch nach Koalitionenbildung und -ausspielung variieren und Struktur(Un-)Gleichgewichte verändern können. Übt Parentalunternehmung B ein hohes Kybernations-Streben aus, das sich kompatibel zum niedrigen Kybernations-Streben der Pueralunternehmung verhält, wohingegen A inkompatibles Verhalten aufweist, liegt die Gefahr einer Koalitionenbildung zwischen B und der Pueralunternehmung zu Lasten von A vor. Diese partielle Ungleichgewichtssituation kann über offene Verhandlungsprozesse³⁰⁵ aufgelöst werden, indem A oder die Pueralunternehmung zum Einlenken bewegt (vgl. Pfeile in **Abbildung 23**) – oder aber politisch „ausgespielt“ werden, indem die Koalitionenbildung bewußt zu Lasten des koalitionsexternen Partners A aufrechterhalten und opportunistisch ausgenutzt wird.

³⁰⁵ Vgl. CHATTERJEE/SABOURIAN (Multiperson Bargaining, 2000), S. 1491-1509.

D. Strukturkonzepte

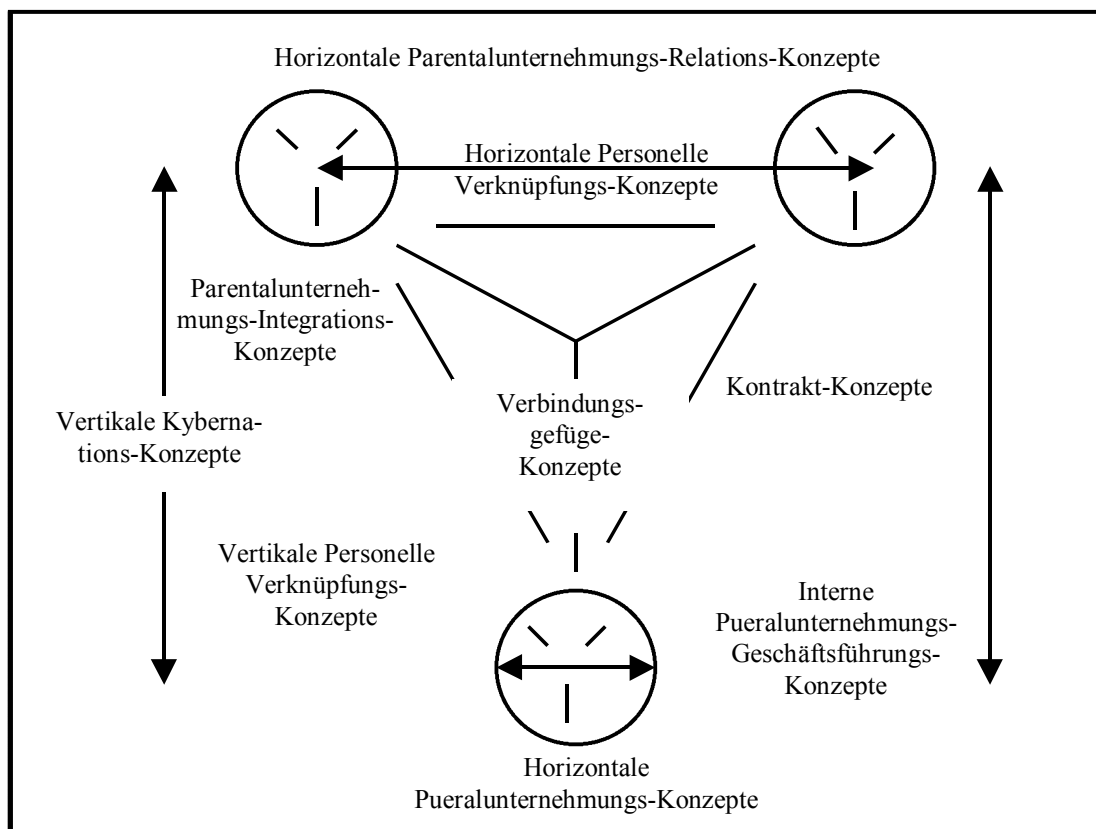
I. Gegenstand der Analyse

Ob die mit der Strategie „Trigonale Kooperation“ verbundenen Chancen überhaupt genutzt und bestehende Risiken vermindert oder ausgeschlossen werden können, ist partiell oder total über die Wahl zieladäquater Strukturkonzepte zu steuern.

Ausgangspunkt der elementarstrukturellen Analyse ist die Entwicklung struktureller Ausgestaltungsvarianten, welche grundsteinlegende Basen dieser Kooperationsbeziehung sind. Dabei werden auch die essentielle Grundstruktur der Pueralunternehmung wie auch die in der Vergangenheit weitgehend unbeachtete Organisation der Kooperation innerhalb der Parentalunternehmungen und die Organisation der Beziehungen zwischen den Parentalunternehmungen thematisiert. Der tiefenstrukturelle Ansatz präsentiert denkbare Strukturvarianten auf einer darunter liegenden Schicht und legt den Schwerpunkt der Analyse auf das Innere des Trigons, auf das Innere einzelner seiner Elemente und die humanressourciellen Verflechtungen zwischen den Elementen.

Wie **Abbildung 24** skizziert, identifizieren beide Ansätze damit sowohl inter- als auch intraorganisationale Strukturkonzepte. Während der **interorganisationale** Ansatz die Akteure „Parentalunternehmung“ und „Pueralunternehmung“ als „Black Box“ betrachtet, erhellt der **intraorganisationale** Ansatz die strukturellen Beziehungen innerhalb der Parentalunternehmungen und der Pueralunternehmung.

Abbildung 24: Alternative Strukturkonzept-Typen

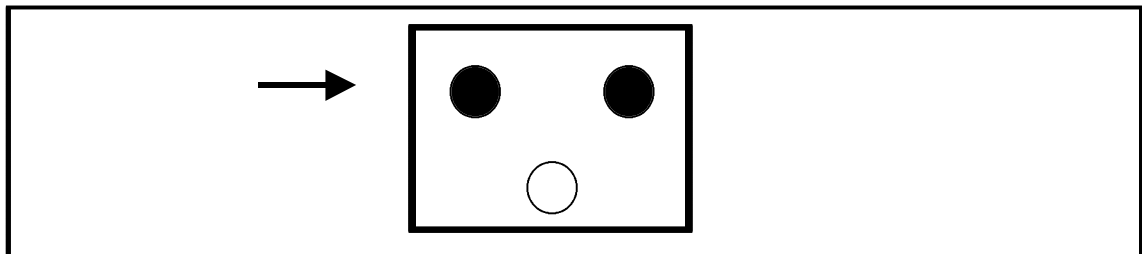


II. Elementarstrukturelle Konzepte

1. Horizontale Parentalunternehmungs-Relations-Konzepte

Die Analyse der Horizontalen Parentalunternehmungs-Relations-Konzepte betrifft die Art und den Grad an **interorganisationaler Verflechtung** parentaler Ressourcen (vgl. **Abbildung 25**). Die resultierenden alternativen Strukturvarianten beleuchten ausschließlich die essentielle (horizontale) Grundstruktur zwischen den Parentalunternehmungen – die elterliche (vertikale) Beziehung zur Pueralunternehmung spiegeln sie nicht wider. Im Mittelpunkt der Analyse steht die Frage, ob überhaupt, und wenn ja, in welcher Richtung und in welcher inhaltlichen Ausgestaltung die Ressourcenverknüpfung vorgenommen wird.

Abbildung 25: Das Untersuchungsobjekt „Horizontale Parentalunternehmungs-Relation“



Wie **Abbildung 26** skizziert, stehen die Parentalunternehmungen beim **Mauer-Konzept** in keiner über die Kooperationsinitiierungsphase hinausgehenden ressourciellen Beziehung zueinander. Die parentalen Prinzipale verfolgen streng isoliert voneinander ihre Ziele. Die unternehmerischen Aktivitäten des Partners sind damit im Sinne einer „Black Box“ jeweils nicht kontraktibel. In austausch- und transaktionskostentheoretischer³⁰⁶ Hinsicht sind dem Konzept symmetrisch nichtexistente interparentale Transaktionen eigen, in denen keine³⁰⁷ der beiden Parentalunternehmungen A und B spezifische Investitionen vornimmt: Die Quasi-Renten liegen damit auf der unmittelbaren Parentalunternehmungs-Beziehungs-Ebene bei null.³⁰⁸ Das Mauer-Konzepts ist insofern

³⁰⁶ Zur Austauschtheorie vgl. EMERSON/COOK (Power, 1962), S. 31-41; EMERSON/COOK (Exchange Theory, 1972), S. 38-87. Vgl. zudem COOK/EMERSON (Power, 1978), S. 721-739. Zu Interaktionseffekten zwischen den Determinanten der Transaktionskosten auf austauschtheoretischer Basis vgl. WINDSPERGER (Transaktionskostenansatz, 1996), S. 39 ff. Zur Transaktionskostentheorie vgl. näher den Transaktionalen Ansatz in Kapitel E.VI.

³⁰⁷ So wurde exemplarisch ein Beitritt der Alenia zu EADS im Zuge der gemeinsamen Kooperationsverhandlungen nicht erörtert. Vgl. o.V. (Luftfahrtkonzern, 2000), S. 18.

³⁰⁸ Die Abhängigkeit der Parentalunternehmung A von der Parentalunternehmung B wird auf Basis der Austauschtheorie von EMERSON und COOK durch den Nettonutzen ihrer Transaktion mit B (n_{AB}) und durch den Nettonutzen der zweitbesten Transaktionsalternative (n_{AC}) – je nach Transaktionsinhalt der Transaktion mit der Pueralunternehmung C (z.B. im Falle von Verhandlungs- oder Kollusionsprozessen) oder in Relation zu einer (hypothetischen) Transaktion mit einem Marktpartner – bestimmt. Die Differenz zwischen n_{AB} und n_{AC} ist die „Quasi-Rente“, welche die Parentalunternehmung A bei Durchführung der Transaktion mit der Parentalunternehmung B zu verwirklichen vermag – et vice versa. Die Quasi-Rente wächst mit dem Grad der Transaktions-

durch transaktionale Unabhängigkeit zwischen den Parentalunternehmungen gekennzeichnet, als keine spezifischen Investitionen getätigt werden, und das Risiko, daß sich eine der beiden Parentalunternehmungen opportunistisch verhält (z.B. eine Kollusion mit C eingeht) – gegenüber alternativen Strukturkonzepten – relativ hoch ist, da die Anpassungskosten für beide Parentalunternehmungen in Form entgangener Quasi-Renten und zusätzlicher Opfer (z.B. Opportunitätskosten, Koordinationskosten, Stillschweigenkosten) relativ niedrig sind.³⁰⁹

Das **Tausch-Konzept** weist einen wechselseitigen (Informations-)Ressourcentausch zwischen den Kooperationspartnern auf. Auch hier tätigt keine der beiden Parteien (serhebliche) spezifische Investitionen; die einzelnen Tauschakte sind jeweils (nahezu) symmetrisch nichtspezifische Transaktionen. Berührungspunkte zwischen den Parentalunternehmungen ergeben sich sporadisch. Die Transparenz über die partnerlichen Ressourcen und Aktivitäten ist höher als beim Mauer-Konzept. Leistung und Gegenleistung zwischen den Parentalunternehmungen erfolgen Zug um Zug, indem Ressourcen – vorwiegend Informationen³¹⁰ – zwischen den Partnern ausgetauscht werden.

Charakteristisch für das **Anker-Konzept** ist die einseitige ressourcielle Verankerung einer Parentalunternehmung mit ihrem Kooperationspartner durch organisatorische, personelle, finanzielle und/oder satzungsmäßige Einbindung. So kann eine der parentalen Unternehmungen einen „Berater“ zum Kooperationspartner entsenden, der eine organisatorische Stelle in der partnerlichen Unternehmung (befristet) innehält, damit z.B. den Kooperationspartner regelmäßig über ihre eigenen Aktivitäten informieren und umgekehrt auf, für eine Vereinheitlichung des Informations- und Kommunikationssystems innerhalb des Trignons zu eigenen technisches Know-how in die Pueralunternehmung „umlenken“, sorgen. Aus austausch- und transaktionskostentheoretischer Perspektive wird eine asymmetrisch spezifische Transaktion getätigt, innerhalb derer eine der Parentalunternehmungen spezifische Investitionen, so etwa in Form der Bereitstellung und Pflege einer organisatorischen Stelle, vornimmt. Damit treten Quasi-Renten-Differenzen auf: Die Tendenz jener durch diese Transaktion weniger abhängigen Parentalunternehmung, die höhere Quasi-Rente des parentalen Transaktionspartners opportunistisch abzuschöpfen, erhöht sich damit tendenziell.³¹¹ Der „Anker“ dient als „Beobachtungsposten“ dem Kooperationspartner oder der Pueralunternehmung und vereinfacht oder ermöglicht den einseitigen Ressourcentransfer. Die einseitige Beobachtbarkeit ist damit nicht allein aufgaben-, sondern umfassend organisationsspezifisch (im Hinblick auf die Aktivitäten der beobachteten Parentalunternehmung) sehr hoch.

spezifität an, insofern können die transaktionsspezifischen Investitionen von A (B) die Abhängigkeit der Parentalunternehmung A (B) vom Transaktionspartner B (A) zum Ausdruck bringen. Sind die transaktionsspezifischen Investitionen von A hoch, entsteht eine hohe Quasi-Rente, die von der Parentalunternehmung B abgeschöpft werden kann. Insofern ist die Abhängigkeit der Parentalunternehmung A vom Transaktionspartner B durch den Grad der Transaktionsspezifität abbildbar. Vgl. allgemein WINDSPERGER (Evolution, 1994), S. 111-130, sowie WINDSPERGER (Transaktionskostenansatz, 1996), S. 39 ff.

³⁰⁹ Vgl. WINDSPERGER (Transaktionskostenansatz, 1996), S. 42.

³¹⁰ Vgl. PICOT (Information als Wettbewerbsfaktor, 1997), S. 175-199.

³¹¹ Vgl. WINDSPERGER (Transaktionskostenansatz, 1996), S. 42.

Das **Knoten-Konzept** dagegen weist die wechselseitige ressourcielle Verankerung der Parentalunternehmungen durch organisatorische, personelle, finanzielle und/oder satzungsmäßige Einbindung auf. Über diese hohe symmetrisch spezifische Transaktion tätigen beide Partner annähernd gleich hohe spezifische Investitionen in die Beseitigung von Informationsasymmetrien und realisieren beide hohe Quasi-Renten: Mit zunehmender Höhe an transaktionsspezifischen Investitionen steigen die versunkenen Kosten³¹² bei Vertragsauflösung, desto höher ist die bilaterale Abhängigkeit, und desto höher ist die Wahrscheinlichkeit kooperativen Verhaltens der Parentalunternehmungen, die ihren transaktionsspezifischen Quasirenten ökonomisch auch zu verwirklichen wünschen.³¹³ Die wechselseitige Beobachtbarkeit ist damit organisationsspezifisch – im Hinblick auf die parentalen Aktivitäten – sehr hoch. Ein permanenter wechselseitiger Ressourcentransfer wird dergestalt – im Gegensatz zum temporär orientierten Tausch-Konzept – strukturell „fix“ institutionalisiert.

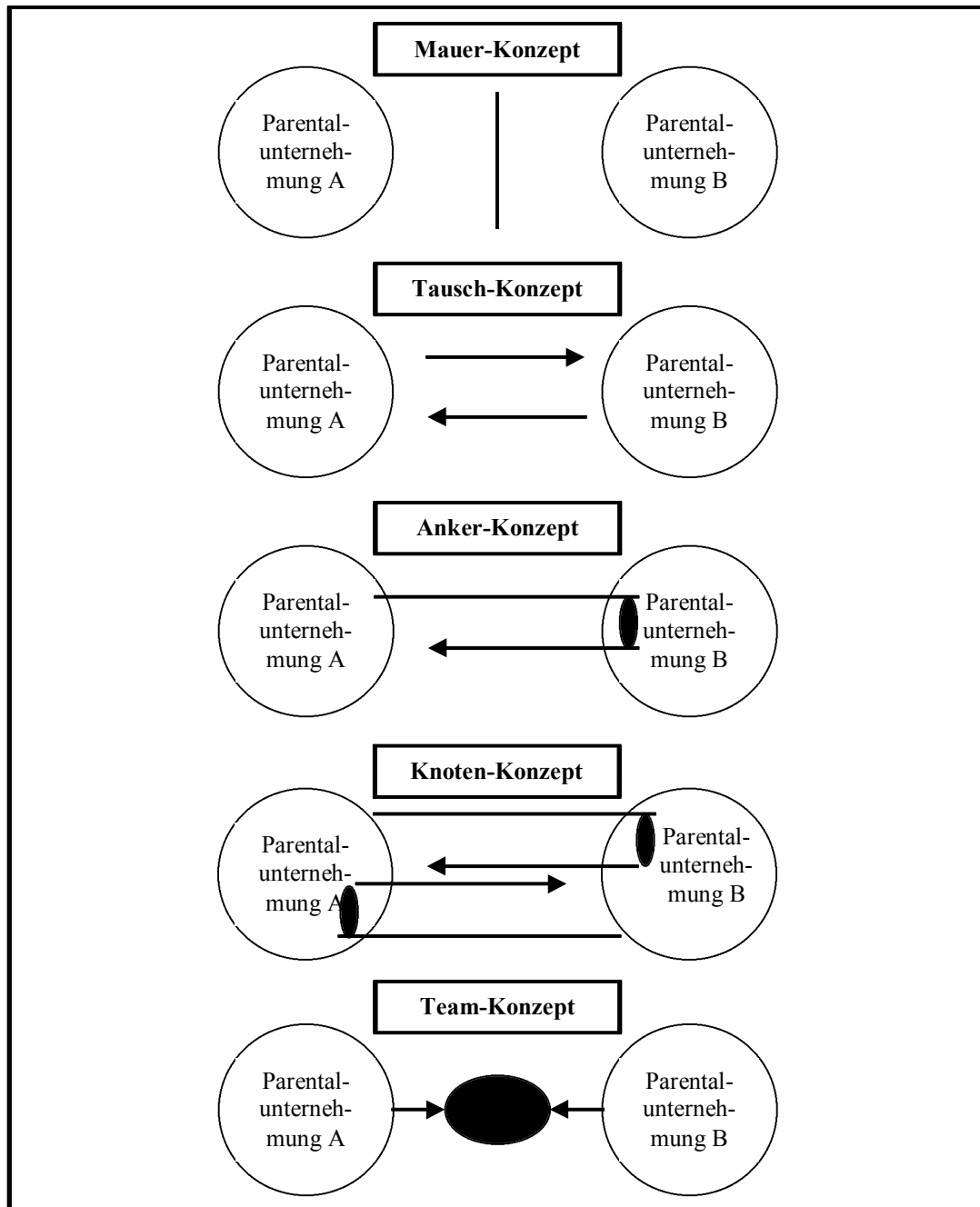
Bei dem auf lateraler Kooperation basierenden **Team-Konzept** erstreckt sich die gemeinschaftliche Erfüllung von Aufgaben parental-übergreifend auf die etwa hierarchisch gleichrangigen Organisationsmitglieder beider Parentalunternehmungen. Ein gemischtes (hybrides) Team, bestehend aus Humanressourcen beider Unternehmungen, wird institutionalisiert. Die wechselseitige Beobachtbarkeit ist damit aufgabenspezifisch – im Hinblick auf die Team-Mitglieder und Team-Aktivitäten – sehr hoch. Auch das Team-Konzept basiert auf hohen symmetrisch spezifischen Transaktionen, innerhalb derer beide Kooperationspartner annähernd gleich hohe spezifische Investitionen tätigen und insofern eine wechselseitige Abhängigkeit eingehen.³¹⁴

³¹² Vgl. näher die Irreversibilität spezifischer Investitionen in E.VII.3.6.

³¹³ Vgl. allgemein WINDSPERGER (Transaktionskostenansatz, 1996), S. 42 f.

³¹⁴ Bei der Fusion zwischen Daimler-Benz und Chrysler wurde der Wissensaustausch durch Videokonferenzen und regelmäßige Shuttle-Flüge zwischen den Konzernzentralen erheblich forciert, um die anschließende Integration der Wissensbestände beider Unternehmungen zu beschleunigen. Vgl. VON KROGH/ERAT/VASSILIADIS (Wissensmanagement, 2000), S. 116.

Abbildung 26: Horizontale Parentalunternehmungs-Relations-Konzepte



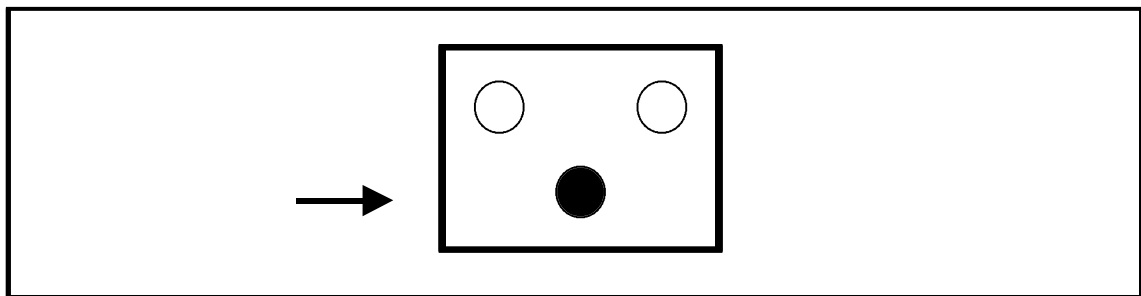
2. Horizontale Pueralunternehmungs-Konzepte

Zwingendes Merkmalskriterium für das Vorliegen einer Trigonalen Kooperation war vorangegangenen Ausführungen³¹⁵ zufolge, daß sämtliche – hier: beide – Kooperati-

³¹⁵ Vgl. hierzu analog auch die Diskussion der „Teilung der Aufsichts- und/oder Führungsverantwortung“ als notwendiges Kriterium für das Vorliegen einer Trigonalen Kooperation in Kapitel B.III.3.7.

onspartner zumindest in *einer* der beiden obersten Führungsebenen, d.h. der „Aufsichts-Führungs“- und/oder „Führungs-Führungs“-Ebene, vertreten sind. Wie **Abbildung 27** skizziert, reflektieren die Strukturalternativen der Horizontalen Pueralunternehmungskonzepte die führungsorganisatorische Beziehung der Kooperationspartner zueinander auf der Ebene der „kindlichen“ Unternehmung. Die inhaltliche Ausgestaltung der (operativen) Führungsverantwortung im **Exekutivorgan** („Führungs-Führung“) ist dabei der variable Faktor dieser Strukturkonzepte.

Abbildung 27: Das Untersuchungsobjekt „Horizontale Pueralunternehmungskonzepte“



Der Fokus der Horizontalen Pueralunternehmungskonzepte liegt damit auf der inhaltlichen **Verteilung** der operativen Führungsverantwortung im **Exekutivorgan** zwischen den Kooperationspartnern. Die operative **Führungs-Führung** im Exekutivorgan – und damit ein Teil der Kontrolle über die ressourcielle Entwicklung der Pueralunternehmung – wird einem oder wird beiden Parentalunternehmungen mit dem Ziel überlassen, Spezialisierungsvorteile im Bereich der Führung zu nutzen. Zu beantworten ist die Frage, ob überhaupt – und wenn ja, in welcher Weise – die Teilung der operativen Tagesgeschäfts vorgenommen wird.

Die resultierenden vier Grundtypen an Strukturkonzepten sind in **Abbildung 28**³¹⁶ gemeinsam veranschaulicht. Während die ersten vier Strukturkonzepte und ihre gegebenenfalls dazugehörigen Subkonzepte mit Blick auf die **Zeitkomponente** eher statischer Natur sind, legen die nachfolgenden zwei Strukturkonzepte und ihre Subvarianten ihren Betrachtungsschwerpunkt eher auf dynamische Aspekte. Differenziert man die Konzepte weiterhin nach der **Existenzkomponente**, sind die ersten sechs Konzepte faktischer Natur, wohingegen das siebte Strukturkonzept, dem Umstand der legalen – nicht jedoch zwingend als legitim zu bewertenden – Täuschungsmöglichkeit Rechnung trägt und fiktiven Ursprungs ist.

Sämtliche Strukturkonzepte verdeutlichen das extreme **Spannungsverhältnis** zwischen vollkommener Führungs-Autonomie und vollkommener Führungs-Interdependenz³¹⁷ und verweisen damit plastisch auf die in Kapitel B.II. diskutierte „Koexistenz von Autonomie und Interdependenz“ und das „Paradoxon der Independenz- und Dependenz-Generierung“.

³¹⁶ Die Abbildung stellt eine graphische Synthese sowie Dimensionen- und Konzept-Erweiterung zu BLEICHER/HERMANN (Joint Venture-Management, 1991), S. 34-36; HERMANN (Joint Venture, 1989), S. 132-133, dar.

³¹⁷ Vgl. KILLING (Understanding Alliances, 1986), S. 10 f.

Als Subkonzepte **statischer** und **faktischer** Natur werden im folgenden das Freihand-, das Separations-, das Dominanz- und das Vollinterdependenz-Konzept unterschieden:³¹⁸

Das **Freihand-Konzept** charakterisiert jene organisatorische Variante, in welcher der Pueralunternehmung „freie Hand“ in der Ausübung der operativen Führungsverantwortung im Exekutivorgan überlassen bleibt, so z.B. über die eigenständige und ausschließliche Rekrutierung externer, Parentalunternehmungsunabhängiger Manager. Diese Strukturvariante ermöglicht der Pueralunternehmung, sich auf die Umwelt, in der sie agiert, bestmöglich einzustellen und ihr unternehmungspolitisches Konzept vollends durch- bzw. umzusetzen.

Das **Separations-Konzept** basiert auf einer strikten Teilung der (operativen) Führungsverantwortungs-Bereiche und damit der Einflußnahmemöglichkeiten der Kooperationspartner. Eine derartige Partitionierung könnte sich z.B. auf die Bereiche Beschaffung und Absatz beziehen. Nimmt man inhaltlich konkretisierend eine aufgaben- (Ad Rem), eine instrumental- (Ad Instrumentum) und eine personenorientierten (Ad Personam) - Differenzierung vor, sind drei relevante Separations-Konzepte zu identifizieren:³¹⁹

- Das sog. **Ad Rem**-Separations-Konzept sieht eine Objekt-, Verrichtungs- oder Regionen-spezifische Trennung der Aktivitätsfelder vor.
- Die Führungsverantwortung innerhalb des sog. **Ad Instrumentum**-Separations-Konzepts wird bezüglich der eingesetzten Sachmittel oder des Raumes differenziert.
- Das sog. **Ad Personam**-Separations-Konzept schließlich fokussiert eine Trennung nach personengebundenen Ressourcen. Sämtliche Subkonzepte bedingen inhaltlich differierende Substrukturen. So ist im Hinblick auf das Ad Rem-Separations-Konzept davon auszugehen, daß dieses im Falle einer geschäftsbereichsbezogenen Partitionierung der Kooperationsaktivitäten tendenziell eine divisionale Struktur, im Falle der funktionalen Trennung von Aufgabenbereichen eher eine funktionale Struktur der Pueralunternehmung evoziert.

Im Rahmen des **Dominanz-Konzepts** liegt die faktische operative Führungsverantwortung bei einer der Parentalunternehmungen, die die Pueralunternehmung, z.B. auf Basis eines Management-Vertrages, wie eine hierarchisch vollständig integrierte Tochtergesellschaft führt.

Das **Vollinterdependenz-Konzept** sieht vor, daß sich die Partner im Hinblick auf die Ausübung ihrer (operativen) Führungsverantwortung im Exekutivorgan vollinterdependent im Sinne eines von allen gesamtverantwortlich getragenen Entscheids zu einigen

³¹⁸ Vgl. BLEICHER/HERMANN (Joint Venture-Management, 1991), S. 34-36; HERMANN (Joint Venture, 1989), S. 131-134, welche vier Basis-Varianten ohne Sub-Differenzierungen nach dem Kriterium der operativen Führungsfunktion unterscheiden.

³¹⁹ BLEICHER und MEYER differenzieren die „Organisation ad rem“ als aufgabenorientierte Basissystemgestaltung, die „Organisation ad instrumentum“ als sachmittelorientierte und schließlich die „Organisation ad personam“ als personenorientierte Gestaltung des Basissystems, wobei letztere auch den sozioemotionalen Aspekt zu betonen ermögliche. Vgl. BLEICHER/MEYER (Führung, 1976), S. 97.

haben. Diese Strukturvariante zeichnet sich damit durch eine Vielzahl an sog. Tangibilitäten³²⁰ zwischen den Kooperationspartnern aus. Mögliche Mischformen führen zur Differenzierung zweier Sub-Konzepte:

- Der gesamtverantwortliche Entscheid beim sog. **Partial-Vollinterdependenz-Konzept** umfaßt den Großteil der operativen Führungsverantwortung.
- Demgegenüber erstreckt sich das sog. **Total-Vollinterdependenz-Konzept** auf die Gesamtheit der operativen Führungsfunktionen.

Im Gegensatz zu den vorangegangenen, statisch angelegten Strukturkonzepten nehmen die zwei im folgenden dargestellten Konzepte eher eine **dynamische** Perspektive ein:

Das **Rotations-Konzept** schließlich zielt auf den bewußten Wechsel in der Ausübung der operativen Führung seitens der Partner ab und trägt so der notwendigen Integration dynamischer Aspekte in die theoretisch fundierte Analyse von Unternehmungsk Kooperationen Rechnung. Das Rotations-Konzept ist durch einen **a priori vorgegebenen** Durchlauf einiger oder aller dieser Grundkonzepte gekennzeichnet. Eine derartige Vorgabe bewußter Rotation wäre etwa aus der Perspektive eines Kooperations vielfach instrumentalisierenden Konzerns zur gezielten Verbreitung impliziten (Leitungs-)Know-hows³²¹ denkbar; das Konzept würde so als Instrument des Know-how-Transfers instrumentalisiert. Es ermöglicht zudem einerseits ein vorsichtiges „Herantasten“ an intensivere Bindungsformen der Kooperation, andererseits die sukzessive Einstellung initial gewählter Strukturmuster, die zu Beginn der Kooperation, z.B. aufgrund notwendig erscheinender Lernprozesse der Puerlunternehmungs-Führung, noch zweckmäßig erschienen. Zwei Grundtypen von Sub-Rotations-Konzepten sind zu differenzieren:

- Das sog. **Intra-Rotations-Konzept** weist Wechsel innerhalb der Kooperationskonzepte auf, sowohl von einer Art zur anderen (Ad Rem zum Ad Instrumentum-Separations-Konzept), innerhalb einer Art (z.B. Funktion zu Objekt) oder innerhalb eines Arzenelements (z.B. Partner tauschen die Funktionsbereiche im Rahmen des Separations-Konzepts).³²²
- Das sog. **Inter-Rotations-Konzept** dagegen strebt Wechsel von einem zum anderen Grundkonzept an, wobei hier durchaus einzelne Konzepte ausgelassen werden können (Partial-Rotation) oder sämtliche Strukturen durchlaufen werden können (Total-Rotation).

³²⁰ Vgl. dazu näher Kapitel E.IV.3.3.

³²¹ Vgl. dazu etwa Kapitel E.IV.7.2.3.

³²² Ein Mechanismus, Technologien des Partners über die Allianz zu absorbieren und die über sie eröffneten Lernpotentiale optimal auszuschöpfen, besteht in der konsequenten Job Rotation von Forschungs- und Entwicklungs-Humanressourcen im Rahmen eines gemeinsam durchzuführenden Projekts auf Parentalunternehmungs- oder Puerlunternehmungs-Ebene. Um die absorbierten Ressourcen dann auch organisational anwenden zu können und Vergessensprozesse zu verhindern, sind simultane Kommunizierungsvorgänge des aktuell erworbenen Wissens in der parental Unternehmung im Rahmen eines Parallelprojekts zweckmäßig. Vgl. MOWERY/TEECE (Strategic Alliances, 1996), S. 111-129. Vgl. CHILD/YAN (International Joint Ventures, 1999), S. 10; COŞGEL/MICELI (Job Rotation, 1999), 301-321.

Indem das **Sprung-Konzept** die Unsicherheit der Zukunft a priori explizit dadurch berücksichtigt, daß bei Kontextänderungen ein rascher flexibler Wechsel auf ein anderes elementarstrukturelles horizontales Pueralunternehmungs-Konzept möglich ist, ergänzt es die vorangegangenen Konzepte ebenfalls a priori in dynamischer Hinsicht. Das Sprung-Konzept ist durch die Ermöglichung eines jederzeit **ad hoc** durchführbaren, ungeplanten und flexiblen Wechsels auf ein anderes Strukturkonzept, Sub-Strukturkonzept oder Struktur-Konzept-Element charakterisiert. Plötzliche Variationen der trigonalen Umwelt können den raschen, eventuell befristeten Wechsel vom Vollinterdependenz- zum Dominanz-Konzept zweckmäßig erscheinen lassen, um veränderter Nachfrage, dem Fallen gesetzlicher Restriktionen, Stakeholder-Ansprüchen oder einem veränderten parentalen Gesamtunternehmungsportfolio schnell gerecht werden zu können. Die Ergänzung einer objektorientierten um eine räumliche Trennung ist eventuell im Falle unerwarteter dysfunktionaler interpartnerlicher Konflikte oder der Einsatz parentaler Humanressourcen als „Springer“ bei kapazitativ-qualitativen Problemen sinnhaft.

Die Implementierung einer derartigen Flexibilitätskomponente in die Kooperationsstruktur ist vor allem in ausgeprägt dynamischen und unsicheren trigonalen Kontexten zweckmäßig. Lassen sich einzelne Strukturkonzepte oder Strukturkonzept-Elemente spontan entfernen, hinzufügen, oder auswechseln; lassen sich womöglich die Beziehungen zwischen Strukturkonzepten und Strukturkonzept-Elementen rasch verändern, z.B. abbrechen oder generieren, so kann das Sprung-Konzept einerseits intrasystemisch Flexibilität innerhalb eines trigonalen Teilsystems, andererseits die systemübergreifende Flexibilisierung eines Gesamtssystems (Trigon, Parentalunternehmung, Pueralunternehmung) begründen.³²³ Alternative inhaltliche Realisationsmechanismen sind etwa

- in **systemübergreifender** Hinsicht die Institutionalisierung eines Flexibilitätspromotors oder Flexibilitätsbeauftragten auf der Ebene des Trignons,³²⁴ vertraglich fixierte „Put and Call-Options“,³²⁵ variierbare Willensbildungs-Modi oder sequentielles „Spot Contracting“,
- in **intrasystemischer** Hinsicht der Einsatz von Führungs-Generalisten im Exekutivorgan der Pueralunternehmung, die im Bedarfsfall unterschiedliche Aufgabenbereiche zu übernehmen bereit, willens und fähig sind, oder ausdifferenzierte Personaleinsatz- und -entwicklungssysteme.

Das Sprung-Konzept ist damit **selbst als Option** zu interpretieren. Die Möglichkeit eines spontanen und womöglich auch wiederholten Wechsels³²⁶ zwischen verschiedenen Strukturzuständen, kann von den Parentalunternehmungen und der Pueralunternehmung

³²³ Vgl. Kapitel E.III.4.3.

³²⁴ Vgl. HAMEL (Unternehmensflexibilisierung, 1994), S. 9-11.

³²⁵ Vgl. dazu und den beiden folgenden Flexibilitäts-Mechanismen vor allem die Diskussion der Kontrakt-Konzepte in Kapitel F.XI.

³²⁶ Vgl. hierzu – im übertragenen Sinne – den von BRENNAN und SCHWARTZ entwickelten Ansatz, welcher im Zusammenhang mit dem Abbau eines natürlichen Vorkommens in einer Mine den Wert des wiederholten Wechselrechts bestimmt. Vgl. BRENNAN/SCHWARTZ (Evaluating, 1985), S. 135-157. Vor organisationsabweichendem Hintergrund vgl. ebenfalls AMRAM/KULATILAKA (Real Options, 1999), S. 187-191; ebenso AMEND (Realoptionen, 2001), S. 192 ff., sowie TRIGEORGIS (Real Options, 2000), S. 3.

bewußt dazu verwendet werden, auf unerwartete günstige oder ungünstige Kontextveränderungen im Binnen- oder Außenbereich des Trignons rasch zu reagieren.

Differenziert nach der **Existenzkomponente** sind die ersten sechs Konzepte faktischer Natur, wohingegen das folgende, siebte Strukturkonzept der legalen, nicht dagegen zwingend legitimen Fiktions-Komponente Rechnung trägt:

Neben den die tatsächlichen Verhältnisse reflektierenden „Fakt“-Konzepten kann die auch als „dual“ zu charakterisierende Strukturierungsvariante von **Fiktions-Konzepten** zweckmäßig sein, die darauf basiert, bewußt den Schein des Vorliegens eines der genannten Konzepte zu erwecken. Dieses wäre dann simultan quasi als zweite Schicht, d.h. als Sekundärorganisation, der Primärorganisation der Pueralunternehmung übergeordnet. Grundlegendes, mit diesem Strukturkonzept verfolgtes Ziel ist der (rein sachrational) ökonomisch effiziente Umgang mit der gesamten Bandbreite an Stakeholdern³²⁷ und/oder der spezielleren Gruppe von Shareholdern³²⁸. Exemplarisch sind Ausweichstrategien in Form einer (legalen) Umgehung der lokalen Gesetzgebung³²⁹, einer bewußten Nutzung ihrer Vorteile³³⁰, der bewußten Vermeidung³³¹ einer negativ eingestellten Öffentlichkeit mit der Konsequenz eines Verlustes des politischen Goodwill oder der bewußten Nutzung einer positiven öffentlichen Grundhaltung³³² denkbar. Das Fiktions-Konzept wiederum ist in zwei Sub-Varianten denkbar:

- Beim **außenorientierten** Fiktions-Konzept weicht das faktische „Führungs-Führungs-Verhalten“ von dem vor der Öffentlichkeit vertretenem Verhalten ab.
- Das **binnenorientierte** Fiktions-Konzept vermag nach innen hin Mechanismen (z.B. durch selektive Information) zu institutionalisieren, welche gezielt den Eindruck vermitteln, die Machtverhältnisse im Führungsbereich seien anders verteilt als tatsächlich der Fall.

Während beispielsweise beim (Fakt-)Dominanz-Konzept der für einen außenstehenden Beobachter zu vermutende äußere Anschein den tatsächlichen Machtgegebenheiten innerhalb der Pueralunternehmung entspricht – und bereits aus der lokalen Asymmetrie der Beteiligungsverhältnisse³³³ ersichtlich sein kann – kann die für Externe nicht offensichtliche Machtdominanz eines Kooperationspartners auf informellen Machtbasen (z.B. Expertenmacht, Sanktionsmacht) fußen und damit das sog. **Fiktions-Dominanz-Konzept** hervorbringen.

³²⁷ Vgl. hierzu das grundlegende Werk von FREEMAN (Stakeholder, 1984).

³²⁸ Zu den Grundgedanken einer auf den Shareholder Value ausgerichteten, wertorientierten Unternehmensführung und den in der Praxis am häufigsten verwendeten Steuerungskonzepten vgl. FRANZ/KAJÜTER (Controlling, 2000), S. 207-240. Die Auffassung, daß der traditionelle Shareholder Value Approach für eine ökonomische Analyse der Corporate Governance infolge der einseitigen Shareholder-Interessen-Orientierung zu eng ausgerichtet sei, vertritt TIROLE. Vgl. TIROLE (Corporate Governance, 2001), S. 4.

³²⁹ Diese kann etwa Mehrheitbeteiligungen des lokalen Partners gesetzlich fixieren.

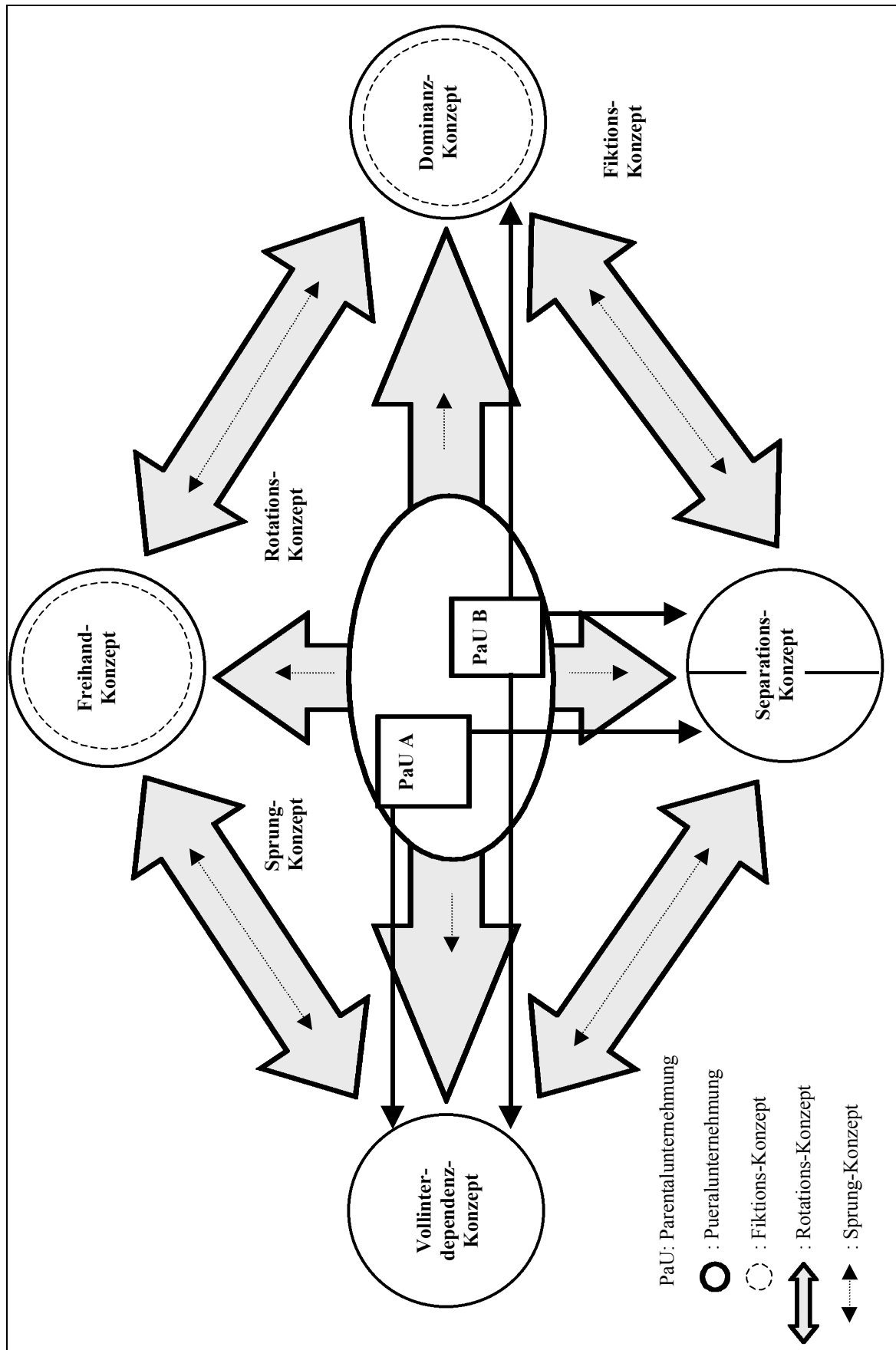
³³⁰ Subventionen oder Steuervergünstigungen seien exemplarisch genannt.

³³¹ Diese kann dann als sinnvoll erachtet werden, wenn der parentale Kooperationspartner in der Öffentlichkeit den Ruf erworben hat, moralisch bedenklich zu agieren.

³³² So etwa über die Nutzung des Images einer lokalen Unternehmung. Vgl. MEFFERT (Unternehmensführung, 1999), S. 122.

³³³ Siehe dazu auch Kapitel B.III.3.8.

Abbildung 28: Horizontale Pueralunternehmungs-Konzepte



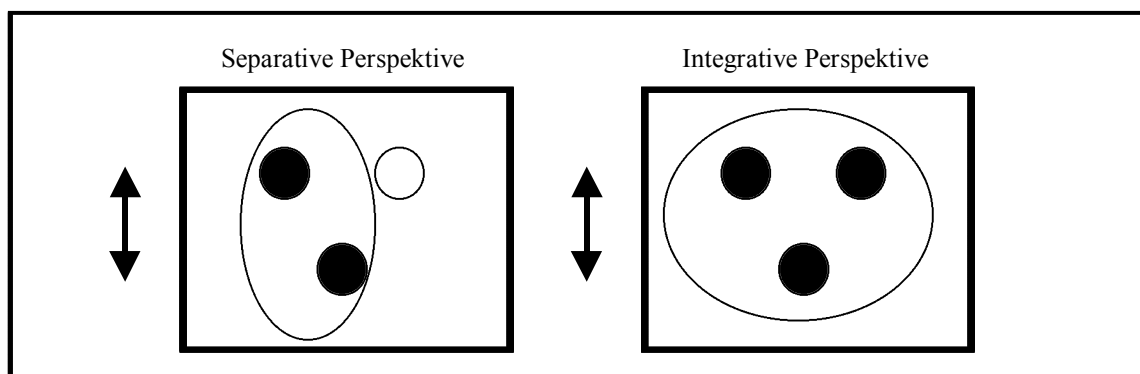
3. Vertikale Kybernations-Konzepte

3.1. Dimensionen der Kybernation

Die nachfolgende Konzept-Analyse fokussiert aus **kybernetischer Perspektive** die zielgerichtete **Regelung** und **Steuerung** der Pueralunternehmung durch die Parentalunternehmung(en): Im Gegensatz zu den bislang dargestellten Strukturvarianten verläuft diese (wechselseitige) Kybernation in **vertikaler** Richtung.³³⁴ Wie **Abbildung 29** veranschaulicht, kann die **Analyse** der Einflußnahme dabei in separativer Weise über die Betrachtung der vertikalen Regelung und Steuerung der Pueralunternehmung durch *eine* der beiden Parentalunternehmungen oder aber in integrativer Weise über die Berücksichtigung der vertikalen Regelung und Steuerung durch die Gesamtheit beider Parentalunternehmungen vorgenommen werden.³³⁵

Während die **separative Perspektive** der Strukturanalyse insofern berücksichtigt, daß die Parentalunternehmungen jeweils unterschiedliche Mechanismen der Kybernation anwenden können, geht die **integrative Perspektive** der Strukturanalyse von dem Grundgedanken aus, daß die Kybernation durch ein übergreifendes Organ vollzogen wird, in dem die Parentalunternehmungen ihre obersten Ziele und Strategien *für* die Pueralunternehmung fixieren. Es handelt sich damit um jenen Ort, an dem Interessensgegensätze der Parentalunternehmungen aufeinandertreffen und (dys-)funktionale Konflikte provozieren können.³³⁶

Abbildung 29: Das Untersuchungsobjekt „Vertikale Kybernations-Relation“



³³⁴ Zum Begriff der Kybernation vgl. Kapitel C.VII. Der Begriff „Kybernation“ wird vor dem Hintergrund der vertikalen Strukturkonzepte bewußt verwendet, um Mißverständnisse zu vermeiden und zu verdeutlichen, daß er sich hier – im Gegensatz zu der unter den Horizontalen Pueralunternehmens-Strukturkonzepten zweckmäßigerweise gewählten Konzentration – nicht *allein* auf die „Führungs-Führung“ oder „Aufsichts-Führung“ bezieht, sondern, daß die unter diesem Begriff analysierten vertikalen Strukturkonzepte vor dem Hintergrund der Führung i.w.S. (Leitung i.w.S.) zweckadäquaterweise inhaltlich weiter gefaßt sind, um so z.B. auch unterschiedliche Kybernations-Arten in Form von Lokomotions- sowie Motivations- und Kohäsions-Strukturen analysieren zu können.

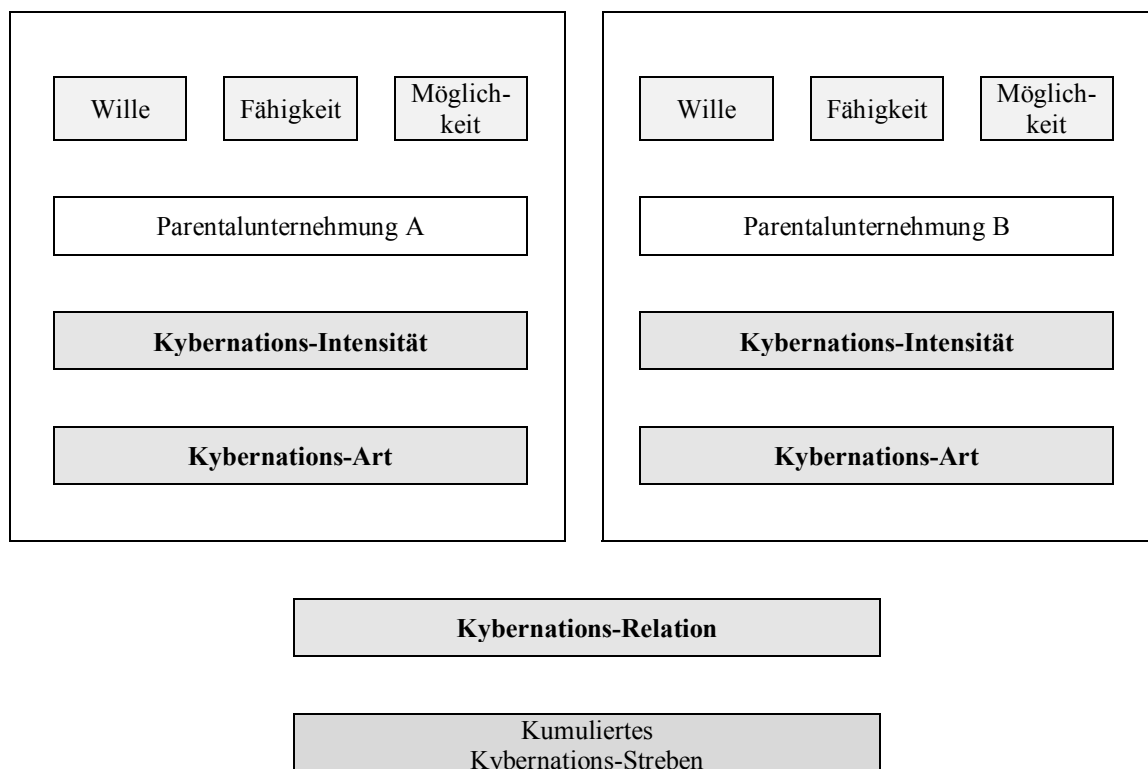
³³⁵ Die nachfolgende Analyse geht von einer wechselseitigen vertikalen Beeinflussung zwischen Parentalunternehmung(en) und Pueralunternehmung aus. Diese Beeinflussung beidseitigen Ursprungs fällt je nach Strukturkonzept stärker oder schwächer aus.

³³⁶ Vgl. TIROLE (Corporate Governance, 2001), S. 29.

Integration und Koordination i.e.S. sind qualitativ unterschiedliche Kybernationsformen im **originären** Aufgabenbereich der Kybernation. Während das Kooperationssystem – aus systemtheoretischem Blickwinkel – seine Ganzheitlichkeit über die Integration³³⁷ seiner Elemente durch Beziehungen erlangt (ex ante-Kybernation), werden kurzfristige Anpassungsmaßnahmen durch koordinative Strukturierung gelöst (ex post-Kybernation). Dabei bilden die zur Koordination i.w.S. zusammengefaßten Kybernationsformen die Basis dafür, daß der spezifische Systemcharakter der Trigonelemente geschaffen und erhalten wird, und stellen jene Grundlage dar, aus der die **derivativen** sachrationalen und sozioemotionalen Kybernationsaufgaben ihren Sinn ableiten.³³⁸

Die folgende Analyse vertikaler Kybernations-Konzepte rückt drei Problembereiche des **Kybernations-Strebens** ins Zentrum des Interesses. Während die „Kybernations-Art“ danach fragt, in welcher Weise die regelnde und steuernde Beeinflussung der Pueralunternehmung vorgenommen wird, fokussiert die „Kybernations-Intensität“ den Ausprägungsgrad zielgerichteter Regelung und Steuerung der Pueralunternehmung. Die „Kybernations-Relation“ schließlich analysiert, in welchem Verhältnis die von beiden Parentalunternehmungen gewählten vertikalen Strukturen zueinander stehen. Dergestalt systematisiert zeigt **Abbildung 30** die **drei Dimensionen** der Kybernation auf elementarstruktureller Ebene, welche im kumulierten Kybernations-Streben beider Parentalunternehmungen münden.

Abbildung 30: Drei Dimensionen vertikalen Kybernations-Strebens



³³⁷ Vgl. BLEICHER (Konzept Integriertes Management, 1999).

³³⁸ Vgl. BLEICHER/MEYER (Führung, 1976), S. 48 ff.

Aus der jeweiligen Dimension wiederum sind viele Strukturkonzepte entweder unmittelbar oder mittelbar über die Zwischenschaltung einer weiteren Ebene abzuleiten. Wie in **Abbildung 31** ersichtlich, resultieren aus diesen drei elementaren Dimensionen zunächst acht Strukturkonzepte bzw. Strukturebenen. Nicht die isolierte Wahl eines der genannten Konzepte, sondern eine Kombination verschiedener Gestaltungsalternativen ist dabei vorzunehmen.

Abbildung 31: Inhalte der drei Dimensionen vertikaler Kybernation

Dimension	Strukturkonzept bzw. Strukturkonzept-Ebenen
Kybernations-Intensität	Richtungsweisungs-Konzept
	Durchgriffs-Konzept
Kybernations-Art	Lokomotions-Strukturen
	Motivations- und Kohäsions-Strukturen
Kybernations-Relation	Neutralität
	Konkurrenz
	Komplementarität
	Antinomie

3.2. Kybernations-Intensität

Die nachfolgende Analyse vertikaler Kybernations-Intensität fokussiert den Intensitätsgrad zielgerichteter Beeinflussung der Pueralunternehmung, welcher auf einem Kontinuum zwischen den Extrema „Richtungsweisung“ und „Durchgriff“ schwankt. Der Intensitätsgrad setzt sich dabei vornehmlich aus der Regelungs- und Steuerungs-Frequenz und dem Regelungs- und Steuerungs-Engagement der elterlichen Unternehmung zusammen. Die inhaltliche Ausgestaltung kann sich kombinatorisch aus der gesamten Bandbreite der unter der Kybernations-Art³³⁹ vorgestellten Konzepte ergeben.

Der Pueralunternehmung verbleibt beim **Richtungsweisungs-Konzept** der größtmögliche Handlungsspielraum. Die Parentalunternehmungen bestimmen **inhaltlich** lediglich die grundlegende Fortentwicklung der Pueralunternehmung, legen ihre strategischen Ziele fest und positionieren die Pueralunternehmung allenfalls global auf der Gesamtunternehmens-, Geschäftsbereichs- und der Funktionalbereichsebene – nicht Kontrolle, sondern Hilfestellung wird verfolgt; das beeinflusste Objekt läßt man ansonsten autonom agieren. Die **Frequenz** an Regelungen und Steuerungen ist niedrig und das parentale Regelungs- und Steuerungs-**Engagement** schwach ausgeprägt. Insgesamt führt diese Strukturalternative zur niedrigsten parentalen Kybernations-Intensität und damit dem höchsten Autonomiegrad der Pueralunternehmung.

Beim **Durchgriffs-Konzept** übt die Parentalunternehmung den größtmöglichen Einfluß auf die Pueralunternehmung aus. Die Autonomiebeschränkung der Pueralunternehmung ist in dieser Variante ein Instrument zur Institutionalisierung des ganzheitlichen unternehmungspolitischen Kybernationskonzepts der Parentalunternehmung. Der „Durchgriff“ der Parentalunternehmung bewirkt, daß für das Aufgabengebiet eine parentale

³³⁹ Vgl. das folgende Kapitel D.II.3.3.

Perspektive in der Kooperation verankert wird. Die Frequenz der Kontrollen ist sehr hoch und auch das parentale Engagement ist stark ausgeprägt. Aus dieser Strukturalternative resultiert die höchste parentale Kybernations-Intensität und damit der niedrigste Autonomiegrad der Pueralunternehmung.

3.3. Kybernations-Art

3.3.1. Gegenstand der Analyse

Wird der Frage nachgegangen, auf welche Weise die regelnde und steuernde Beeinflussung der Pueralunternehmung vorgenommen wird, sind zunächst – entsprechend der auch unter Kapitel C.V. vorgenommenen Differenzierung – ein „harter“ und ein „weicher“ Bereich die Pueralunternehmung beeinflussender Maßnahmen zu differenzieren. Lokomotions-Strukturen charakterisieren „harte“ Mechanismen der sachrationalen zielgerichteten Regelung und Steuerung der Pueralunternehmung. Motivations- und Kohäsions-Strukturen dagegen sind dem „weichen“ Bereich der Unternehmungsführung zuzuordnen und umschließen Strukturelemente der sozioemotionalen zielgerichteten Lenkung der Pueralunternehmung.³⁴⁰

Beide Strukturvarianten zielen in sich ergänzender Weise darauf ab, die Mitglieder des Kooperationssystems auf das Ziel des Trignons oder eines seiner Elemente hin auszurichten. Im Hinblick auf die Kybernations-Art werden im folgenden Strukturkonzepte auf Lokomotions- wie auch auf Motivations- und Kohäsionsebene unterschieden.³⁴¹

3.3.2. Lokomotions-Strukturkonzepte

Die Gestaltung der Lokomotions-Strukturen beeinflusst direkt die intrasystemische technisch-wirtschaftliche Rationalität des Trignons.³⁴² Lokomotionsstrukturen umfassen Mechanismen, die **sachrational** die Aktivitäten des Systemelements „Pueralunternehmung“ initiativ und steuernd auf das Ziel des Trignons oder einzelner Kooperationseinheiten ausrichten. Dieser erste der beiden denkbaren derivativen Aufgabenbereiche von Führungsstrukturen umschließt damit Aufgaben, die die Tätigkeiten der Pueralunternehmung auf die parental Ziele hin koordinieren. Zur Konzeptualisierung der Lokomotions-Strukturen sind jene Aktivitäten zu thematisieren, die der Lösung der jeweiligen Aufgabe der Kooperation, der Annäherung an das gegebene Kooperationsziel oder der Bewältigung des äußeren Kontextes dienen. Diese Aktivitäten umfassen Prozesse der Willensbildung, -durchsetzung und -sicherung und sind in Mechanismen der Handhabung tangibler, hybridtangibler und vor allem intangibler Ressourcen – als kooperati-
onsspezifisch besonders bedeutsames viertes Lokomotions-Struktur-Element – einge-

³⁴⁰ Vgl. für die Sozialpsychologie LUKASZYK (Führer-Rolle, 1960), S. 183; KRECH/CRUTCHFIELD/BALLACHEY (Individual, 1962), S. 432; für die Unternehmungsführung BLEICHER/MEYER (Führung, 1976), S. 39 ff.

³⁴¹ Vgl. HERMANN (Joint Venture, 1989), S. 157 ff.; PFOHL/STÖLZLE (Planung und Kontrolle, 1997), S. 11.

³⁴² Vgl. BLEICHER/MEYER (Führung, 1976), S. 40.

bettet. Strukturkonzepte aus den vier Elementarbereichen der Willensbildung, Willensdurchsetzung, Willenssicherung und Ressourcenhandhabung werden nachfolgend thematisiert.

Die **Willensbildungs-Strukturkonzepte** umfassen jene Gestaltungsalternativen der vertikalen Beziehung zwischen Parentalunternehmung(en) und Pueralunternehmung, die die Politikformulierung und Planung der Kooperation betreffen.³⁴³ Während die Formulierung unternehmungspolitischer Maßnahmen die Gestaltung und Sicherung der sachrationalen Basis für die Kooperation betrifft, ist die Planung als inhaltliche Konkretisierung der Unternehmungspolitik durch deren zeitliche Fixierung und effizienzorientierte Meßbarmachung anhand primär quantitativer und qualitativer Indikatoren gekennzeichnet.³⁴⁴

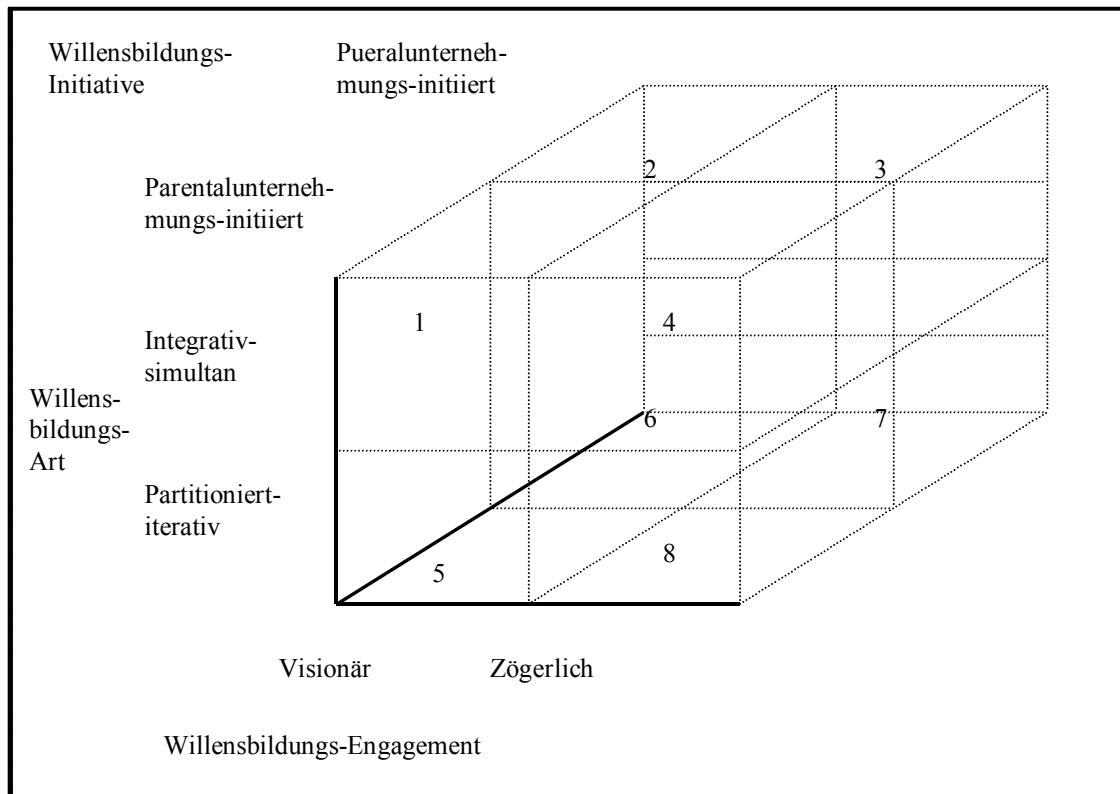
Abbildung 32³⁴⁵ skizziert die resultierenden Strukturkonzepte differenziert nach drei Dimensionen der Willensbildung. Im Hinblick auf die Art der Willensbildung kann das Systemelement „Pueralunternehmung“ die Systemelementgruppe „Parentalunternehmungen“ zu ein und demselben Zeitpunkt als Einheit zum Diskussionspartner bei der Willensbildung haben („Integrativ-simultan“) oder aber in getrennte Abstimmungsprozesse mit den Parentalunternehmungen eintreten („Partitioniert-iterativ“). Zudem kann die Initiative zur Willensbildung einerseits von einer der beiden Parentalunternehmungen oder beiden Partnern ausgehen („Parentalunternehmungs-initiiert“), zum anderen kann die Pueralunternehmung führen („Pueralunternehmungs-initiiert“). Die Willensbildung findet zudem auf dem Kontinuum interinstitutiv und interhumanressourciellen Engagements zwischen den Extrema völliger Begeisterung („Visionär“) und zögerlichen Engagements („Zögerlich“) statt.

³⁴³ CHILD und YAN differenzieren Strategische und Operative Kontrolle der Pueralunternehmung. Dabei zählen sie die Verwendung des Profit, die Reinvestionspolitik, die Allokation der Senior Management Positions wie auch die Setzung strategischer Prioritäten (Hier: Willensbildung) zur Strategischen Kontrolle. Vgl. CHILD/YAN (International Joint Ventures, 1999), S. 10.

³⁴⁴ Vgl. BIRCHER (Unternehmensplanung, 1976), S. 48; ULRICH (Unternehmungspolitik, 1987), S. 16, 232.

³⁴⁵ HERMANN unterscheidet zwei Dimensionen der Willensbildung; die Führung des Willensbildungsprozesses und die Harmonisation der Parentalunternehmungen. Vgl. HERMANN (Joint Venture, 1989), S. 162.

Abbildung 32: Würfel der Willensbildungs-Strukturkonzepte



Der resultierende „Würfel der Willensbildungs-Strukturkonzepte“ führt zu acht denkbaren Konzeptvarianten.³⁴⁶

Beim **Aktiven Fokal-Top Down**-Konzept führt ein von den Parentalunternehmungen partnerschaftlich institutionalisierter Ausschuß den Willensbildungsprozeß sehr engagiert (1).³⁴⁷ Die Pueralunternehmung hat damit kreativ-begeisterte Parentalunternehmungen zu ein und demselben Zeitpunkt als Einheit zum Diskussionspartner. Die passive Variante dagegen weist ein „gebaltes“ zögerliches Engagement der den Willensbildungsprozeß anführende Parentalunternehmung auf (4).

Das **Aktive Dual-Top Down**-Konzept ist dadurch charakterisiert, daß eine der beiden Parentalunternehmungen den Willensbildungsprozeß sehr engagiert als dominierende Instanz leitet. Die diese Funktion ausübende Parentalunternehmung geht dabei derart vor, daß sie mit dem Kooperationspartner und der Pueralunternehmung jeweils einen getrennten Verhandlungs- und Koordinationsprozeß führt (5). Die passive Alternative dagegen weist ein einseitig zögerliches Engagement der den Willensbildungsprozeß anführenden Parentalunternehmung auf (8).

³⁴⁶ Vgl. hierzu und folgend in Erweiterung zu HERMANN (Joint Venture, 1989), S. 161-162.

³⁴⁷ Kombinationen von Top Down und Bottom Up-Informationen können praktisch zweckmäßig sein. So basiert die finanzielle Führung einer Unternehmung bisweilen auf einer Kombination von strukturiertem Top Down und freiem Bottom Up zwischen Managern und Finanzanalysten. Vgl. SPREMAN (Finanzielle Führung, 1998), S. 343. Vgl. SANCHEZ/HEENE (Systems View, 1996), S. 53-55.

Beim **Aktiven Fokal-Bottom Up**-Konzept leitet die Pueralunternehmung als dominierendes Trigonelement den Willensbildungsprozeß sehr aktiv³⁴⁸ und hat dabei die Parentalunternehmungen zu ein und demselben Zeitpunkt als „geschlossene“ Gesamtheit zu Diskussionspartnern (2). Die passive Variante ist durch zögerliches Engagement der den Willensbildungsprozeß anführenden Pueralunternehmung gekennzeichnet (3).

Das **Aktive Dual-Bottom Up**-Konzept rückt gleichsam die Führungsrolle der Pueralunternehmung in den Mittelpunkt der Strukturierung, wobei die Pueralunternehmung im Willensbildungsprozeß strikt getrennte „Bargaining“-Prozesse und Koordinationsprozesse eher engagiert (6) oder – als passive Alternative – eher gebremst (7) mit jeweils einer der beiden Parentalunternehmungen vornimmt.

Ein zentrales Instrument der parentalseitig gesteuerten Willensdurchsetzung in Pueralunternehmungs-Strukturen ist die Budgetierung.³⁴⁹ Das Budget³⁵⁰ ist als Werkzeug jener Führungskräfte zu etablieren und einzusetzen, die ergebnisverantwortliche Einheiten zu führen haben. Es ermöglicht das grundlegende Kennenlernen eines Geschäfts, den produktiven Einsatz von Schlüsselressourcen, die vorauslaufende Koordination aller Pueralunternehmungs-Tätigkeiten, die Integration ihres Personals in die Gesamtorganisation des Trigon, das Erkennen von Revidierungserfordernissen und bildet die Basis für eine wirksame und gute Kommunikation.³⁵¹ Auf einem den Grad an Budget-Autonomie der Pueralunternehmung abzeichnenden Kontinuum sind zwei die Grenzpole möglicher **Willensdurchsetzungs-Strukturkonzepte** aufzeigende Extrempunkte zu differenzieren: Das Budgetierungs-Kontroll-Konzept kann der Pueralunternehmung entweder eine hohe Budget-Autonomie eröffnen, indem die Parentalunternehmungen fixe, langfristige Budgetzusagen tätigen und die Pueralunternehmung selbständig Ressourcen bzw. ihre Budgetmittel bei Dritten beschaffen darf;³⁵² über eine geringe Budget-Autonomie dagegen verfügt die Pueralunternehmung, wenn Ressourcen im Rahmen der Budget-Kontroll-Konzepte nur auf der Grundlage von Anträgen der Pueralunternehmung dieser von den Parentalunternehmungen im Rahmen deren Reinvestitionspolitik³⁵³ übertragen werden und die Pueralunternehmung ihren Budgetbedarf nicht bei Dritten befriedigen darf.

Über die Ausgestaltung der vertikalen **Strukturkonzepte zur Willenssicherung** versuchen die Parentalunternehmungen, die Durchsetzung ihrer Interessen effizient zu kon-

³⁴⁸ Vgl. SANCHEZ/HEENE (Systems View, 1996), S. 51-53.

³⁴⁹ Vgl. hierzu und im folgenden BÜCHEL/PRANGE/PROBST/RÜLING (Joint Venture, 1997), S. 108 f.; HERMANN (Joint Venture, 1989), S. 165 ff.; LORANGE/ROOS (Strategic Alliances, 1993), S. 108-109. Als weitere Werkzeuge der Willensdurchsetzung wären etwa auch die Verlängerung von Geschäftsführerverträgen, Negativlisten oder Vorbehaltsgeschäfte mit Schadenersatzdrohungen bei Fehlverhalten zu interpretieren.

³⁵⁰ Vgl. STEINMANN/SCHREYÖGG (Management, 2000), S. 356.

³⁵¹ Vgl. MALIK (Führen, Leisten, Leben, 2000), S. 348-349. Zu den mit der Budgetierung verbundenen möglichen Dysfunktionalitäten und praktischen Lösungsansätzen vgl. ausführlich STEINMANN/SCHREYÖGG (Management, 2000), S. 358 ff.

³⁵² Je weniger Restriktionen einem Organisationsbereich bei der Aufgabenerfüllung gesetzt sind, desto größer ist seine Selbstkontrolle. Vgl. FRESE (Dezentralisierung, 1998), S. 176.

³⁵³ Vgl. CHILD/YAN (International Joint Ventures, 1999), S. 10.

trollieren (vgl. **Abbildung 33**)³⁵⁴. Der Wert der Kontrolle wird dabei relativ um so höher, je autonomer die Pueralunternehmung agieren darf.

Die Verteilung der Rollen zur Willenssicherung innerhalb des Trignons bewegt sich damit im Spannungsverhältnis zwischen **Fremdkontrolle** durch die Parentalunternehmungen oder **Eigenkontrolle** der Pueralunternehmung. Der zweckmäßige Grad an Fremd- bzw. Eigenkontrolle wird partiell durch die Wahl des elementarstrukturellen horizontalen Strukturkonzepts vorbestimmt. So setzt das Freihand-Konzept bereits einen hohen Grad an Eigenkontrolle voraus, während das Sprung-Konzept diesen Aspekt offen läßt und das Rotations-Konzept Kontrollvariationen von vornherein fixiert.

Herunterbrechen man diese Betrachtung auf die Ebene des intratrigenalen Aufgabenvollzugs, so spiegelt sich das skizzierte Spannungsverhältnis in den beiden grundlegenden Alternativen humanressourcieller Rechenschaftslegung wider. Nach diesem Konzept³⁵⁵ der übergeordneten „Betriebsverantwortung“ sind „fixierte“ und „offene“ Verantwortung Unterformen einer Verantwortung für betriebliches Handeln innerhalb der trigonalen Organisation „Pueralunternehmung“. Je weniger z.B. insofern Exekutivorgan-Entscheidungstatbestände durch etwa auf den „zustimmungsbedürftigen Geschäftsvorfällen“ basierenden Kompetenzregelungen erfaßt sind, um so ausgeprägter hat das offene Verantwortungsbewußtsein der Exekutivorgan-Mitglieder aus Sicht der über das Aufsichtsorgan steuernden und regelnden Parentalunternehmungen zu sein. Umgekehrt gilt: Je offener das offene Verantwortungsgefühl der Exekutivorgan-Mitglieder ist, um so geringer darf die Kompetenzregelung fixiert sein.

Abbildung 33: Willenssicherungs-Strukturen der Lokomotionsebene

	Kontroll-Objekt	Kontroll-Zeitpunkt	Kontroll-Gerichtetheit
Ergebnis-Kontroll-Konzept	Ergebnis	Ex post (Ergebnis)	Gerichtet
Prämissen-Kontroll-Konzept	Prämissen, Ergebnis	Ex ante (Prämissen) Ex post (Ergebnis)	Gerichtet
Durchführungs-Kontroll-Konzept	Aufgabenorientiertes Verhalten der Pueralunternehmung; Ergebnis	Ex ante (Aufgaben-orientiertes Verhalten der Pueralunternehmung) Ex post (Ergebnis)	Gerichtet
Überwachungs-Kontroll-Konzept	Allgemeines Verhalten der Pueralunternehmung; Ergebnis	Ex ante (allgemeines Verhalten der Pueralunternehmung) Ex post (Ergebnis)	Ungerichtet

³⁵⁴ In Modifikation und Erweiterung zu SJURTS (Kontrolle, 1998), S. 290; STEINMANN/SCHREYÖGG (Kontrolle, 1986), S. 747-765; STEINMANN/SCHREYÖGG (Management, 2000), S. 243 ff.

³⁵⁵ Vgl. grundlegend HAMEL (Diskrepanz, 1978), S. 112-128. Die Menge der in jeder (hier: pueralen oder parentalen) Unternehmung zu vollziehenden Einzelaufgaben ist größer als die durch Kompetenzregelungen erfaßten und erfaßbaren Einzelaufgaben. Die Differenzierung der oben skizzierten Verantwortungsarten vermag das durch diese Diskrepanz verletzte Postulat der Kongruenz zwischen Verantwortung und Kompetenz zumindest partiell in seiner Befolgung wiederherzustellen. Vgl. HAMEL (Diskrepanz, 1978), S. 112.

Mit Blick auf die Unterscheidungskriterien des Kontroll-Objekts, des Kontroll-Zeitpunktes und der Kontroll-Gerichtetheit lassen sich die folgenden vier grundlegenden Willenssicherungs-Strukturen unterscheiden:³⁵⁶

Die Funktion des unternehmungspolitischen Gremiums im **Ergebnis-Kontroll-Konzept** liegt in der reinen ex post-Kontrolle des Ergebnisses,³⁵⁷ z.B. über den Abschluß eines Gewinnabführungsvertrages³⁵⁸ zwischen Parentalunternehmungen und Pueralunternehmung. Die Kontrolle erfolgt ex post zu festgelegten Zeitpunkten und ist auf ein konkretes Ziel gerichtet. Das Ergebnis-Kontroll-Konzept geht implizit von der Prämisse aus, daß die Pueralunternehmung grundsätzlich über Pläne geführt wird, obschon damit unberücksichtigt bleibt, daß in der Praxis Sollwerte teilweise ohne Planung als vergangenheitsorientierte oder implizite ad hoc-Maßstäbe Anwendung finden. Diese Variante der Kontrolle als Soll/Ist-Vergleich bedingt die Vorabfixierung eindeutig definierter Kontrollstandards bzw. Budgets seitens der Parentalunternehmung. Daher ist diese Form der Pueralunternehmens-Kontrolle prinzipiell eine durch die Planung determinierte und ihr nachgelagerte Aktivität, wobei Kontrolle ohne Planung – als Ursprung der Sollgrößen – nach dieser Strukturvariante unmöglich ist.

Das **Prämissenkontroll-Konzept** sieht die aktive Durchführung periodischer Prämissenkontrollen durch das unternehmungspolitische Gremium vor. Dabei bietet sich die Abfassung eines Prämissenkataloges³⁵⁹ an, welcher die unterschiedlichen Annahmen, auf denen die parentalen Strategien basieren, zusammenführt. Derartige Prämissen können sich als fixierte Prognosewerte etwa auf die puerale Branchen- und Kundenentwicklung oder das puerale Wettbewerbsverhalten beziehen. Die Prämissenkontrolle beaufsichtigt ex ante die Richtigkeit der gesetzten Prämissen und überprüft ex post das Ergebnis der Transaktionen des Pueralunternehmens-Managements. Die Kontrolle der Pueralunternehmung erfolgt permanent und weist über die ex post-Kontrolle des Outputs terminierten Charakter auf. Sie ergründet die Korrektheit parentaler Prämissen und ist insofern gerichtet und folglich selektiv.

Das **Durchführungskontroll-Konzept** kontrolliert ex ante das aufgabenorientierte Handeln der Pueralunternehmung, ex post überprüft sie das Ergebnis ihrer Transaktionen. Die Durchführungskontrolle strukturiert die parentalen Überprüfungsmaßnahmen mittels der Bestimmung von Meilensteinen und ist folglich gleichsam gerichtet und selektiv. Die parentale Kontrolle erfolgt über die Beobachtung der Aktivitäten des pueralen Agenten permanent³⁶⁰ – etwa über operative Qualitätskontrollen – und weist über die ex post-Kontrolle des Outputs terminierten Charakter auf.

Der selektive Charakter der Prämissen- und Durchführungs-Kontrolle ist über das **Überwachungs-Konzept** zu kompensieren, das die inhaltlichen Ausblendungen der vorangegangenen Kontroll-Konzepte und das damit für die Parentalunternehmung ver-

³⁵⁶ Vgl. SJURTS (Kontrolle, 1998), S. 283-298; STEINMANN/SCHREYÖGG (Kontrolle, 1986), S. 747-765; STEINMANN/SCHREYÖGG (Management, 2000), S. 243 ff.; ebenso MACHARZINA (Unternehmensführung, 1999), S. 320; PFOHL/STÖLZLE (Planung und Kontrolle, 1997), S. 245 f.

³⁵⁷ Vgl. PFOHL/STÖLZLE (Planung und Kontrolle, 1997), S. 245.

³⁵⁸ Vgl. ALTMEPPEN (Haftung, 1998), S. 3 ff.

³⁵⁹ Vgl. FRANZ (Controllinginstrumente, 2000), S. 327.

³⁶⁰ Vgl. CHILD/YAN (International Joint Ventures, 1999), S. 10.

bundene Risiko auffangen kann. Die Überwachung der Pueralunternehmung ist diesem Konzept zufolge ungerichtet.³⁶¹ Nicht nur das Ergebnis der Transaktionen der Pueralunternehmung (ex post) und ihr aufgabenorientiertes Handeln, sondern auch ihre generellen Verhaltensweisen werden durch die Parentalunternehmung kontrolliert, da dieser an einer weitestgehenden Aufklärung über die Eigenschaften der in der Pueralunternehmung tätigen Humanressourcen wie auch über sämtliche puerale Transaktionen gelegen ist, um das durch die erhebliche Eigendynamik und -komplexität des pueralen Agenten begründete Vertrauensrisiko mittels der Prüfungs-Ungerichtetheit beständig zu vermindern. Das Überwachungs-Konzept ist durch eine laufende und möglichst lückenlose Kontrolle der Einhaltung gesetzter Standards gekennzeichnet. Dabei besteht ein enger Kontakt zwischen Parental- und Pueralunternehmung. Das Konzept zeichnet sich insofern durch eine permanente Kontrolle aus, als es Lücken der anderen beiden (selektiven) Überprüfungsvarianten über ungerichtete intratrigonale Beobachtungen auffängt und sich in unbemerkten oder unangekündigten Überwachungsmaßnahmen seitens der Parentalunternehmungen niederschlagen kann. Diese ex ante-Verhaltenskontrolle ist im Gegensatz zur ex ante-Beeinflussung durch Setzen von Anreizen³⁶² ihrem Wesen nach eine Feedforward-Kontrolle, da die Kontroll-Informationen zur Umsteuerung in der aktuellen noch laufenden Delegationsbeziehung führen können; in diesem Fall zum Entzug des Vertrauens in das Pueralunternehmens-Management (Lern-Effekt).³⁶³ Da die Umstrukturierung oder Dissolution der Kooperation Kosten verursacht, sind der potentielle Nutzen einer frühzeitigen Umsteuerung und das aus der Mehrwertigkeit der Erwartungen resultierende Risiko sorgfältig gegeneinander abzuwägen.

Abgerundet werden die Strukturkonzepte der Willensbildung, Willensdurchsetzung und Willenssicherung durch die Gestaltung der Ressourcen-Flüsse zwischen den Elementen des Trignons. Ein **Ressourcenhandhabungs-Konzept** hat daher – über die üblichen Ressourcenbeschaffungs-, -verarbeitungs- und -bereitstellungsprobleme hinaus – drei zentrale Trigon-spezifische Aufgabenstellungen zu berücksichtigen.

Zunächst ist zu fragen, inwieweit die Ressourcenstrukturen der Pueralunternehmung an die Ressourcenstrukturen der Parentalunternehmungen anzupassen sind. Behindert wird eine derartige, die zukünftige kulturelle und politische Trigon-Entwicklung partiell vorwegnehmende Anpassung durch die Artenvielfalt der von den Kooperationspartnern genutzten Ressourcen. Einerseits können in rein sachlicher Hinsicht die von den Partnern gewählten Gliederungskriterien³⁶⁴, die verwendete Landessprache und die gewählten Berichtsperioden erheblich voneinander variieren,³⁶⁵ zum anderen können in sozioemotionaler Hinsicht unterschiedliche „Sprach- und Lebenswelten“ eine wie auch immer geartete Anpassung der Ressourcenstrukturen erschweren. Von einer periodenbezogenen Anpassung des Berichtswesens der Pueralunternehmung an das parentale Berichtswesen ist dabei insbesondere dann auszugehen, wenn die Pueralunternehmung – in Deutschland gemäß §§ 310, 311 HGB bei einer parentalen Kapitalbeteiligung von

³⁶¹ Vgl. MACHARZINA (Unternehmensführung, 1999), S. 320.

³⁶² Vgl. Kapitel D.II.3.3.3.

³⁶³ Vgl. CROSSAN/LANE/WHITE (Organizational Learning, 1999), S. 532.

³⁶⁴ Z.B. Aggregiertheit, Periodizität, Dokumentiertheit, Herkunft, Strukturiertheit, Gerichtetheit, Berichtstiefe etc.

³⁶⁵ Vgl. HERMANN (Joint Venture, 1989), S. 171 f.

über 50% – in den Konsolidierungskreis der Parentalunternehmung einbezogen wird. Von der Einschaltung der internen Revision der eventuell im Aufsichtsorgan als „Public Auditor“ vertretenen Parentalunternehmung ist dann auszugehen.³⁶⁶

Das zweite kooperationsspezifische Problem betrifft die „Kompensationsfunktion“ der Ressourcenstrukturen. Wird eine einzelne oder werden die Parentalunternehmung(en) nicht gleichmäßig mit Ressourcen versorgt, hat das Ressourcenhandhabungs-Konzept kompensierend zu wirken,³⁶⁷ indem Ressourcenlücken³⁶⁸ aufgefüllt und Ressourcenasymmetrien, etwa über aktives Management der Knowledge Assets,³⁶⁹ beseitigt werden. Auch Ressourcenmängel der Pueralunternehmung sind auf diese Weise strukturell zu beheben.

Schließlich ist die „Filtrationsfunktion“³⁷⁰ von Ressourcenstrukturen als kooperations-spezifisches Problemfeld hervorzuheben. Ressourcen können wissentlich filtriert und damit Ressourcenasymmetrien zwischen den Kooperationspartnern³⁷¹ oder zwischen den Parentalunternehmungen und der Pueralunternehmung bewußt aufgebaut und/oder erhalten werden.

3.3.3. Motivations- und Kohäsions-Strukturkonzepte

Der zweite derivative Aufgabenbereich von Führungsstrukturen umschließt Mechanismen der Motivation und Kohäsion. Die Gestaltung der Motivations- und Kohäsions-Strukturen beeinflusst die „intrasystemische sozio-emotionale Rationalität“³⁷² des Systems „Kooperation“. Während die folgenden Motivations-Strukturen das Verhalten einzelner Mitarbeiter positiv beeinflussen, zielen die Kohäsions-Strukturen auf die Generierung und Stabilisierung des Gruppenzusammenhalts ab.

Das **Konzept der Anreiz-Kontrolle** versucht ex ante das aufgabenorientierte Handeln der Pueralunternehmung durch Anreize³⁷³ zu steuern und überprüft ex post entweder den Output oder das aufgabenorientierte Handeln der Pueralunternehmung.³⁷⁴ Die Kontrolle der Pueralunternehmung erfolgt über das ex ante-Setzen von Anreizen permanent und weist über die ex post-Kontrolle des Outputs terminierten Charakter auf. Die ex ante-Beeinflussung der Pueralunternehmung wird über einen die parentalen und pueralen Leistungen genau klärenden Vertrag³⁷⁵ zwischen der oder den Parentalunterneh-

³⁶⁶ Vgl. GESPRÄCHSPARTNER (Vorstandsstab Marketing, 1998).

³⁶⁷ Vgl. HERMANN (Joint Venture, 1989), S. 173.

³⁶⁸ Die Zahl der Kopfarbeiter zeigt nach MALIK die weitaus größte Zuwachsrate in allen Wirtschaftsbereichen – nicht allein im Dienstleistungssektor –, und Wissen werde zukünftig der entscheidende Rohstoff sein. Vgl. MALIK (Führen, Leisten, Leben, 2000), S. 306.

³⁶⁹ Vgl. TEECE (Knowledge Assets, 2000), S. 35-54.

³⁷⁰ Der Begriff „Filtration“ kennzeichnet grundsätzlich Verfahren zum Trennen von festen oder flüssigen Stoffen und meint im vorliegenden Kontext die strukturbasierte Trennung von Ressourcen.

³⁷¹ Vgl. TIROLE (Corporate Governance, 2001), S. 29 f.

³⁷² BLEICHER/MEYER (Führung, 1976), S. 40.

³⁷³ Zur Bedeutung des Anreizsystems für eine erfolgreiche Strategieimplementierung vgl. WELGE/AL-LAHAM (Strategisches Management, 1999), S. 533.

³⁷⁴ Vgl. zur Agentenkontrolle allgemein hierzu und folgend SJURTS (Kontrolle, 1998), S. 288 ff.

³⁷⁵ Vgl. dazu Kapitel D.III.5.

mung(en) und der Pueralunternehmung vollzogen, welcher bei Zielerfüllung auf positive und bei Zielverfehlung auf negative Sanktionen für die Pueralunternehmung zunächst hinweist, deren tatsächliche praktische Bewirkung jedoch grundlegende Voraussetzung für die Wirksamkeit des Anreizsystems ist. Die Anreize sind mit dem Handeln oder den Handlungsergebnissen der Pueralunternehmung verbunden; insofern ist die Anreiz-Kontrolle sowohl bei der bei der Kontrolle des Verhaltens der Pueralunternehmung als auch bei der Output-Kontrolle als gerichtet zu charakterisieren, da die Kontrollobjekte jeweils wohldefiniert sind. Die Parentalunternehmung muß, um Sanktionen bewirken zu können, das Handeln der Pueralunternehmung oder die Ergebnisse ihres Handelns feststellen und den Zielvorgaben gegenüberstellen.

Durch den Transfer parentaler Humanressourcen³⁷⁶ werden elterliche Kulturelemente in die Pueralunternehmung „transportiert“ und damit eine humanressourcielle ex ante-Kontrolle des aufgabenorientierten Handelns der Pueralunternehmung vorgenommen. Aus sozioemotionaler³⁷⁷ Perspektive wirkt dieses gerichtete, das wohldefinierte Kontrollobjekt „aufgabenbezogenes Individualverhalten“ fokussierende **Humanressourcen-Kontroll-Konzept** in zweifacher Hinsicht Probleme auf: Einerseits stellt sich für den betroffenen Mitarbeiter das Problem ambivalenter Rollen- und Loyalitätserwartungen, welches Intra-Rollen-Konflikte bedingt;³⁷⁸ andererseits haftet dem parentalen Mitarbeiter stets der Ruch der Parteilichkeit an, welcher seine Integrität³⁷⁹ auf Seiten des Kooperationspartners und innerhalb der Pueralunternehmung diskreditieren und damit zu einer Vertrauensschmälerung innerhalb des Trignons führen kann.³⁸⁰

Die vereinfachte Verhaltenskontrolle des Pueralunternehmens-Managements und des Parentalpartners ist zudem auch durch eine organisatorische Beaufsichtigung herbeizuführen, welche ihrerseits durch den Transfer aufbau- und ablauforganisatorischer Charakteristika der Parentalunternehmung auf die Pueralunternehmung, durch die bewußte Konzentration auf eine geringe Anzahl an zu produzierenden Gütern und Dienstleistungen, durch die detaillierte und eindeutige Festlegung hierfür erforderlicher intratrigonaler Transaktionen, durch die Vermeidung einer Vielzahl an parentalten Kooperationspartnern oder auch durch die grundsätzliche Reduktion der intratrigonalen Transaktionspartner-Zahl realisiert werden kann: Das **Organisations-Kontroll-Konzept** zeigt damit eine Variante impliziter ex ante Kontrolle der Pueralunternehmung durch die Parentalunternehmungen auf.³⁸¹ Erfolgt der Transfer der parentalten Organisationsstruktur i.w.S. auf die Pueralunternehmung, wird über die Nutzung elterlicher Routinen das Verhalten der Mitarbeiter in der Kooperation gesteuert. So kann die Pueralunternehmung über die

³⁷⁶ Zur Entwicklung einer ökonomischen Humanressourcen-Theorie auf Basis der Beiträge von Erich GUTENBERG vgl. GARCÍA ECHEVARRÍA (Faktor Arbeit, 1999), S. 497-516.

³⁷⁷ Zur sachrationalen Perspektive des Transfers parentaler Humanressourcen vgl. das „Know-how-Kontroll-Konzept“ der Lokomotions-Strukturen.

³⁷⁸ Vgl. WUNDERER (Führung, 1997), S. 165 ff.

³⁷⁹ Vgl. WILLIAMSON (Transaction Cost Economics Perspective, 1998), S. 21, 41 f.

³⁸⁰ Vgl. HERMANN (Joint Venture, 1989), S. 189.

³⁸¹ Insgesamt verdeutlicht das auf das aufgabenorientierte Verhalten gerichtete Organisations-Transfer-Konzept, daß die Organisation als eigenständiges Instrument der Pueralunternehmens-Leitung fungieren kann, welches die Planung ergänzen oder teilweise substituieren kann – es stellt damit die „klassische“ Unternehmungsführungslehre, die Organisation „lediglich“ als Vollzugsinstrument der Planung interpretiert, in Frage. Vgl. STEINMANN/SCHREYÖGG (Kontrolle, 1986), S. 747-765.

Übertragung der parentalen Aufbaustruktur anhand organisatorischer Anpassungsmaßnahmen und über den Transfer der Organisationskultur mittels kulturpolitischer Maßnahmen in einen parentalen Konzern (partiell) integriert werden; eine parentale Führungsholding etwa kann regelmäßige, informelle Treffen oder konzernweite Weiterbildungsmaßnahmen für Führungs(nachwuchs-)kräfte der Pueralunternehmungs-Spitze(n) initiieren.

Abbildung 34³⁸² subsumiert die Kybernations-Strukturkonzepte der Motivations- und Kohäsionsebene wiederum nach den Kriterien des Kontroll-Objekts, des Kontroll-Zeitpunkts und der Kontroll-Gerichtetheit. Der wesentliche Unterschied zwischen den abgebildeten Strukturkonzepten liegt in der inhaltlichen Ausfüllung des ex ante-Kontroll-Zeitpunktes.

Abbildung 34: Kybernations-Strukturkonzepte der Motivations- und Kohäsionsebene

	Kontroll-Objekt	Kontroll-Zeitpunkt	Kontroll-Gerichtetheit
Anreiz-Kontroll-Konzept	Aufgabenorientiertes Verhalten der Pueralunternehmung, Ergebnis	Ex ante (Anreize) Ex post (Ergebnis, aufgabenorientiertes Verhalten)	Gerichtet
Humanressourcen-Kontroll-Konzept	Aufgabenorientiertes Verhalten der Pueralunternehmung, Ergebnis	Ex ante (Humanressourcen) Ex post (Ergebnis, aufgabenorientiertes Verhalten)	Gerichtet
Organisations-Kontroll-Konzept	Aufgabenorientiertes Verhalten der Pueralunternehmung, Ergebnis	Ex ante (Organisation) Ex post (Ergebnis, Aufgabenorientiertes Verhalten)	Gerichtet
Abstimmungs-Kontroll-Konzept	Aufgabenorientiertes Verhalten der Pueralunternehmung und der Parentalunternehmungen; Ergebnis	Ad hoc (Bedarfsfall)	Gerichtet

3.4. Kybernations-Relation

Über die Betrachtung der Kybernations-Relation wird eine Erweiterung der Analyse um die Kybernations-Wahl des Partners vorgenommen, indem der Frage nachgegangen wird, in welchem Wirkungsverhältnis die von beiden Parentalunternehmungen gewählten vertikalen Strukturen zueinander stehen. Die Berücksichtigung dieses Partner-Elements führt zu vier möglichen Relationen der parentalen Kybernations-Arten zueinander:³⁸³

³⁸² In Anlehnung an und Erweiterung zu SJURTS (Kontrolle, 1998), S. 290.

³⁸³ Vgl. zu den Verträglichkeitsrelationen allgemein JÖHR/SINGER (Nationalökonomie, 1964), S. 152 f., und GÄFGEN (Theorie, 1968), S. 119 f. Im folgenden steht nicht die Beziehung der mit den Konzepten verbundenen parentalen Ziele, sondern die Wirkungsbeziehung der Konzepte im Vordergrund der Betrachtung. Die mit unterschiedlichen Kybernations-Arten verfolgten, sich zueinander identisch verhaltenden parentalen Ziele können etwa dazu führen, daß sich die Erfolgswirkungen der eingesetzten Konzepte im Sinne einer Komplementarität ergänzen.

Hat die institutionalisierte Kybernations-Art einer Parentalunternehmung keinen Einfluß auf die Kybernations-Art der anderen Parentalunternehmung, liegt Konzept-**Neutralität** vor. Die Tatsache, daß eine der Parentalunternehmungen häufig flexible Abstimmungen mit der Pueralunternehmung vornimmt, muß keinerlei Auswirkungen auf das Anreiz-Kontroll-Konzept des Kooperationspartners haben.

Führt der Erfolg der Kybernations-Art einer Parentalunternehmung zu wachsendem Erfolg der Kybernation der anderen Parentalunternehmung, ergänzen sich die Konzepte im Sinne einer Konzept-**Komplementarität**. Transferiert eine Parentalunternehmung ihre Ablauf- und Aufbauorganisation, die andere ihre Humanressourcen, sind positive „Kontroll-Synergien“ der parentalen Einheit gegenüber der Pueralunternehmung erzielbar.

Konzept-**Konkurrenz** ist zu konstatieren, wenn der Erfolg der Kybernations-Art einer Parentalunternehmung zu sinkendem Erfolg der Kybernation der anderen Parentalunternehmung führt; die Konzepte konkurrieren. Setzen beide Parentalunternehmungen das Humanressourcen-Kontroll-Konzept ein, sind dysfunktionale Konflikte infolge unklarer Loyalitäten und diskreditierter Integrität denkbar. Zudem sind erhöhte Anforderungen an die Integrationskraft der Pueralunternehmens-Leitung zu stellen.

Im Falle der Konzept-**Antinomie** schließen sich beide Kybernations-Arten, was ihre beiderseitige Realisation betrifft, gegenseitig aus. So können die sich in ihrer Realisation „beißen“ Anreiz-Kontroll-Konzepte der Partner die Verfolgung antinomer Ziele der jeweils noch bei ihrer parentalen Muttergesellschaft unter Vertrag stehenden Pueralunternehmens-Leitung belohnen (z.B. Kostenorientierung versus Innovationsorientierung).

4. Parentalunternehmens-Integrations-Konzepte

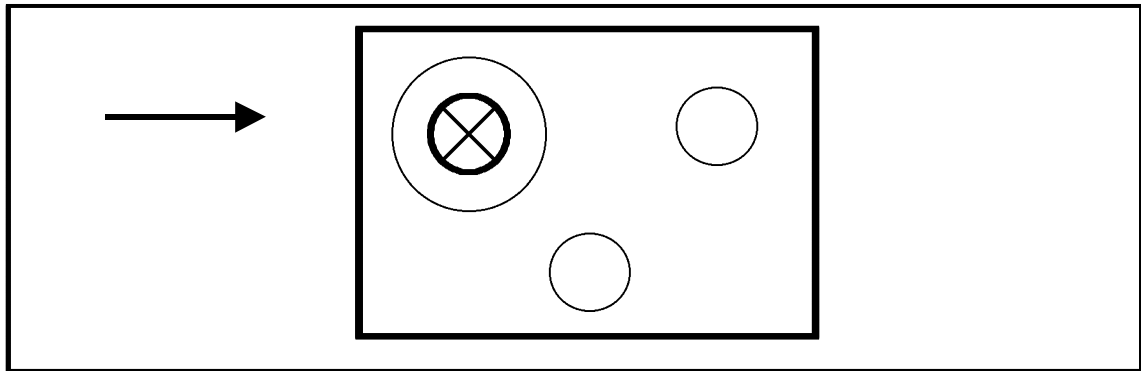
Wie **Abbildung 35** skizziert, betrifft die Analyse der Parentalunternehmens-Integrations-Konzepte nachfolgend im wesentlichen die Frage der arbeitsorganisatorischen (De-)Zentralisation³⁸⁴ der Koordinationsaktivitäten, ihrer hierarchischen Einordnung im Binnenbereich der parentalen Unternehmung sowie die Ausgestaltung der Beziehung zwischen den Trigonelementen.

Inhaltlich ist dabei zunächst zu klären, welche spezifischen Charakteristika die Parentalunternehmung aufweist. So kann es sich um eine Führungsholding, die Tochtergesellschaft eines Konzerns oder auch um eine in diesem Sinne vollkommen unabhängige parentale Unternehmung handeln. Die dann im folgenden so bezeichnete „Zentraleinheit“ kann damit erstens der Zentralbereich innerhalb der parentalen Unternehmung, zweitens die Parentalunternehmung selbst als führendes Element eines übergeordneten Systems (z.B. Konzern, Holding) oder aber drittens das ein System anführende Element (z.B. Führungsholding, Konzernmuttergesellschaft) sein, in welches die Parentalunternehmung integriert ist. Analoge Möglichkeiten sind für den Begriff „Dezentralbereich“ abzuleiten.

³⁸⁴ Zur Bedeutung dieser Fragestellung als unternehmensinternes Pendant zum Regulierungsmechanismus „Preis am Markt“ vgl. ARROW (Foreword, 1999), S. VII.

Die Einbindung der Kooperations(koordinations-)aktivität ist bei allen Prämissensetzungen vom Grundsatz her zwar identisch, inhaltlich allerdings – allein rein dimensional – differierend.

Abbildung 35: Das Untersuchungsobjekt „Integration der Kooperationskoordinationsaktivitäten“



Differenziert man die Strukturierungsvarianten nach Dimensionen, gelangt man zu der in **Abbildung 36** wiedergegebenen Konzeptdifferenzierung, die die erwähnte Prämissen-Konstellation umfaßt:

- Die **Zentralisation**³⁸⁵ der Kooperationskoordination bezeichnet im folgenden, in welchem Ausmaß sich die Parentalunternehmung hierarchischer (zentraler) oder marktlicher (dezentraler) Strukturelemente für die Bewältigung der Koordination von Kooperationen bedient oder aber sie als Systemelement Teil ihrer Ausübung ist.³⁸⁶
- Die **hierarchische Einordnung** oder auch der Hierarchisierungsgrad charakterisiert die formalorganisatorische Positionierung der Zentraleinheit innerhalb der parentalen Unternehmungsorganisation.
- Die **unmittelbare Nähe** oder auch der direkte Kontakt kennzeichnet die Frequenz und den Umfang von Kommunikationseinheiten der Zentraleinheit mit der Pueralunternehmungs-Leitung und dem parentalen Kooperationspartner.

³⁸⁵ Zur Bedeutung der Strukturdimension Zentralisationsgrad siehe die Untersuchung CHANDLERS zu organisationalen Innovationen und die M-Form Hypothese WILLIAMSONS. Vgl. CHANDLER (Strategy, 1962), S. 1 ff.; WILLIAMSON (Discretionary Behavior, 1964), S. 160-161; WILLIAMSON (Corporate Control, 1970), S. 134; WILLIAMSON (Why Prediction?, 1998), S. 14. Die Bedeutung von Governance Costs für die Wahl des Zentralisationsgrades analysiert BÜHNER vor dem Hintergrund der Gestaltung von Corporate Headquarters. Vgl. BÜHNER (Governance Costs, 2000), S. 160-181.

³⁸⁶ Der hier verwendete weitere Begriff der Zentralisation bezieht sich nicht allein auf die Ausgliederungsgrad von Aufgaben, sondern schließt auch die Art des Koordinationsmechanismus mit ein. Zu den in der Terminologie des Transaktionskostenansatzes existierenden marktlichen (auf Basis des Preises) und hierarchischen (auf Basis des Autoritätsprinzips bzw. der persönlichen Weisung) Koordinationsmechanismen vgl. etwa KIESER/KUBICEK (Organisation, 1992), S. 2, 8, 192 ff.; PICOT (Organisation, 1999), S. 79 ff.

Wie **Abbildung 36** veranschaulicht, sind die **Extrempunkte** dieses Kontinuums alternativer Integrationskonzepte mit Blick auf das Zentralisations-Kriterium³⁸⁷ und das Positionierungs-Kriterium einerseits die vollständige Ausgliederung der Kooperationsaufgabe aus den Geschäfts-, Unternehmungs- oder Konzernbereichen bei simultan hoher Positionierung³⁸⁸ der Zentraleinheit, andererseits die komplette Übernahme einer Aufgabe durch die Bereichseinheiten und damit simultan der gänzliche Verzicht auf eine Zentraleinheit in der parentalen Unternehmung. Mit Blick auf das Kontakt-Kriterium werden die Extrempunkte auf der einen Seite durch den gänzlichen Verzicht auf eine unmittelbare geschäftliche Nähe zur Puerlunternehmungs-Leitung und dem Kooperationspartner, andererseits durch ihre bewußte Pflege markiert. Die jeweiligen **Hybridkonzepte** implizieren dann jeweils den abnehmenden Einfluß der Zentraleinheit gegenüber den Bereichseinheiten, den zunehmenden Zentralisationsgrad der Kooperationskoordination und die zunehmende unmittelbare Nähe des Parentalunternehmungs-Managements zur Puerlunternehmung.

Die in **Abbildung 36** wiedergegebenen **Ausprägungen der drei Dimensionen** charakterisieren in der jeweils angegebenen Kombination die inhaltlichen Merkmale der nachfolgend benannten kooperationspezifischen Strukturkonzepte.³⁸⁹

- Das **Parental-Fokussierungs-Konzept** bewirkt die vollständige Auslagerung der Kooperationskoordinationsaufgabe aus den Bereichseinheiten. Der hierarchisch hoch angesiedelte Zentralbereich trifft seine Entscheidungen völlig selbständig und setzt sie ohne Einbezug der Bereichseinheiten um. Es besteht zudem ein enger unmittelbarer Kontakt zwischen dem hierarchisch hoch positionierten Zentralbereich und der Puerlunternehmung. Der Kooperationspartner und der hierarchisch hochrangige Zentralbereich der Parentalunternehmung pflegen in dieser Strukturvariante eine intensive Kommunikation.
- Beim **Parental-Rahmen-Konzept** wird von einer Aufteilung der Kooperationskoordinationsaufgabe zwischen zentralen und dezentralen Einheiten ausgegangen. Die Aufgabe der Koordination der Puerlunternehmung wird damit partiell als Zentralbereich ausgegliedert. Während der Rahmenvorgaben erlassende Bereich in der Beantwortung grundsätzlicher Fragen die Verantwortung trägt, haben die weisungsgebundenen dezentralen Bereichseinheiten die übermittelten Richtlinien in ihren konkretisierenden Entscheidungen zu verwirklichen. Die Stellung des hierarchisch hoch positionierten Rahmenvorgaben-Bereichs ist gegenüber jener des Zentralbereichs

³⁸⁷ Mit Blick auf den Ausgliederungsgrad von Aufgaben vgl. grundlegend FRESE/VON WERDER (Zentralbereiche, 1993), S. 36 ff.; ebenso FRESE (Organisation, 2000), S. 492 ff.; HUNGENBERG (Zentralisation, 1995), S. 251 ff.; KRÜGER (Organisation, 1994), S. 104 ff.; KRÜGER/VON WERDER (Zentralbereiche, 1993), S. 235 ff.

³⁸⁸ Zur Bedeutung des Macht-, Ressort- und Verteilungskonflikte überwindenden Machtpromotors bei Innovationen vgl. HAUSCHILDT (Innovationen, 1999), S. 1-22.

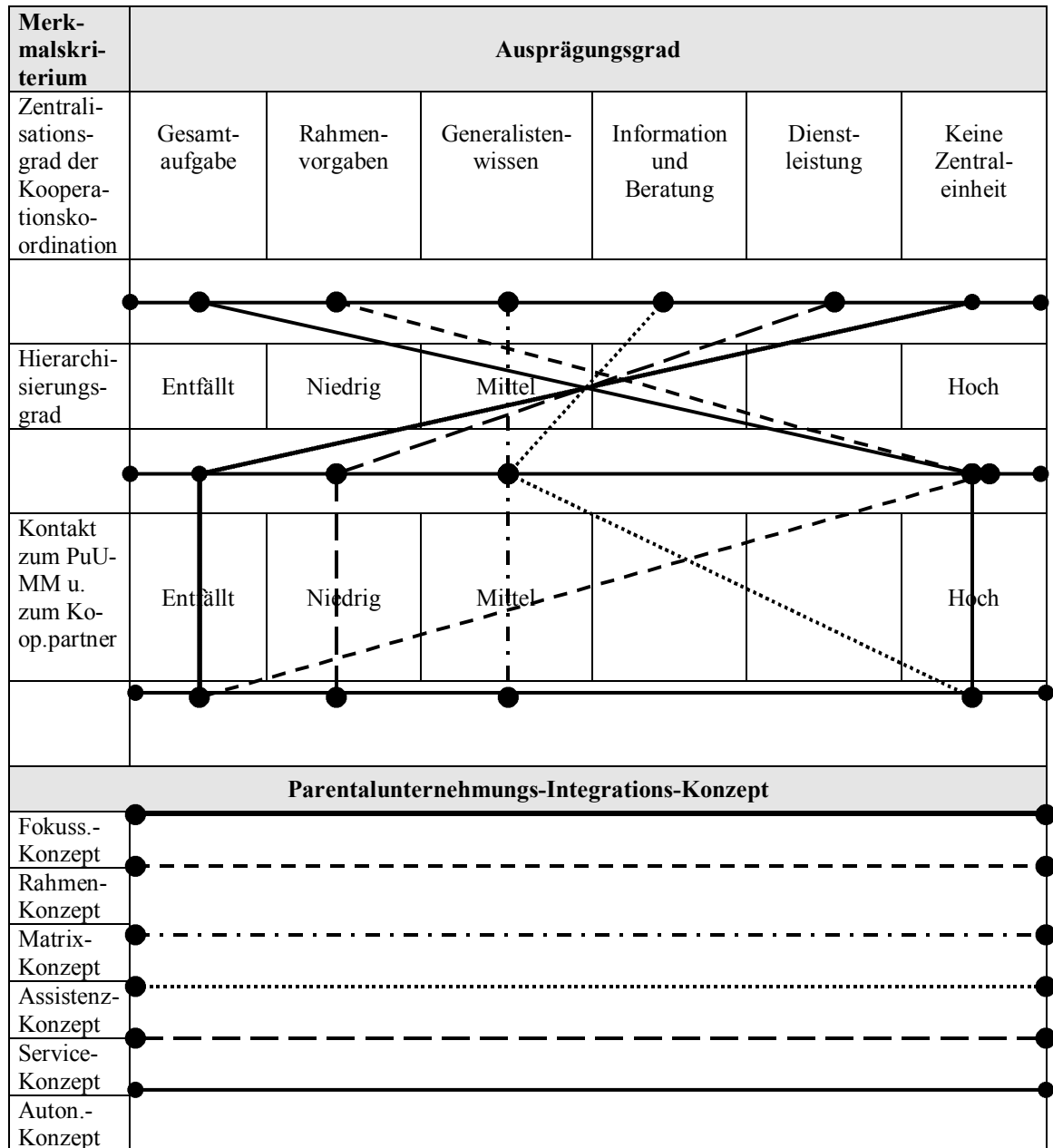
³⁸⁹ Die nachfolgenden Strukturkonzepte setzen sich aus den Ausprägungen der vorangehend vorgestellten *drei* Dimensionen zusammen. Zu einer Unterscheidung begrifflich ähnlicher und allgemein-organisatorischer Konzepte, die sich ausschließlich auf *eine* Dimension, d.h. den Zentralisationsgrad, beziehen, vgl. grundlegend folgend FRESE/VON WERDER (Zentralbereiche, 1993), S. 36 ff.; ebenso FRESE (Organisation, 2000), S. 492 ff.; HUNGENBERG (Zentralisation, 1995), S. 251 ff.; KRÜGER (Organisation, 1994), S. 104 ff.; KRÜGER/VON WERDER (Zentralbereiche, 1993), S. 235 ff.

im Parental-Fokussierungs-Konzept schwächer ausgeprägt, doch seine Kompetenz, verbindliche, schriftlich fixierte Richtlinien zu erlassen, ermöglicht eine integrative Koordination der Transaktionen der Parentaleinheiten. Es besteht allerdings weitgehende Anonymität zwischen dem hierarchisch hoch angesiedelten Zentralbereich und dem Kooperationspartner der gemeinsamen Pueralunternehmung.

- Das **Parental-Matrix-Konzept** begründet gleichsam eine Teilung der Kooperationskoordinationsaufgabe zwischen Zentralbereich und Bereichseinheiten. Allerdings ist bei diesem Strukturkonzept der Zentralbereich nicht gegenüber den Bereichseinheiten weisungsbefugt. Ein sog. „Matrix-Ausschuß“ ist gemeinsam institutionalisierbar, der essentielle Grundsatzentscheidungen zur Kooperation beschließt, während konkretisierende Entscheidungen in den Zuständigkeitsbereich des Zentralbereichs oder in den Verantwortlichkeitskomplex der Bereichseinheiten fallen. Die unmittelbare Nähe der mittlerangigen Zentraleinheit mit der Pueralunternehmens-Leitung und dem Kooperationspartner ist daher lediglich von durchschnittlicher Ausprägung. Die Mitglieder des Matrix-Ausschusses verfügen prinzipiell alle über die gleichen Entscheidungsbefugnisse, wobei der vertretene Zentralbereich vermutlich häufig realiter dominant bleiben wird.
- Im **Parental-Assistenz-Konzept** verfügt der Zentralbereich über keine Entscheidungskompetenzen, sondern übt eine die Entscheidungen der Bereichseinheiten über die Form der Kooperationskoordination fundierende Informationsfunktion und Hilfestellung leistende Konsultationsfunktion aus. Dieses Strukturkonzept ermöglicht die Berücksichtigung eines übergreifenden parentalen Blickwinkels in Kombination mit der Aufrechterhaltung der Selbständigkeit der Parentaleinheiten. Der Zentralbereich fungiert als „Stab“; seine Einflußmöglichkeiten auf die Koordination der Kooperation sind – zumindest formell – sehr begrenzt. Nicht zuletzt auch infolge ihrer Informations- und Konsultationsfunktion besteht allerdings ein regelmäßiger enger Kontakt zwischen der assistierenden, hierarchisch mittlerangigen Zentraleinheit, der Pueralunternehmens-Leitung und dem Kooperationspartner der gemeinsamen Pueralunternehmung.
- Beim **Parental-Service-Konzept** wird eine Zentraleinheit von parentalen Organisationseinheiten mit der Kooperationskoordinations-Ausführung betraut. Die parentalen Organisationseinheiten entscheiden dabei sowohl über die grundsätzliche Frage der Inanspruchnahme von Serviceleistungen, als auch – sofern diese positiv beantwortet wird – über die Art und den Umfang der ausgelagerten Koordinationsfunktionen. Insofern ist dieses Konzept von um so erheblicherer Relevanz, je mehr die Koordination der Kooperation von der parentalen oder einer mit ihr in Führungsbeziehung stehenden Unternehmung als auszugliedernde und ausgliederbare Dienstleistungsfunktion interpretiert wird. Der direkte Kontakt zwischen beauftragter Zentraleinheit und Pueralunternehmung beschränkt sich bei diesem Konzept auf fallbezogene Kommunikation, wobei die Zentraleinheit auf hierarchisch niedrigerer Organisationsebene angesiedelt ist.
- Das **Parental-Autonomie-Konzept** schließlich bewirkt, daß die entsprechenden Kooperationskoordinationsaufgaben gänzlich in die Bereichseinheiten der Parentalunternehmung oder einer in Führungsrelation zu ihr sich befindenden Unternehmung

mung integriert werden. Auf die Institutionalisierung einer die Koordination ausübenden und/oder den Kontakt zur Puerlunternehmung pflegenden hierarchisch hochrangigen oder mittlerangigen Zentraleinheit wird gänzlich verzichtet. Die parentalen Organisationseinheiten treffen und realisieren kooperative Entscheidungen völlig selbständig. Das Parental-Autonomie-Konzept ist damit der extreme Gegensatz zum Parental-Fokussierungs-Konzept im Hinblick auf die Integration der Kooperations(koordinations-)aktivität in die elterliche Unternehmung.

Abbildung 36: Parentalunternehmungs-Integrations-Konzepte



MM: Management; Koop.-Konzept: Kooperations-Konzept; Fokuss.-Konzept: Parental-Fokussierungs-Konzept; Auton.-Konzept: Parental-Autonomie-Konzept.

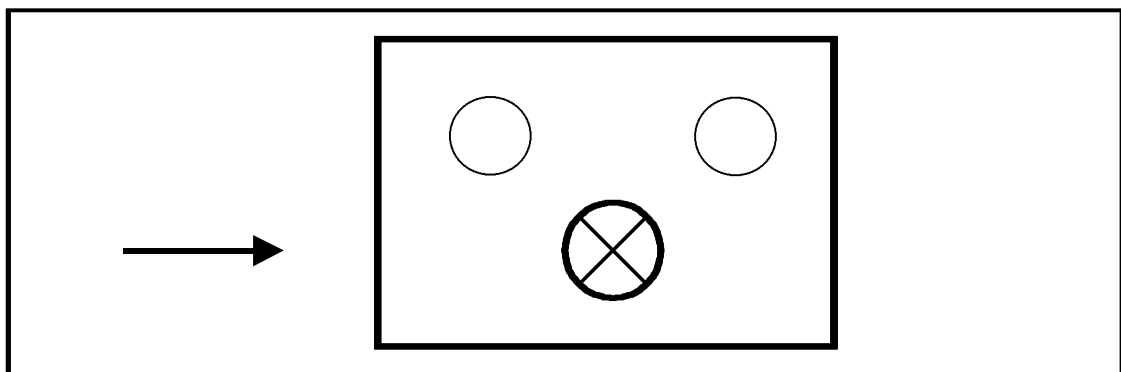
Die alternativen Parentalunternehmungs-Integrations-Konzepte ermöglichen der parentalen Unternehmung, gezielt eine Struktur auszuwählen, die zu ihrem ganzheitlichen Zentralisations- oder Dezentralisations-Konzept kompatibel ist. Je mehr die Entscheidung zugunsten von Strukturen fällt, die den parentalen Bereichseinheiten eine höhere Handlungsautonomie einräumen, desto eher wird die holistische Parentalunternehmungs-Perspektive verdrängt.

III. Tiefenstrukturelle Konzepte

1. Interne Pueralunternehmungs-Leitungs-Konzepte

Die nachfolgende Auseinandersetzung mit der internen Organisation der Unternehmungsleitung der Pueralunternehmung (vgl. **Abbildung 37**) konzentriert sich in **quantitativer** Hinsicht auf multipersonelle wie auch multiparentale Strukturvarianten. Sämtliche Konzepte sind auch unipersonell ausgestaltbar, wobei diese Variante für die weitere Diskussion ausgeschlossen wird, indem von einem gegebenen Bestand an Leitungsorganmitgliedern bzw. Leitungsorganmitgliederguppen ausgegangen wird.³⁹⁰ In **qualitativer** Hinsicht bezieht sich die organisatorische Analyse auf die Entscheidungs- wie auch die Informations- und Kommunikationsdimension. Dabei wird die Annahme zugrundegelegt, daß sowohl die Art der interparentalen bzw. interpersonellen³⁹¹ Verteilung von Aufgaben der Entscheidung und Entscheidungsvorbereitung als auch die Strukturierung der Informations- und Kommunikationsprozesse zwischen den Kooperationspartnern das inhaltliche Kernproblem der Ausgestaltung der sog. „Internen Pueralunternehmungs-Leitungs-Konzepte“ bildet.

Abbildung 37: Das Untersuchungsobjekt Struktur der Internen Pueralunternehmungs-Leitung



³⁹⁰ Vgl. die in den Abbildungen 40 bis 43 exemplarisch angeführten Mitglieder(gruppen) 1 bis 5.

³⁹¹ Von „interpersoneller“ Aufgabenverteilung ist terminologisch bei marktlicher Rekrutierung tri-gonexterner Humanressourcen auszugehen.

Unter kooperationsspezifischer Erweiterung der auf VON WERDER basierenden Systematik sind alternative tiefenstrukturelle Organisationskonzepte der Pueralunternehmens-Leitung in drei Dimensionen ableitbar:³⁹²

Die **Originarität** stellt auf den unternehmerischen Ursprung der Organmitglieder ab. Gegenstand der Betrachtung ist hier die Frage, ob die Mitglieder des Pueralunternehmens-Leitungsorgans ausschließlich einer der beiden Parentalunternehmungen entstammen („Unilateralität“), aus beiden Parentalunternehmungen entsandt („Bilateralität“), als „Neutrale“ extern „vom Markt“ rekrutiert wurden („Exogenität“) oder mit der Zusammenarbeit sowohl externer als auch (ein- oder beidseitig entsandter) parentaler Mitarbeiter verbunden sind. Diese Differenzierung läßt die implizite „Prämisse der Parteilichkeit“ offenkundig werden. Während idealtypisch von der absoluten Loyalität parental entsandter Mitarbeiter gegenüber ihrer Mutterunternehmung ausgegangen wird, impliziert der Begriff der „Neutralität“ die vollkommene Unparteilichkeit gegenüber beiden Parentalunternehmungen.³⁹³

Die Form der **Arbeitsteilung** im Pueralunternehmens-Exekutivorgan zielt auf inhaltliche Differenzierungen der Aufgabenbereiche der Kooperationspartner und „neutraler“ Mitglieder ab. Analysiert wird, für welche speziellen Aufgaben der Pueralunternehmung die einzelnen parentalen oder extern rekrutierten Mitglieder zuständig sind. „Portefeuillebindung“ von Aufgaben meint, daß den Organmitgliedern keine individuellen Entscheidungskompetenzen zugeordnet werden, sondern sie für bestimmte Aufgabensegmente („Portefeuilles“) Entscheidungen der Pueralunternehmens-Leitung vorbereiten. „Ressortbindung“ dagegen liegt vor, wenn die Organmitglieder für ihre jeweiligen Zuständigkeitsbereiche („Ressorts“) entscheidungsbefugt sind.

Kompetenzvariationen können zudem auch auf willensbildungs-basierten **Statusdifferenzierungen** beruhen. Beim „Kollegialprinzip“ werden Entscheidungen von sämtlichen (Kooperations-)Partnern gemeinsam getroffen. Die Mitglieder der Pueralunternehmens-Leitung sind gleichberechtigt. Meinungsverschiedenheiten werden nach dem Mehrheits- oder Einstimmigkeitsprinzip gelöst. Das „Direktorialprinzip“ bedingt eine hierarchische Differenzierung der Entscheidungskompetenzen innerhalb des Pueralunternehmens-Leitungsorgans. Bestimmte Mitglieder oder Mitgliedergruppen einer parentalen oder neutralen Seite können Entscheidungen independent von Mitgliedern

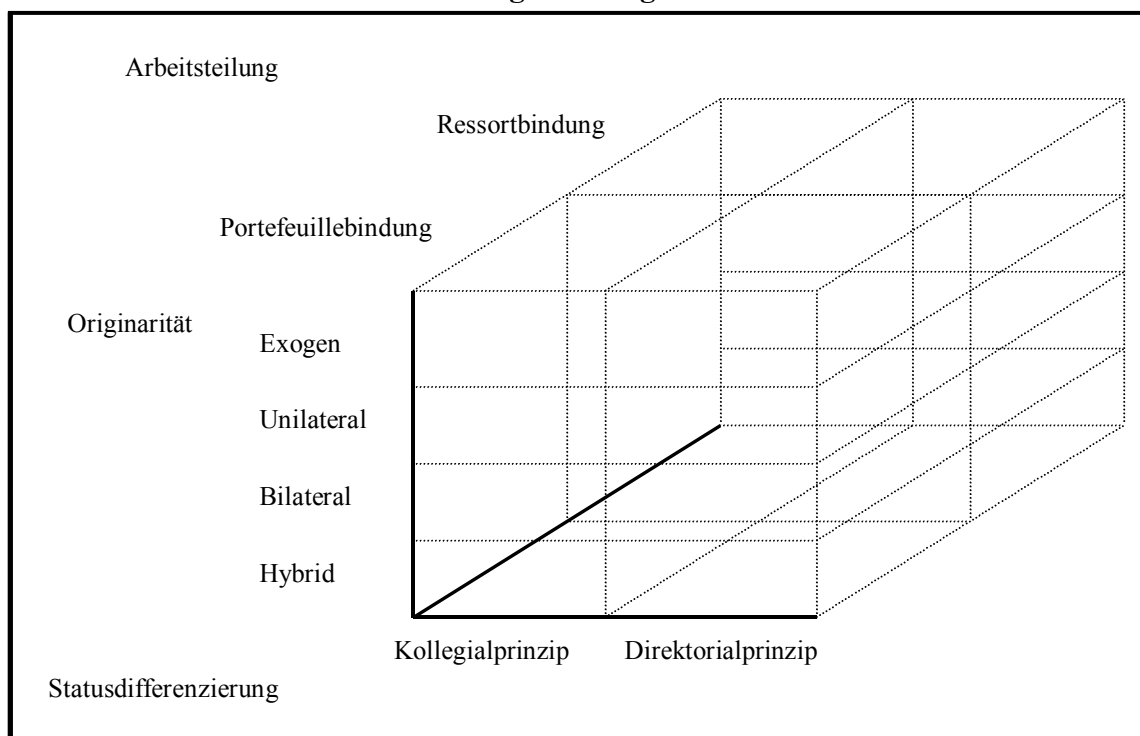
³⁹² Vgl. hierzu und folgend in kooperationsspezifischer Modifikation und Erweiterung zu den grundlegenden Ausführungen von VON WERDER (Organisation der Unternehmensführung, 1987), S. 299-383; VON WERDER (Organisation der Unternehmensleitung, 1987), S. 2265-2273, und zu den Weiterentwicklung von FRESE (Organisation, 2000), S. 558 ff.

³⁹³ Konzeptionell unberücksichtigt („Black Box“) bleiben die unterschiedlichen Verhaltensmotive. Die nicht zwingend auftretende „Parteilichkeit“ wird rein sachrational durch die konkrete Vertragskonstruktion und (angenommene) zukünftige Karrierechancen determiniert, sozioemotional durch kulturelle (In)Kompatibilitäten. Bleibt es zudem einer der Parentalunternehmungen alleinig überlassen, den „Neutralen“ extern zu rekrutieren, ist dieser annahmegemäß in dem Ausmaß „parteilich“, in dem der auswählende Partner nach unternehmungsspezifischen Kriterien selektiert. Wohlwissend, daß die Prämisse der Parteilichkeit in der Realität nicht zwingend zutrifft, bietet ihre Einführung jedoch einen höheren Grad an Argumentationsmöglichkeiten, indem neben Ressourcentransfer-Aspekten auch humanressourcielle Machtbasen der Parentalunternehmungen diskutiert werden können. Alternativ bestünde die Möglichkeit der Einführung einer vierten Dimension.

einer anderen (kooperationspartnerlichen) Seite fallen; sie verfügen über Weisungsbefugnisse gegenüber anderen kooperationspartnerlichen Organmitgliedern. Im deutschen Gesellschaftsrecht ist die Anwendung der willensbasierten Statusdifferenzierung rechtsformspezifisch geregelt; im Gegensatz zum beide Freiräume eröffnenden GmbH-Gesetz fixiert das Aktiengesetz mit § 77 I AktG zwingend das Kollegialprinzip für die Willensbildung im Vorstand.³⁹⁴

Wie **Abbildung 38** skizziert, sind anhand dieser drei Dimensionen sechzehn Basiskonzepte zu differenzieren, welche ihrerseits in den anschließenden vier Abbildungen (**Abbildungen 39 bis 42**) graphisch veranschaulicht werden.³⁹⁵

Abbildung 38: Würfel der Strukturkonzepte der internen Organisation der Puerlunternehmungs-Leitung



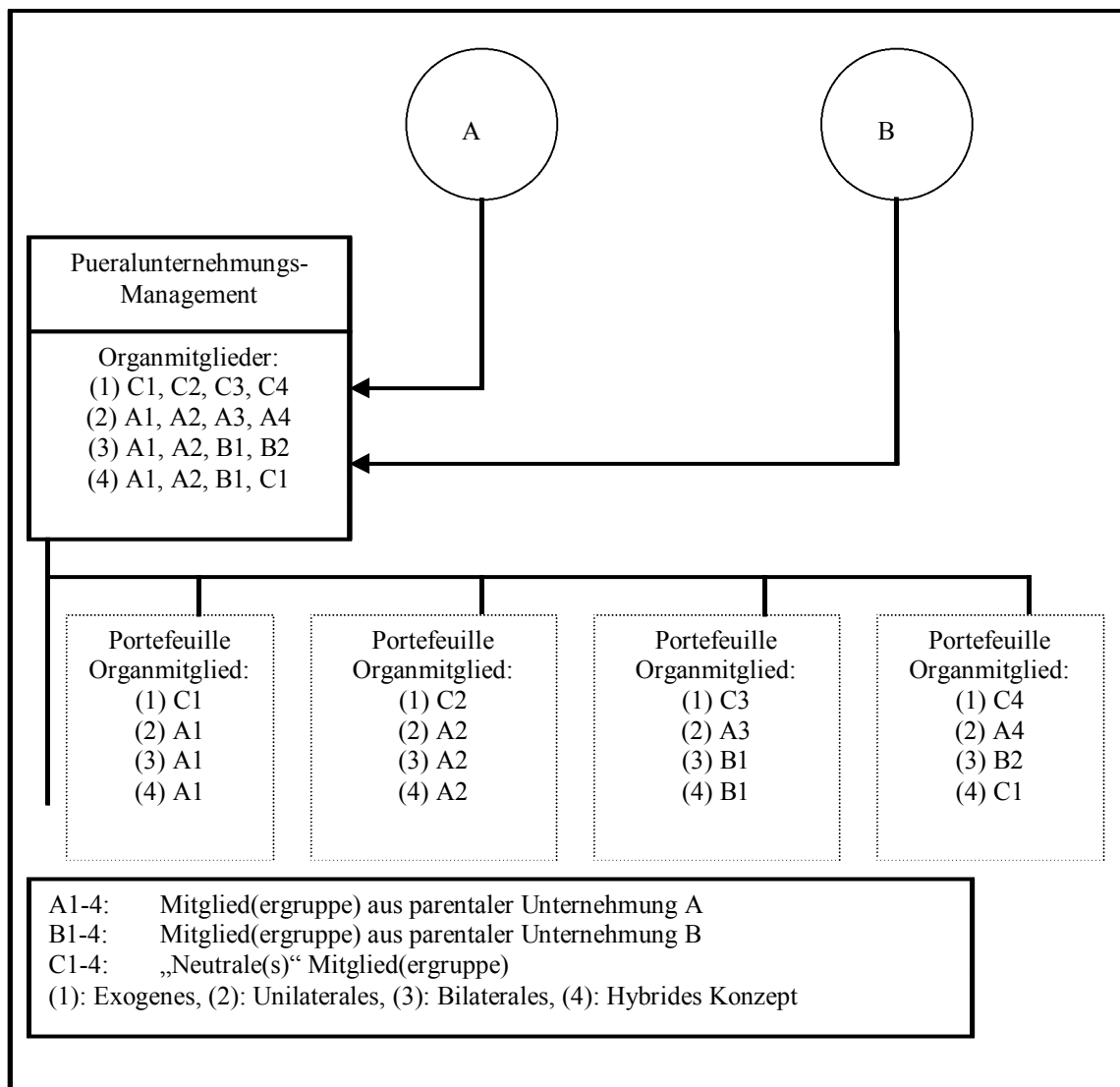
Das **Exogene Aufgabenorientierungs-Konzept** vereint, wie **Abbildung 39** veranschaulicht, das Kollegialprinzip mit dem Prinzip der Portefeuillebindung bei „neutraler“ externer Rekrutierung der Puerlunternehmungs-Leitung (C1, C2, C3, C4). Das **Unilaterale** Aufgabenorientierungs-Konzept, als Kombination aus Kollegialprinzip und Prin-

³⁹⁴ Die Satzung oder die Geschäftsordnung des Vorstandes kann gemäß § 77 I 2 AktG Abweichendes bestimmen, wobei jedoch nicht festgelegt werden kann, daß ein oder mehrere Vorstandsmitglieder Meinungsverschiedenheiten im Vorstand gegen die Mehrheit seiner Mitglieder entscheiden. Derartige Modellbildungen erfordern jedoch im Sinne der Gestaltung abstrakter Abbilder der Realität eine Konzentration auf bestimmte Ausprägungen.

³⁹⁵ Vgl. hierzu und im folgenden in kooperationsspezifischer Erweiterung zu VON WERDER (Organisation der Unternehmensführung, 1987), S. 299 ff.; VON WERDER (Organisation der Unternehmensleitung, 1987), S. 2265 ff.; FRESE (Organisation, 2000), S. 558 ff.; FRESE (Unternehmensführung, 1987), S. 358.

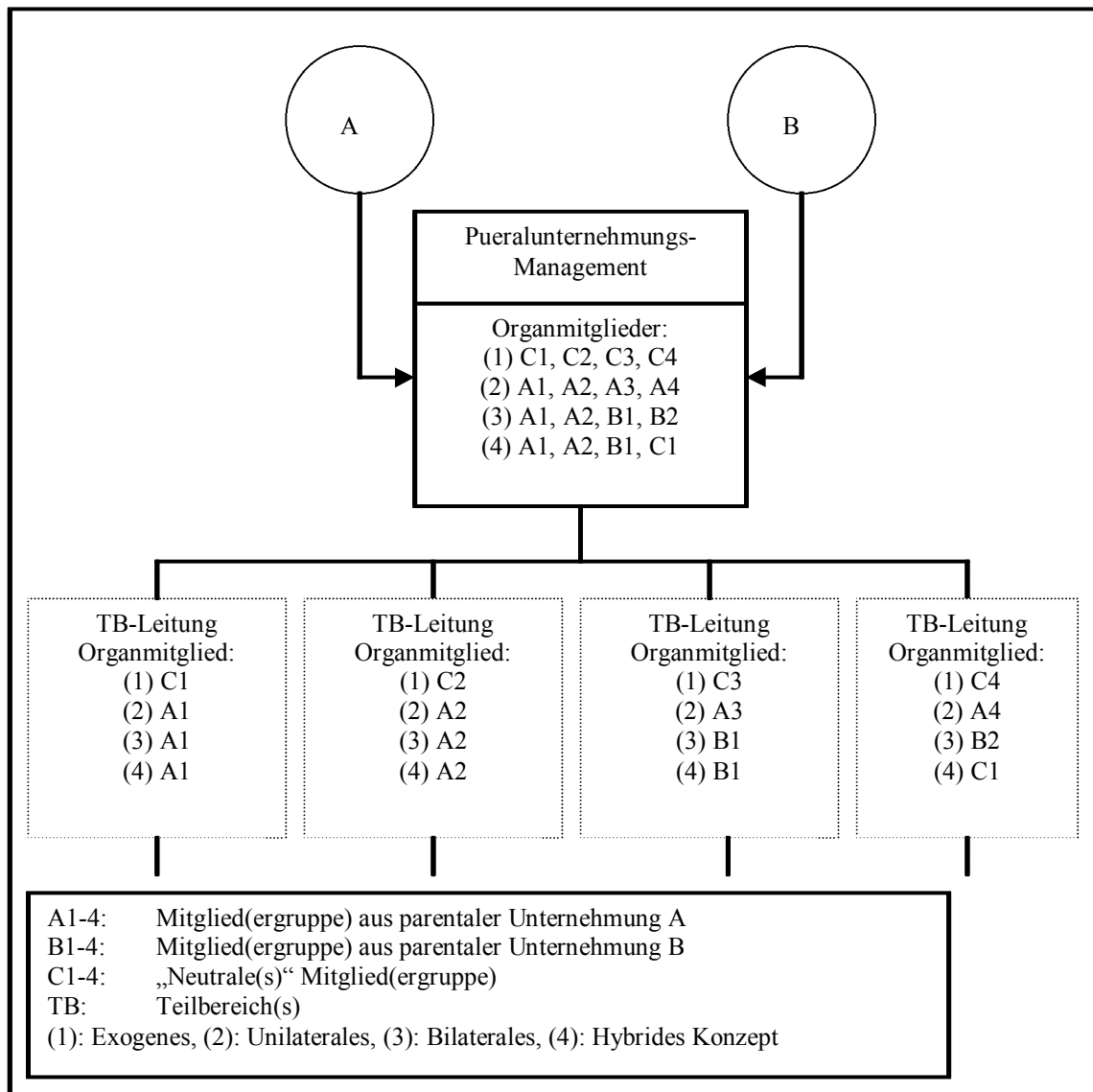
zip der Portfeuillebindung, rekrutiert das Exekutivorgan alleinig aus einer der beiden Parentalunternehmungen (A1, A2, A3, A4), wohingegen das **Bilaterale** Aufgabenorientierungs-Konzept zur Vereinigung von Managern beider Parentalunternehmungen innerhalb des Exekutivorgans der Pueralunternehmung führt (A1, A2, B1, B2). **Hybride** Aufgabenorientierungs-Konzepte gehen mit der partnerschaftlichen Zusammenarbeit externer und (ein- oder beidseitig entsandter) parentaler Mitarbeiter einher (Beispielhaft: A1, A2, B1, C1). Alle vier Konzepte weisen das Charakteristikum auf, daß sich sämtliche Exekutivorganmitglieder auf die gemeinsam zu treffenden Entscheidungen konzentrieren. Sie tragen keine Verantwortung im operativen Bereich der Pueralunternehmens-Leitung. Auf individuelle Entscheidungsspielräume für Mitglieder des Exekutivorgans wird verzichtet.

Abbildung 39: Exogenes, Unilaterales, Bilaterales und Hybrides Aufgabenorientierungskonzept



Wie **Abbildung 40** skizziert, zeichnet sich das **Exogene Dual-Konzept**, als Kombination aus dem Prinzip externer Rekrutierung, dem Kollegialprinzip und dem Prinzip der Ressortbindung, dadurch aus, daß Mitglieder des Pueralunternehmungs-Leitungsorgans, die keiner der beiden Parentalunternehmungen entstammen, neben ihrer Partizipation an den gemeinsam zu treffenden Entscheidungen der Pueralunternehmungs-Leitung additiv auch Verantwortung für Unternehmensbereiche tragen (C1, C2, C2, C4).

Abbildung 40: Exogenes, Unilaterales, Bilaterales und Hybrides Dualkonzept



Beim **Unilateralen** Dual-Konzept wurden die über den doppelten Verantwortungsbereich verfügenden Mitglieder des Pueralunternehmungs-Leitungsorgans („Zwei-Hüte-Prinzip“) aus *einer* parentalen Unternehmung entsandt, deren Einfluß so führungsspezifisch übermächtig ist (A1, A2, A3, A4). Dagegen übernehmen beim **Bilateralen** Dual-Konzept Humanressourcen *beider Parentalunternehmungen* neben ihrer Beteiligung an den von beiden Kooperationspartnern gemeinsam zu treffenden Entscheidungen der Pueralunternehmungs-Leitung auch Verantwortung für bestimmte Pueralunterneh-

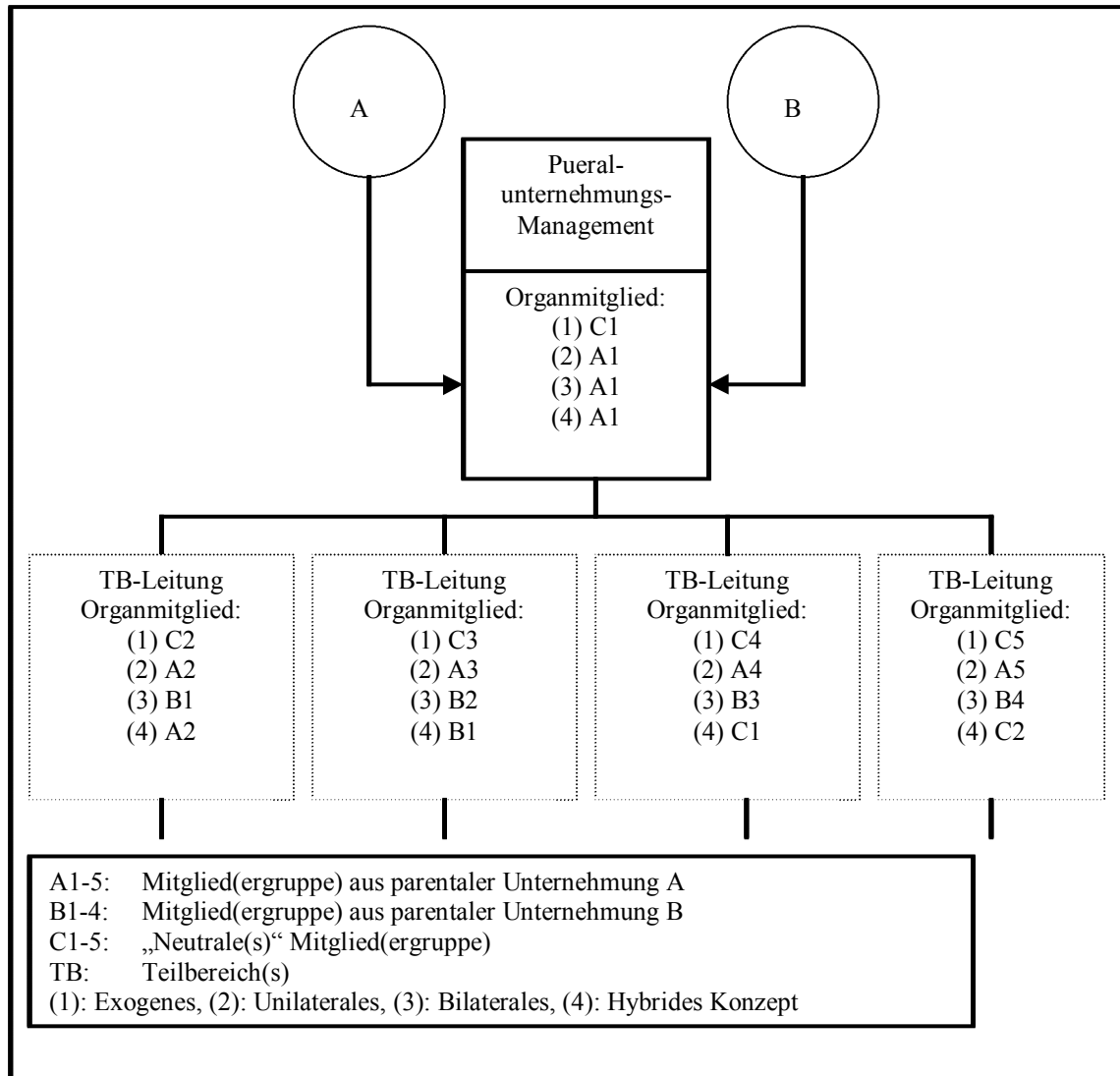
mungs-Bereiche (A1, A2, B1, B2). **Hybride** Dual-Konzepte sind mit der *gemischt* partnerschaftlichen Zusammenarbeit externer und (ein- oder beidseitig entsandter) parentaler Mitarbeiter verbunden (Beispielhaft: A1, A2, B1, C1).

Beim direktorial-ressortgebundenen **Exogenen Hierarchie-Konzept** systemexternen Organmitglieder-Ursprungs werden Mitglieder des Pueralunternehmens-Leitungsorgans auf der zweiten Hierarchieebene teilbereichsleitend eingesetzt (C2, C3, C4, C5) (vgl. **Abbildung 41**). Sie sind damit für ein bestimmtes Ressort mit individuellen Entscheidungskompetenzen ausgestattet, sind jedoch hinsichtlich ihrer Kompetenzen von bestimmten Organangehörigen, die die Unternehmensleitung im organisatorischen Sinne bilden (C1), hierarchisch abgestuft und an deren Weisungen gebunden. Beim auf dem Prinzip der externen Rekrutierung basierenden **Unilateralen** Hierarchie-Konzept wurden die Organmitglieder aus einer parentalen Unternehmung entsandt, deren Interessen und kulturellen Gepflogenheiten³⁹⁶ damit die Führung des Pueralunternehmens-Tagesgeschäfts dominieren. Die auf der ersten Hierarchieebene eingesetzten Parentalunternehmens-Entsandten (A1) sind gegenüber den auf der zweiten Hierarchieebene teilbereichsleitend eingesetzten Parentalunternehmens-Mitgliedern (A2, A3, A4, A5) weisungsgebunden. Das direktorial-ressortgebundene **Bilaterale** Hierarchie-Konzept führt zu jener Konstellation, in der einer der beiden Kooperationspartner (B2, B3, B4, B5) den Weisungen des anderen Kooperationspartners (A1) im Leitungsorgan unterliegt. **Hybride** Hierarchie-Konzepte weisen eine kombinatorische Weisungsrelation zwischen externen und (ein- oder beidseitig entsandten) parentalern Mitarbeitern auf (Beispielhaft: A1 und A2, B1, C1, C2).

³⁹⁶

Vgl. Kapitel C.V.3.

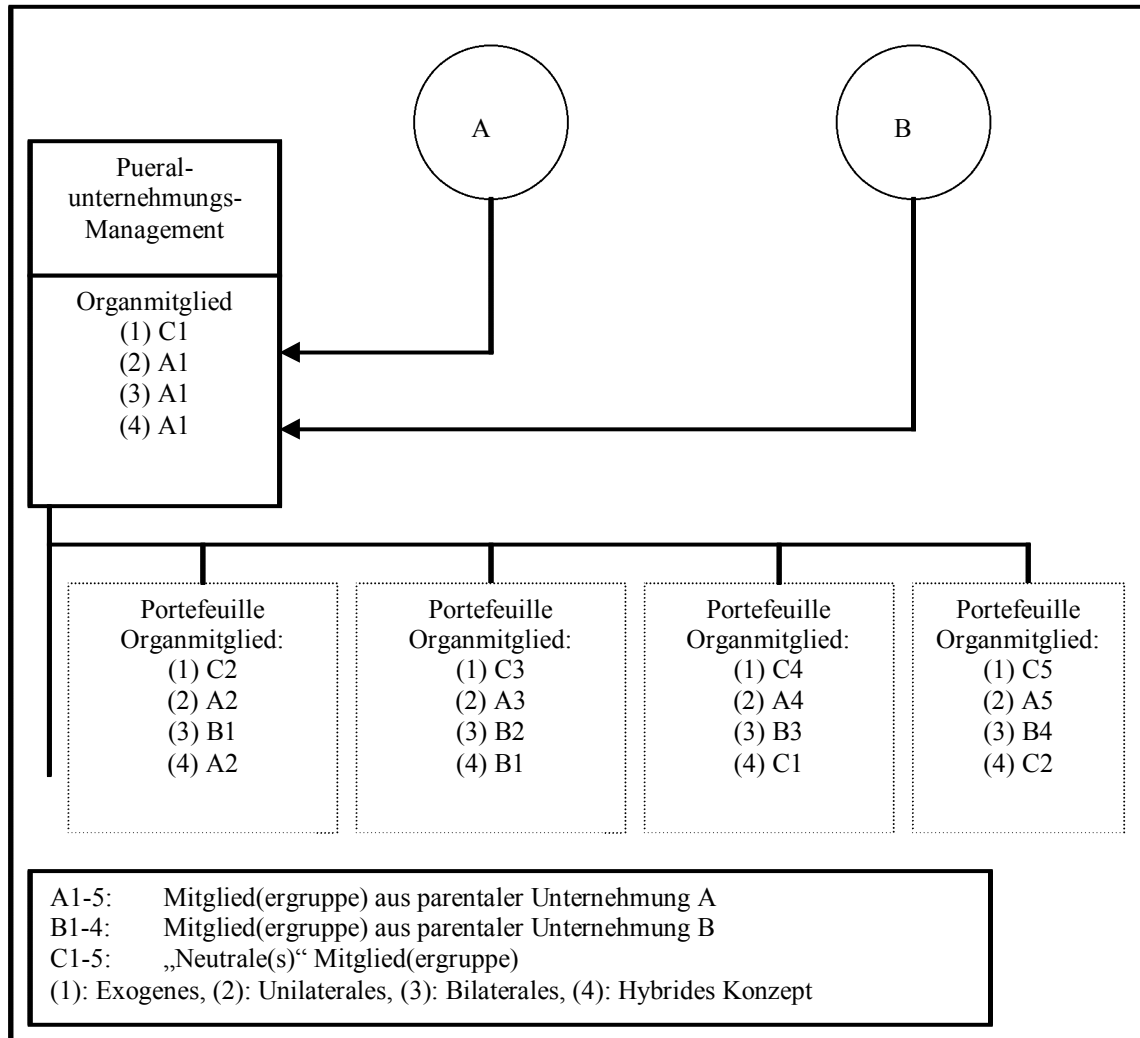
Abbildung 41: Exogenes, Unilaterales, Bilaterales und Hybrides Hierarchiekonzept



Die Basisalternative des **Exogenen Assistenz-Konzepts** schließlich ist durch eine portfeuillegebundene Pueralunternehmens-Leitung bei simultaner willensbildungs-basierter Statusdifferenzierung der Organmitglieder charakterisiert (vgl. **Abbildung 42**). Über die Kompetenz zur Wahrnehmung der Pueralunternehmens-Kernaufgaben verfü-gen alleinig ausgewählte Mitglieder des Exekutivorgans. Die nicht entscheidungsbe-fugten Organmitglieder üben eine Assistenzfunktion aus; sie führen für einzelne Aufga-benbereiche entscheidungsvorbereitende Aufgaben aus, verfügen aber ansonsten nicht über Entscheidungskompetenzen. Beim **Unilateralen** Assistenz-Konzept übt ein(e) Mitglied(ergruppe) einer Parentalunternehmung die Pueralunternehmens-Kernaufga-ben aus (A1), wohingegen die anderen Mitglieder derselben Parentalunternehmung die Assistenzfunktion ausüben (A2, A3, A4, A5). Das **Bilaterale** Assistenz-Konzept ist dadurch charakterisiert, daß ein(e) Mitglied(ergruppe) einer Parentalunternehmung die Pueralunternehmens-Kernaufgaben übernimmt (A1), wohingegen die Mitglieder der anderen Parentalunternehmung die entscheidungsvorbereitenden Aufgaben ausüben (B1, B2, B3, B4). **Hybride** Assistenz-Konzepte sind mit einer Kombination externer

und (ein- oder beidseitig entsandter) parentaler Mitarbeiter verbunden (Beispielhaft: A1 und A2, B1, C1, C2).

Abbildung 42: Exogenes, Unilaterales, Bilaterales und Hybrides Assistenzkonzept



2. Horizontale Personelle Verknüpfungs-Konzepte

Die personelle Verknüpfung zwischen den Parentalunternehmungen wie auch zwischen den Parentalunternehmungen und der Pueralunternehmung vervollständigt die Gestaltungsalternativen zur führungsorganisatorischen Inbeziehungsetzung der Trigonelemente.³⁹⁷ Sie fungiert als tiefenstrukturelle Ergänzung und Absicherung alternativer

³⁹⁷ Zu personellen Verflechtungen in Konzern- und Holdingstrukturen vgl. grundlegend HOLTSMANN (Verflechtungen, 1989); HUNGENBERG (Zentralisation, 1995), S. 272-278; KELLER (Unternehmensführung, 1993), S. 186; OSTMANN (Management-Holding, 1994), S. 148; THEISEN (Holding, 1997), S. 431; THEISEN (Konzern, 2000), S. 128-138, und die dort angegebene Literatur.

elementarstruktureller Maßnahmen und kann in horizontaler Richtung zwischen den Parentalunternehmungen und in vertikaler Richtung zwischen den Parentalunternehmungen und der Pueralunternehmung vorliegen.

Während die „personelle Verknüpfung“ in umfassenderer Weise den humanressourcen Kontakt zwischen den Trigonelementen auf allgemein-organisatorischer und organspezifischer Ebene bezeichnet, ist eine „personelle Verflechtung“ grundsätzlich dann zu konstatieren, wenn eine Person simultan mindestens zwei Trigonelementen angehört.³⁹⁸ Diese Verflechtung ist vor allem dann von Bedeutung, wenn es sich bei dieser Person um ein Mitglied der beiden obersten Unternehmungsebenen handelt. Subjekte der nachfolgend betrachteten personellen Verflechtung sind die Mitglieder des Aufsichtsorgans und des Exekutivorgans der beiden Parentalunternehmungen und der Pueralunternehmung.

Auf horizontaler Ebene lassen sich charakteristische Alternativen der personellen Verknüpfung zwischen den Parentalunternehmungen durch die Kombination der Existenz und Richtung **parentaler Verankerung** und des **intraorganisationalen Ortes** der personellen Präsenz aufzeigen. **Abbildung 43** zeigt dergestalt systematisiert die führungsorganisatorisch relevanten Alternativen personeller Verflechtungen in den horizontalen Tiefenstrukturen der Kooperation.

Als relevante binnenorganisatorische Betrachtungsbereiche werden die Informations-, die Aufsichts- und die Führungsebene unterschieden. Kombiniert man diese lokalen Alternativen mit der parentalen Verankerung, die zum einen in ein- oder wechselseitiger Richtung vorliegen kann, zum anderen überhaupt nicht existent sein muß, so entstehen die nachfolgend aufgezeigten horizontalen Grundtypen personeller Verknüpfung:

Abbildung 43: Horizontale Tiefenstrukturelle Parentalunternehmungs-Relations-Konzepte

Existenz und Richtung der horizontalen Verankerung Ort	Parental-Einseitig	Parental-Wechselseitig	Nichtexistent	
			Ohne Kontakt	Mit Kontakt
Organisation	(1) Informations-Arm	(2) Informations-Matrix (3) Informations-Hybrid-Team	(8) Isolations-Konzept	(9) Informelle Matrix
Aufsichtsorgan	(4) Aufsichts-Arm	(5) Aufsichts-Matrix		
Exekutivorgan	(6) Führungs-Arm	(7) Führungs-Matrix		

Eine Längsschnittstudie zur Kooptationspolitik deutscher Großunternehmen führten SCHREY-ÖGG/PAPENHEIM-TOCKHORN ([Personelle Verflechtung, 1995], S. 107-165) durch.

398

Vgl. PAPPI (Personelle Verflechtungen, 1992), Sp. 1962.

- Auf der **organisatorischen Ebene** sind drei Strukturkonzepte zu identifizieren. Eine einseitige Übernahme organisatorischer Stellen oder eine einseitige Verankerung in sonstigen Gremien des Kooperationspartners über einen **Informations-Arm** führt als tiefenstrukturelle Ausprägung des Anker-Konzepts zu einem ausgeprägten einseitigen Informationstransfer von einem zum anderen Kooperationspartner (1). Indem eine wechselseitige organisatorische Verankerung in Organisationseinheiten des Kooperationspartners erfolgt, wird die Grundlage für die horizontale Abstimmung der Parentalunternehmungen – gegenüber der Pueralunternehmung oder auch z.B. zur Initiierung weiterer gemeinsamer Vorhaben – gelegt, ohne daß eine wechselseitige Übernahme von Mandaten in den beiden oberen Führungsebenen Platz greift. Diese **Informations-Matrix** als konkretisierende Alternative des Knoten-Konzepts ermöglicht die Vorbereitung oder das Treffen von Entscheidungen, bevor sie in Organe unter Beteiligung der Pueralunternehmens-Leitung gelangen (2).
- Bei einem **Informations-Hybrid-Team** erfolgt eine wechselseitige organisatorische Verankerung der Parentalunternehmungen über die Institutionalisierung eines interparentalen Teams (3). Dieses kann Mitglieder einer oder beider oberer Ebenen der Parentalunternehmungen umfassen. Die Teamstruktur ist gleichgewichtig oder auch ungleichgewichtig mit Ressourcen bzw. hierarchischem Status der Humanressourcen ausstattbar, indem beide Kooperationspartner einen gleichwertigen Ressourceneinsatz erbringen oder ein Kooperationspartner einen qualitativ höherwertigen und/oder quantitativ umfangreicheren Ressourceneinsatz aufweist. Das Informations-Hybrid-Team ist als tiefenstrukturelle Konkretisierung des elementarstrukturellen „Team-Konzepts“ zu interpretieren.
- Auf der **Aufsichts-Ebene** sind zwei Strukturkonzepte zu differenzieren, die im binnenorganisatorischen Bereich der elterlichen Unternehmungen die Besetzung ihrer Aufsichtsorgane fokussieren. Bei der einseitigen Übernahme von Aufsichtsorgan-Mandaten beim **Aufsichts-Arm** – zu interpretieren als detaillierende Konkretisierung des Anker-Konzepts –, beschränken sich die interparentalen Abstimmungsmöglichkeiten, die durch diese Beziehung eröffnet werden, auf die Information, Beratung und Entscheidung im Aufsichtsorgan einer der Parentalunternehmungen und damit auf die Generierung einer unilateralen Gesprächs- und Hilfestellungsbeziehung in Richtung auf die oberste Leitungsebene des Kooperationspartners (4). Indem die Parentalunternehmungen dagegen wechselseitig Aufsichtsorgan-Mandate in der tiefenstrukturelle Variante des Knoten-Konzepts widerspiegelnden **Aufsichts-Matrix** übernehmen, werden interparentale Diskussionsforen am Hierarchiegipfel der Parentalunternehmungen generiert (5).

Wendet man die Aufmerksamkeit der Besetzung der Exekutivorgane der Parentalunternehmungen zu, so sind auch auf der **Führungs-Ebene** zwei wesentliche Strukturkonzepte zu identifizieren: Indem lediglich eine einseitige Übernahme von Exekutivorgan-Mandaten in der kooperationspartnerlichen Unternehmung erfolgt, wird eine einseitige horizontale Führungsintegration des Kooperationspartners vorgenommen. Ein derartiger **Führungs-Arm**, der die tiefenstrukturelle Ausprägung des Anker-Konzepts auf der Führungs-Ebene widerspiegelt, ist als Vorstufe zu einer Übernahme des Kooperationspartners denkbar, wenn etwa die Pueralunternehmung als Rückzugsstrategie oder als Ausgründungsstrategie eines Kooperationspartners gedacht ist (6). Erfolgt demgegen-

über eine wechselseitige Übernahme von Exekutivorgan-Mandaten, indem die Exekutivorgane der Parentalunternehmungen miteinander über Humanressourcen verbunden werden, ist eine **Führungs-Matrix** die Konsequenz, auf dessen Basis Humanressourcen beider Kooperationspartner zugleich die Gesamtentwicklung des Trignons, die „Fremd“-Entwicklung des Kooperationspartners wie auch die Eigen-Entwicklung beeinflussen (7). Diese Form der Verflechtung als tiefenstrukturelle Variante des Knoten-Konzepts auf der Führungs-Ebene der parentalen Exekutivorgane ist vor allem bei dem zusätzlichen Ziel einer auf einem horizontalen Integrationseffekt basierenden Konzernbildung und -einbindung denkbar.³⁹⁹

Unabhängig von einem singulären Ebenenbezug sind auf **sämtlichen drei Ebenen** zwei Strukturkonzepte zu differenzieren, die im binnenorganisatorischen Bereich der elterlichen Unternehmungen die oben genannten Alternativen ergänzen bzw. gänzlich substituieren:

- Informelle Kontakte zwischen den Parentalunternehmungen auf Basis einer **Informellen Matrix** als weitere tiefenstrukturelle Konkretisierung des „Tausch-Konzepts“ beschränken sich auf die ergänzenden Vorteile des wechselseitigen Ad hoc-Informationsaustauschs (8).
- Das die dargelegten Strukturvarianten ersetzende **Isolations-Konzept** – als detaillierende Konkretisierung des „Mauer-Konzepts“ – ist durch das bewußte Vermeiden organisatorischer Berührungspunkte und informeller Kontakte und durch die bewußte Nicht-Übernahme von Mandaten in der kooperationspartnerlichen Unternehmung charakterisiert (9).

3. Vertikale Personelle Verknüpfungs-Konzepte

Eine vertikale personelle Verflechtung innerhalb der Kooperation ist dann gegeben, wenn eine Person simultan einem parentalen Trigonelement und der Pueralunternehmung angehört.⁴⁰⁰ Diese humanressourcielle Verknüpfung ist vor allem für die unmittelbare Kontrolle und Steuerung der Pueralunternehmung durch die jeweilige elterliche Unternehmung von Relevanz.

Gestaltungsansätze vertikaler Verknüpfungen zwischen den Parentalunternehmungen in dem Trigon lassen sich auf tiefenstruktureller Ebene durch die Kombination der Verankerung der Parentalunternehmung A in der Pueralunternehmung und der Verankerung der Parentalunternehmung B in der Pueralunternehmung aufzeigen. **Abbildung 44** systematisiert die führungsorganisatorisch relevanten Alternativen personeller Verflechtung in den vertikalen Tiefenstrukturen des Trignons anhand des Kriteriums der Beset-

³⁹⁹ Im Falle von ausschließlich auf personellen Verflechtungen basierenden Unternehmensverbindungen spricht KELLER vom „Koalitionskonzern“. Vgl. KELLER (Unternehmensführung, 1993), S. 190. Vgl. zudem HUNGENBERG (Zentralisation, 1995), S. 272-278; OSTMANN (Management-Holding, 1994), S. 146 ff.

⁴⁰⁰ Vgl. allgemein HOLTMANN (Verflechtungen, 1989); HUNGENBERG (Zentralisation, 1995), S. 272-278; KELLER (Unternehmensführung, 1993), S. 186; OSTMANN (Management-Holding, 1994), S. 148; THEISEN (Holding, 1997), S. 431; THEISEN (Konzern, 2000), S. 128-138.

zung des **pueralen Aufsichtsorgans**. Als relevante binnenorganisatorische Betrachtungsbereiche werden symmetrische und asymmetrische Strukturalternativen differenziert. Bei den nachfolgend betrachteten asymmetrischen Konzepten verfolgen beide Parentalunternehmungen jeweils unterschiedliche Ansätze, wohingegen bei den symmetrischen Gestaltungsansätzen beide Parentalunternehmungen dasselbe Konzept realisieren.

Die drei **asymmetrischen** aufsichtsorganspezifischen Konzepte resultieren aus der Kombination der jeweils von beiden Parentalunternehmungen verwirklichten Ansätze:

- Die Kombination „Anteilseigner⁴⁰¹-Professionalismus“ und „Aufsichts-Professionalismus“ führt zu einer Situation, in der sich Exekutivorganmitglieder einer Parentalunternehmung und Aufsichtsorganmitglieder der anderen Parentalunternehmung im Aufsichtsorgan der Pueralunternehmung gegenüberstehen.
- Die Kombination „Aufsichts-Professionalismus“ und „Aufsichts-Neutralität“ hat zur Folge, daß Aufsichtsorganmitglieder der einen Parentalunternehmung im Aufsichtsorgan der Pueralunternehmung vertreten sind, wohingegen die andere Parentalunternehmung dort nicht vertreten ist.
- Die Kombination „Anteilseigner-Professionalismus“ und „Aufsichts-Neutralität“ bedingt die Konstellation, in welcher Exekutivorganmitglieder einer Parentalunternehmung im Aufsichtsorgan der Pueralunternehmung vertreten sind, wohingegen die andere Parentalunternehmung wiederum darin nicht präsent ist.

Als **symmetrische** aufsichtsorganspezifische Konzepte sind die Variante des „Dualen Aufsichts-Professionalismus“, der „Anteilseigner-Konfrontation“⁴⁰² und der „Dualen Aufsichts-Neutralität“ zu unterscheiden:

- Die Alternative des „Dualen Aufsichts-Professionalismus“ ist dadurch gekennzeichnet, daß Aufsichtsorganmitglieder beider Parentalunternehmungen zugleich Aufsichtsorganpositionen in der Pueralunternehmung übernehmen. Die Aufsicht der parentalen und die Aufsicht der pueralen Unternehmungen werden dergestalt partiell oder total personell integriert. Ist dieselbe Person in allen drei Aufsichtsorganen vertreten, wird die Aufsicht gar trigonübergreifend personell integriert.
- Im Konzept der „Anteilseigner-Konfrontation“ übernehmen Mitglieder beider Parentalunternehmungen neben ihren Exekutivorganpositionen in der parentalen Unternehmung Mandate im Aufsichtsorgan der Pueralunternehmung. Insofern treffen die „Mit-Anteilseigner“-Interessen beider Parentalunternehmungen im Kontrollorgan der Pueralunternehmung aufeinander. Per Lex Abs⁴⁰³ darf seit dem Jahr 1965

⁴⁰¹ Zu einem „Anteilseigner“-Modell vgl. HUNGENBERG (Zentralisation, 1995), S. 274.

⁴⁰² „Joint ventures, partnerships, and associations can be viewed as instances of stakeholder societies to the extent that players with conflicting interests share the control. But it should also be noted, that our first argument in favor of shareholder value, the dearth of pledgeable income [...], does not apply to them: Partners in joint ventures can more easily bring capital than employees in a corporation; the need for borrowing from independent parties is therefore much reduced.“ TIROLE (Corporate Governance, 2001), S. 29.

⁴⁰³ Durch das Aktiengesetz (AktG) vom 6. September 1965 (BGBl. I S. 1089) ist das auf dem Gesetz vom 30. Januar 1937 (RGBl. I S. 107) beruhende Recht der AG und der KGaA grundlegend

aufgrund angenommener Überlastungsgefahr, die nicht Zeit für die notwendige Kontrolle lasse, kein Vorstand mehr als zehn konzernfremde Aufsichtsratsposten annehmen. Seit Inkrafttreten des KonTraG⁴⁰⁴ am 1. Mai 1998 sind gemäß § 100 II AktG auf die Höchstzahl von Aufsichtsratsmandaten, die ein Aufsichtsratsmitglied besitzen darf, Vorsitzmandate doppelt anzurechnen.

- Im Konzept der „Dualen Aufsichts-Neutralität“ schließlich sind die im Aufsichtsorgan der Puerlunternehmung vertretenen Mitglieder weder Mandatsträger im Aufsichtsorgan noch im Exekutivorgan einer der beiden Parentalunternehmungen.

Abbildung 44: Aufsichtsorganspezifische Konzepte

Parental- unternehmung A	Aufsichtsorgan A Aufsichtsorgan PuU	Vorstand A Aufsichtsorgan PuU	----- Aufsichtsorgan PuU
Parental- unternehmung B			
Aufsichtsorgan B Aufsichtsorgan PuU	Dualer Kontroll- mechanismus	Anteilseigner- Professionalismus Kontroll-Professionalismus	Kontroll-Neutralität Kontroll- Professionalismus
Vorstand B Aufsichtsorgan PuU	Kontroll- Professionalismus Anteilseigner- Professionalismus	Anteilseigner- Konfrontation	Kontroll-Neutralität Anteilseigner- Professionalismus
----- Aufsichtsorgan PuU	Kontroll- Professionalismus Kontroll-Neutralität	Anteilseigner- Professionalismus Kontroll-Neutralität	Duale Kontroll-Neutralität

PuU: Puerlunternehmung

Wie **Abbildung 45** skizziert, ist in Deutschland lediglich ein zulässiges asymmetrisches **exekutivorganspezifisches** Konzept zu identifizieren, da § 100 II 2 AktG auf Basis des Grundsatzes eines Verbotes der Selbstüberwachung all jene Strukturvarianten ausschließt, bei denen zumindest eine der beiden Parentalunternehmungen im Vorstand der Puerlunternehmung aktiv wäre und simultan im Aufsichtsrat der Parentalunternehmung vertreten wäre.

Die gesetzlich zulässige **asymmetrische** Kombination „Personalunion-Professionalismus“ und „Führungs-Neutralität“ führt zu einer Konstellation, in welcher Exekutivorganmitglieder einer Parentalunternehmung im Exekutivorgan der Puerlunternehmung aktiv sind, wohingegen der Kooperationspartner in diesem Organ nicht vertreten ist. In diesem Fall werden die oberste Führung einer Parentalunternehmung und die oberste Führung der Puerlunternehmung personell integriert. Ergebnis ist eine partielle oder totale „Personalunion“.⁴⁰⁵

reformiert worden. Vgl. zu den persönlichen Voraussetzungen für Aufsichtsratsmitgliedern allgemein § 100 AktG und zu der Begrenzung der Aufsichtsratsmandate genauer § 100 II 1 AktG.

⁴⁰⁴ „Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG)“. Vgl. BGBl. I 1998 S. 786 ff.

⁴⁰⁵ Vgl. PAPPI (Personelle Verflechtungen, 1992), Sp. 1962.

Als **symmetrische** exekutivorganspezifische Konzepte sind die Alternative der „Personalunion-Konfrontation“ und der „Dualen Führungs-Neutralität“ zu unterscheiden:

- Sind im Konzept der „Personalunion-Konfrontation“ Mitglieder der Exekutivorgane beider Parentalunternehmen zugleich Exekutivorganmitglieder der Pueralunternehmung, werden die obersten Führungen beider Parentalunternehmen und der Pueralunternehmung personell integriert.
- Das Konzept der „Dualen Führungs-Neutralität“ zeichnet sich dadurch aus, daß die im Exekutivorgan der Pueralunternehmung vertretenen Mitglieder keine Mandats-träger im Exekutivorgan einer der beiden Parentalunternehmen sind.

Abbildung 45: Exekutivorganspezifische Konzepte

Parental- unternehmung A	Aufsichtsorgan A Vorstand PuU	Vorstand A Vorstand PuU	----- Vorstand PuU
Parental- unternehmung B			
Aufsichtsorgan B Vorstand PuU	In Deutschland gemäß § 100 II 2 AktG ausgeschlossen	In Deutschland gemäß § 100 II 2 AktG ausgeschlossen	In Deutschland gemäß § 100 II 2 AktG ausgeschlossen
Vorstand B Vorstand PuU	In Deutschland gemäß § 100 II 2 AktG ausgeschlossen	Personalunion- Konfrontation	Führungs-Neutralität Personalunion- Professionalismus
----- Vorstand PuU	In Deutschland gemäß § 100 II 2 AktG ausgeschlossen	Personalunion- Professionalismus Führungs-Neutralität	Duale Führungs- Neutralität

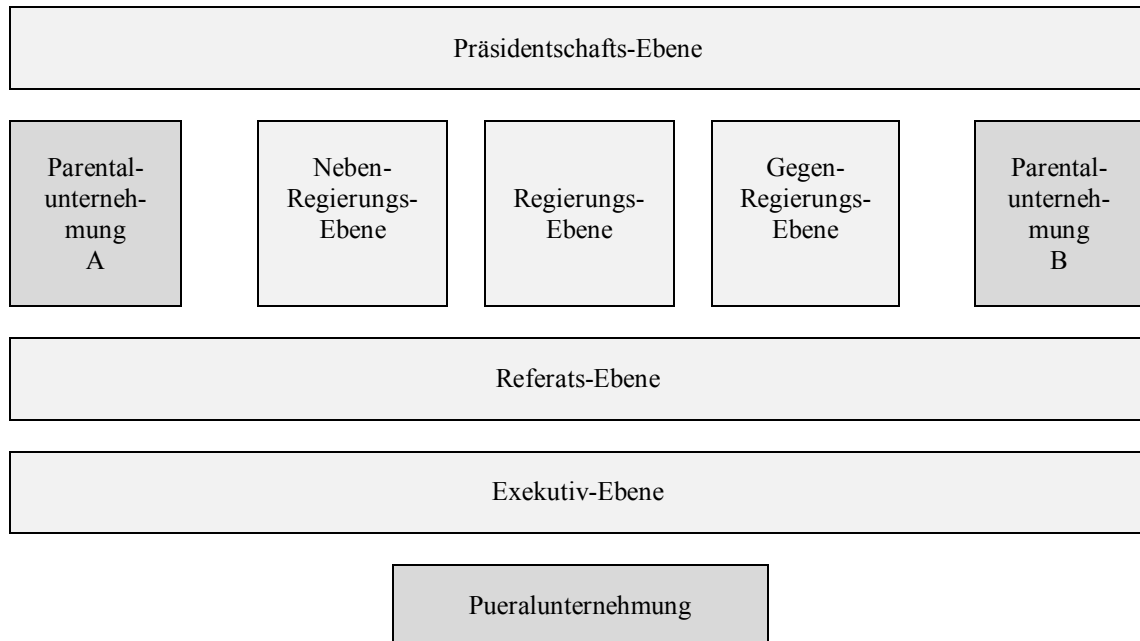
PuU: Pueralunternehmung

4. Verbindungsgefüge-Konzepte

Die Analyse der Verbindungsgefüge-Konzepte zielt auf die tiefenstrukturelle Betrachtung jener Ausgestaltungsvarianten ab, die die Verbindung zwischen den einzelnen Subsystemen des Systems Trigon charakterisieren. Die möglichen Strukturvarianten werden in drei Schritten abgeleitet. Im ersten Schritt werden institutionalisierbare Ebenen innerhalb des Trigon-Systems identifiziert. Im zweiten Schritt werden nach Anzahl an Ebenen und Beziehung der Ebenen zueinander zwei Strukturkonkretisierungen vorgenommen. Wie **Abbildung 46** verdeutlicht, wird im folgenden von der Annahme ausgegangen, daß jede Trigon-Struktur sechs tiefenstrukturelle **Ebenen** aufweisen kann, auf denen die Kooperationspartner agieren.⁴⁰⁶

⁴⁰⁶ Eine strategische und eine operative Ebene unterscheiden BÜCHEL/PRANGE/PROBST/RÜLING ([Joint Venture, 1997], S. 95). Zwischen zwei Führungsebenen und vier Instanzen unterscheidet VORNHUSEN ([Organisation, 1994], S. 237 ff.), der eine Analyse unterschiedlicher Strukturierungsalternativen in der Praxis vornimmt. Vgl. VORNHUSEN (Organisation, 1994), S. 217- 242.

Abbildung 46: Sechs Analyse-Ebenen innerhalb des Systems „Trigon“



Die **Exekutiv-Ebene** ist für die operative Führung der Pueralunternehmung verantwortlich. Zu diesem Zweck muß das Exekutivorgan beständig zwischen den Interessen der Parentalunternehmungen vermitteln und Kompromisse herbeizuführen versuchen. Die Mitglieder des Exekutivorgans werden nach den Absprachen der Parentalunternehmungen vom Aufsichtsorgan der Regierungs-Ebene berufen.

Die Besetzung des Exekutivorgans kann grundsätzlich mit Managern der Parentalunternehmungen oder mit Dritten erfolgen.⁴⁰⁷ Die schriftlich fixierte Berufsregelung kann bestimmen, daß der General Manager der Pueralunternehmung seine Personalempfehlung schriftlich dem Vorsitzenden (Parentalunternehmung A) und dem stellvertretenden Vorsitzenden (Parentalunternehmung B) des Aufsichtsorgans mitteilt. Das Aufsichtsorgan stimmt dann in einer offiziellen Sitzung, der informale Diskussionen auf der Nebenregierungs-Ebene (s.u.) vorausgegangen sind, zu. Auch ist ein im Aufsichtsorgan zu bestätigendes geteiltes Vorschlagsrecht möglich, nach dem eine Parentalunternehmung z.B. den technischen Leiter in der Zwei-Mann-Geschäftsführung der Pueralunternehmung vorschlägt, wohingegen die andere Parentalunternehmung das Vorschlagsrecht für den kaufmännischen Leiter innehält.⁴⁰⁸ Obligatorische Besetzungsabsprachen müssen jedoch nicht vorliegen: Manager können vom Exekutivorgan (in der Regel lokal vor Ort) auch selbst eingestellt werden.

Auf der **Präsidenschafts-Ebene** übt das ihr zuzuordnende Präsidenschafts-Gremium eine Art Meta-Steuerung der Kooperation aus. Dieses in der Praxis auch mit Begriffen wie „Joint General Policy Committee“, „Cooperation Supervisory Board“ oder „Coope-

⁴⁰⁷ Vgl. zu den Besetzungsfragen des Exekutivorgans folgend insbesondere HARRIGAN ([Success, 1986], S. 187); VORNHUSEN ([Organisation, 1994], S. 184 f.) sowie GESPRÄCHSPARTNER (Organbüro, 1998) und GESPRÄCHSPARTNER (Zentralbereich Recht, 1998).

⁴⁰⁸ Vgl. exemplarisch Praxisbeispiel A in Kapitel F.II.2.

ration Steering Committee“ belegte Gremium setzt sich in der Regel aus Mitgliedern der obersten Führungsebene der Parentalunternehmungen zusammen, die in der Hierarchie oberhalb jener auf der Regierungs-Ebene agierenden Akteure angesiedelt sind.⁴⁰⁹

Das Präsidenschafts-Organ erfüllt „Repräsentations“- , „Integrations“- und „präsidentielle Reserve“-Funktionen, wobei letztere erst bei Ausführungsschwächen oder -versagen anderer „Verfassungsorgane“ aktiviert werden und insofern vor allem im Falle der Zuspitzung politischer Spannungen innerhalb der Trigonalen Kooperation bedeutsam werden. Um ihrer Funktion als Integrationssymbol für die Kooperation nicht zuwiderzulaufen, zeichnet sich der Amtsleitungsstil des Präsidenschafts-Gremiums durch Zurückhaltung gegenüber tagespolitischen Streitfragen aus. Ihm obliegt in seiner Schiedsrichterfunktion die Entscheidung darüber, wie eine grundlegende machtpolitische Konfliktsituation innerhalb der Trigonalen Kooperation zu bewältigen ist. Bei Abwesenheit eindeutiger Mehrheiten wird die Empfehlung dieses Gremiums zum maßgeblichen Entschluß. So können weitere Kooperationen top-down initiiert oder aus einem „Deadlock“⁴¹⁰ im Aufsichtsorgan befreit werden.⁴¹¹ Zudem kann das Präsidenschafts-Gremium über ein über die Abweisung von Ernennungen hinausgehendes präsidientes Prüfungsrecht verfügen.

Das auf der **Regierungs-Ebene** der Trigonalen Kooperation befindliche Aufsichtsorgan ist die formale Steuerungsinstanz der Parentalunternehmungen gegenüber der Exekutiv-Ebene der Pueralunternehmung: Es bestellt die Mitglieder des Exekutivorgans, kontrolliert die Geschäftsentwicklung und entscheidet in den als zustimmungsbedürftig⁴¹² gekennzeichneten Geschäftsvorfällen.⁴¹³

Seine Besetzung ist nicht nur als Problem der Optimierung des pueralen Betriebs zu identifizieren, sondern im holistischen Sinne auch als partieller Aufgabenbereich der Gesamtaktivitäten einer Parentalunternehmung und eventuell ihrer grobelterlichen Avenalunternehmung zu interpretieren.⁴¹⁴ Die Besetzung des Aufsichtsorgans ermöglicht die Integration der Pueralunternehmung in die parentale Unternehmung und dient seiner

⁴⁰⁹ Zu Funktionen und Besetzung der auch als „strategische Ebene“ oder auch „Repräsentations“- und „Anrufungs“-Ebene bezeichneten „Präsidenschafts“-Ebene vgl. exemplarisch BÜCHEL/PRANGE/PROBST/RÜLING ([Joint Venture, 1997], S. 92 ff.); VORNHUSEN ([Organisation, 1994], S. 182 f.) sowie GESPRÄCHSPARTNER (Organbüro, 1998). Der weiter gefaßte und der politischen Terminologie entlehnte Begriff „Präsidenschafts“-Ebene wurde dem Begriff „Repräsentations“-Ebene vorgezogen, da das ihm zugeordnete Gremium nicht nur repräsentative Funktionen erfüllt.

⁴¹⁰ „These Deadlocks can be attributed primarily to asymmetries of information, but also may stem from limited compensation abilities of some of the parties. This is where the Coase theorem fails.“ TIROLE (Corporate Governance, 2001), S. 29-30.

⁴¹¹ Vgl. VORNHUSEN (Organisation, 1994), S. 183.

⁴¹² Vor dem Hintergrund einer konzerndimensionalen Anwendung statuarischer Vorschriften wird das zentrale Überwachungsinstrument der zustimmungsbedürftigen Geschäftsvorfälle seit einiger Zeit mit konzernspezifischem Bezug diskutiert, wobei hier die besondere Verantwortung des Aufsichtsrates der Konzernobergesellschaft für die Konzernunternehmung zu berücksichtigen und die generelle Bedeutung der konkreten Konzerngesellschaft für den Gesamtkonzern zu beachten ist. Vgl. REUTER (Konzerndimension, 1999), S. 2250 ff.; THEISEN (Konzern, 2000), S. 275-276.

⁴¹³ Vgl. VORNHUSEN (Organisation, 1994), S. 175.

⁴¹⁴ Vgl. zu den Besetzungsfragen des Aufsichtsorgans folgend insbesondere HARRIGAN ([Success, 1986], S. 78 f.); VORNHUSEN ([Organisation, 1994], S. 176-179) sowie GESPRÄCHSPARTNER (Organbüro, 1998) und GESPRÄCHSPARTNER (Vorstandsstab Marketing, 1998).

Einordnung in eine bestimmte hierarchische Ebene. Daher werden in dieses Organ zu-
meist die dem Leiter des Pueralunternehmens-Exekutivorgans hierarchisch vorgesetz-
ten Stellen delegiert.⁴¹⁵ Die Besetzung erfolgt nach den Kriterien des fachlichen Sach-
verständnisses, des hierarchischen Ranges wie auch der „Betroffenheit“. Im Aufsichtsorgan
agieren typischerweise jene Instanzen, deren Aufgabenbereiche von der Pueralunterneh-
mung in erheblichem Maße direkt betroffen sind. Besetzt ist es mit den Instanzen der
Produkt- und Marktbereiche, eventuell ergänzt um Vertreter der Zentralbereiche,
und/oder – bei simultaner Betroffenheit mehrerer Aufgabenträger – mit der hierarchisch
nächst höheren Instanz.

Da in den relativ seltenen Sitzungen des Aufsichtsorgans die mit der Pueralunterneh-
mung verbundenen Problembereiche nur rudimentär⁴¹⁶ geregelt werden können, werden
auf der der Regierungs-Ebene angeschlossenen **Referats-Ebene** die vom Aufsichtsor-
gan entschiedenen Tatbestände in Ausschüssen⁴¹⁷ vorbereitet und umgesetzt. Diesen
Ausschüssen wird zudem die Abstimmung zwischen den Sitzungsperioden oder auch
die Vertretung der parentalen Auffassung in operativen Aufgabenstellungen übertra-
gen.⁴¹⁸

Eine **Gegenregierungs-Ebene** liegt in Anlehnung an die Terminologie des gegen-
machtstheoretischen Ansatzes⁴¹⁹ dann vor, wenn ein Gremium mit „Kopiloten-Funktion“
als „Gegenmacht“⁴²⁰ zur Regierungs-Ebene eingerichtet wird. So ist der mitbestimmte
Aufsichtsrat einer Pueralunternehmung mit dem Standort Deutschland als Steuerungsin-
strument der Kooperation vielfach von geringer Bedeutung.⁴²¹ Strukturelle Gegenme-
chanismen werden implementiert, um den Parentalunternehmungen Einfluß auf die
Exekutiv-Ebene der Kooperation zu ermöglichen.

Bei der vorwiegend in Deutschland institutionalisierten Pueralunternehmens-GmbH
eignet sich die Gesellschafterversammlung oder ein Aufsichtsorgan, dessen Rechte von
der Gesellschafterversammlung abgeleitet werden: Die Variante, in der die Gesell-
schafterversammlung, an deren Weisung die Geschäftsführung einer GmbH gebunden
ist,⁴²² die Funktion des Aufsichtsorgans der Parentalunternehmungen übernimmt, wird
nicht immer gewählt, da z.B. in dem Falle, in dem der Gesamtkonzern, vertreten durch
die zentrale Beteiligungsverwaltung, Gesellschafter des Kooperationsbetriebes ist, die
zentrale Beteiligungsverwaltung vielfach nicht die operative Kontrolle über den Koope-
rationsbetrieb ausüben will und kann und insofern jährlich eine Vertretungsvollmacht

⁴¹⁵ Vgl. Praxisbeispiel A in Kapitel F.II.2.

⁴¹⁶ Vgl. GESPRÄCHSPARTNER (Organbüro, 1998).

⁴¹⁷ So etwa in Projektausschüssen, Arbeitsausschüssen, Strategieausschüssen, Bilanzausschüssen
oder auch Ausschüssen für Vorstandsangelegenheiten.

⁴¹⁸ Zur Besetzung von Arbeitsausschüssen vgl. näher VORNHUSEN (Organisation, 1994), S. 180 ff.

⁴¹⁹ Der gegenmachtstheoretische Ansatz geht auf GALBRAITH zurück. Der Aufbau wirtschaftlicher
Macht führt zum Aufbau einer Gegenmacht, um einen Ausgleich in der Wettbewerbsstärke zu
erreichen. Vgl. GALBRAITH (American Capitalism, 1956). Die Idee wird hier auf den intraorgani-
sationalen Bereich übertragen.

⁴²⁰ Vgl. in einem anderen Kontext MALIK (Unternehmensaufsicht, 1997), S. 155.

⁴²¹ Vgl. Praxisbeispiel B in Kapitel F.II.3.

⁴²² Vgl. § 37 I GmbHG.

an die organisatorisch verantwortlichen Instanzen ausstellt, die dann im eigentlichen Aufsichtsgremium ihren Sitz haben.⁴²³

Bei der mitbestimmten AG ist die parallele Steuerung durch beide Parentalunternehmen schwieriger zu verwirklichen: Aus dem Spektrum der klassischen konzern- und holdingorganisatorischen Instrumente zur Integration⁴²⁴ von 100%-igen Tochtergesellschaften bieten sich der Abschluß von Unternehmensverträgen, die zentrale Finanzhoheit und die Personalunion zur Steuerung von AG-Pueralunternehmen.⁴²⁵ Dabei beinhalten jene Strukturierungsvarianten, bei denen zwei Vorstandsmitglieder des Exekutivorgans der Trigonalen Kooperation simultan Funktionen in ihren Parentalunternehmen ausüben, einige Problembereiche.⁴²⁶ Die Rechtsformwahl der AG ist daher vornehmlich dann zweckmäßig, wenn beide Parentalunternehmen von vornherein das Freihand-Konzept umsetzen wollen, ein parentaler Partner die „Kooperation“ als reine Portfolioinvestition interpretiert oder dann, wenn die Unternehmensführung auf eine „Holding“- oder auch „Zwischen“-Gesellschaft in einer anderen Rechtsform und (womöglich) an einem anderen Standort transferiert wird, an der wiederum beide Parentalunternehmen anteilig beteiligt sind.⁴²⁷

Darüber hinaus determinieren auch alternative rechtliche Restriktionen im internationalen Kontext die Entscheidung für die Ausbildung einer „Gegenmacht“ etwa in Form der „doppelten“ Gründung von Kooperationsbetrieben mit eigener Rechtspersönlichkeit und der „doppelten“ Ausbildung von Organen.⁴²⁸

Da nur ein Teil der Entscheidungsprobleme in den Sitzungen des Aufsichtsorgans geregelt werden kann und aus machtpolitischen Gründen gegenüber dem Kooperationspartner oder Externen dort auch nicht immer geregelt werden soll, ist die informale Abstimmung zwischen den Sitzungsperioden von erheblicher Bedeutung. Die informale Entscheidungszentren⁴²⁹ umfassende **Nebenregierungs-Ebene** zielt auf die politische Führung der Kooperation „im Graubereich“ ab; sie ist damit quasi als „Nebenkriegsschauplatz“ zum offiziellen Regierungsbetrieb zu interpretieren. Sie umschließt horizontale informale Kommunikationsprozesse zwischen den Parentalunternehmen und verbindet vertikal zwischen einer oder beiden Parentalunternehmung(en) und der Pueralunternehmung den unternehmungspolitischen Führungsbereich mit dem operativen Sektor über informale Entscheidungszentren.

Nachdem alle Ebenen identifiziert wurden, sind im zweiten Schritt, mit Blick auf die **Anzahl** an institutionalisierbaren Ebenen, zwei Strukturkonzepte zu unterscheiden. Zum einen kann sich die Implementierung sämtlicher Ebenen im Rahmen des „Total-

⁴²³ Vgl. VORNHUSEN (Organisation, 1994), S. 227 f., 232, nach dem derartige, zusätzlich zu den rechtlich vorgeschriebenen Organen institutionalisierte Gremien in der Praxis auch als „Beiräte“, „Konsortialkomitees“ oder „Gesellschafterdelegationen“ bezeichnet werden.

⁴²⁴ Vgl. BÜHNER (Erfahrungsbericht, 1991), S. 144 ff.; KELLER (Unternehmensführung, 1993), S. 169 ff.; THEISEN (Konzern, 2000), S. 101.

⁴²⁵ Vgl. VORNHUSEN (Organisation, 1994), S. 230.

⁴²⁶ Vgl. Kapitel D.III.3. und F.IX.

⁴²⁷ Vgl. genauer Kapitel F.II.2.

⁴²⁸ Vgl. exemplarisch Kapitel F.II.3.

⁴²⁹ Vgl. WILLIAMSON (Human Actors, 1999), S. 4.

Konzepts“ anbieten, andererseits kann – im Sinne des „Partial-Konzepts“ – die Institutionalisierung lediglich einzelner Ebenen sinnvoll sein.

Schließlich besteht im Hinblick auf die **Beziehung** der Ebenen zueinander die grundsätzliche Möglichkeit einer Mitgliedschaft aktiver Exekutiv-Manager der Pueralunternehmung in der Aufsicht der Pueralunternehmung (Konklusions-Konzept) und die Möglichkeit ihres Ausschlusses (Distanzierungs-Konzept). Das Konklusions-Konzept, welches nur in Ländern mit einer einstufigen Regelung der Unternehmensaufsicht möglich ist, ist in Deutschland rechtsnorminduziert gemäß § 105 AktG ausgeschlossen.⁴³⁰ In der Schweiz können Exekutivorgan-Manager gar über eine Mehrheit im Aufsichtsorgan verfügen.⁴³¹

5. Kontrakt-Konzepte

Das der Kooperation zugrundeliegende Vertragsrechtssystem und die in ihm wurzelnden Grundprinzipien haben entscheidenden Einfluß auf die Effizienz der in dem Trigon ablaufenden Transaktionsprozesse.⁴³² Die tiefenstrukturelle Analyse der Kontrakt-Konzepte lenkt daher ihr Augenmerk auf das kooperationspezifische **Vertragssystem** wie auch auf einzelne Verträge und Vertragselemente.⁴³³ Die denkbaren Strukturvarianten werden einerseits mit Blick auf den „Härtegrad“ der Transaktionsbeziehung, zum anderen in inhaltlicher Hinsicht differenziert.

Der Vertrag ist zentrales Instrument der Erfüllungssicherung und Regelung ökonomischer Prozesse in einer liberalen Wirtschaftsordnung, durch den Verfügungsrechte dauerhaft oder befristet, partiell oder vollständig von einer Person oder Personenmehrheit auf eine andere Person oder Personenmehrheit transferiert werden können.⁴³⁴ Die über

⁴³⁰ Zu Historie und Regelung der verschiedenartigen Corporate Governance-Strukturen in unterschiedlichen Wirtschaftsräumen vgl. FRANZ (Corporate Governance, 2000), S. 49-51. Die hier unter dem Namen „Distanzierungs-Konzept“ diskutierte Struktur wird auch als duales System der Corporate Governance (vgl. FRANZ [Corporate Governance, 2000], S. 49) oder auch Trennungs-Modell (vgl. THEISEN [Konzern, 2000], S. 328-330) analysiert.

⁴³¹ Vgl. MALIK (Unternehmensaufsicht, 1997), S. 172 f.

⁴³² Neuere Entwicklungen in der Theorie der Unternehmung interpretieren die Unternehmung als ein Netz bzw. Nexus von Verträgen. In der Theorie der Unternehmung von Erich GUTENBERG werden derartige Gedankengänge bereits (implizit und explizit) bei der Selektion der Humanressourcen für den Einsatz im Produktionsprozeß (ex ante) berücksichtigt. In der Produktivitätsbeziehung wird dann „nur“ noch die optimale Leistungsabgabe des Faktors Arbeit figuriert; Verhaltensprobleme (infolge von Information Impactedness) sind quasi ausgeräumt, sobald die Produktion beginnt. Vgl. ALBACH (Erich Gutenberg, 1999), S. 10. Zur Bedeutung der Produktivitätsbeziehung im Hinblick auf die „Coordination of Production“ vgl. Kapitel E.III.3.4.1.

⁴³³ So wird die Analyse der betrieblichen Produktivitätsbeziehung, die Erich GUTENBERG als „einheitlichen Grund“, aus welchem sich eine geschlossene betriebswirtschaftliche Theorie entwickelt, interpretiert und durch die Analyse der Transaktion, die von der mikroökonomischen Theorie als „fundamental unit of analysis“ betrachtet wird, zweckmäßig ergänzt. Anstelle der reinen Betrachtung der „Unternehmung als Produktionsfunktion“ oder aber der extremen Analyse der „Unternehmung als Nexus von Verträgen“ ist die ergänzende Untersuchung der Unternehmung als eine „Vielzahl von Verträgen zwischen Produktionsfaktoren“ hilfreich. Vgl. SCHÜLER (Einheitlicher Grund, 1999), S. 132 f., S. 139.

⁴³⁴ Vgl. NORTH (Institutionen, 1992), S. 41 f.; OCHSENBAUER (Alternativen, 1989), S. 219 f.; PICOT/DIETL/FRANCK (Organisation, 1999), S. 20.

„Zwangsgewalt“⁴³⁵ die Vertragserfüllung sichernden Gerichtsurteile, die auf einem staatlich legitimiert-autorisierten Vertragsrecht basieren, schaffen den hoheitlich-institutionellen Rahmen des ökonomischen Tauschs. Ansatzpunkt des traditionellen angelsächsischen Vertragsrechts für die Analyse ökonomischer Beziehungen ist die Grundidee der **vereinzelt** **Transaktion** („Discrete Transaction“) – ein Transaktionstyp, für den charakteristisch ist, daß die beteiligten Transaktionspartner keine weiteren gegenwärtigen oder zukünftigen persönlichen und sozialen Beziehungen („Relations“) bedenken können und auch nicht für zukunftsorientierte Überlegungen im Auge zu behalten haben: Transaktionen dieses Typs konfrontieren die Partner kaum mit juristischen Problemen, da Leistung und Gegenleistung zeitlich zusammenfallen, der Transaktionspartner reines Mittel zum Zweck⁴³⁶ ist und dominante Motivationsgrundlage der Leistungserfüllung ein per „Zwangsgewalt“ zu sicherndes Versprechen ist.⁴³⁷

Komplexe Kooperationsbeziehungen zwischen Unternehmungen sind allerdings dadurch charakterisiert, daß sie sich aus einer **Sequenz von Transaktionen** zusammensetzen, und daß Leistung und Gegenleistung oft zeitlich sehr weit auseinanderfallen. Die Wirtschaftspraxis bricht starre institutionelle Rahmenstrukturen, wie sie durch das traditionelle Vertragsrecht angeboten werden, durch die Entwicklung transaktionsspezifischer Regelungen auf, die den Bedürfnissen der Kooperationspartner besser entsprechen: Damit gewinnen allerdings formlose, aus dem klassischen Vertragskonstrukt herausfallende Steuerungsmechanismen an Bedeutung, die informeller Natur sind und die Jurisprudenz in der Praxis der Rechtsprechung vor erhebliche Probleme stellen.⁴³⁸

In theoretischer Hinsicht reformierte der Rechtswissenschaftler MACNEIL im Kontext der Neuen Institutionenökonomik die Vertragsrechtstheorie grundlegend auf Basis rechtssoziologischer Analysen.⁴³⁹ Diese Neuformulierung des klassischen Vertragsrechts in dem Sinne, daß auch „weiche“ Formen der Kontrahierung erfaßt werden, bezeichnete MACNEIL als „Relational Contract Law“. Nach MACNEIL sind daher „Discrete Transactions“ und „Relational Contracts“ als idealtypische Gegenpole auf einem Kontinuum denkbarer Vertragsbeziehungen aufzufassen, in das die vorliegend betrachteten Kontraktkonzepte, zunächst differenziert nach ihrem **Härtegrad**, einzuordnen sind. Mit Blick auf die Begriffswelt des „Markets and Hierarchies“-Ansatzes spiegelt das Modell der „Discrete Transaction“ die „harte“ Variante alternativer Kontrahierungsformen wider, wohingegen sich das „Relational Contract Law“ in den „weichen“ Kontrahierungsformen niederschlägt.⁴⁴⁰

⁴³⁵ NORTH (Institutionen, 1992), S. 42.

⁴³⁶ Vgl. BROOM/SELZNICK (Sociology, 1973), S. 124.

⁴³⁷ Vgl. ausführlich MACNEIL (Futures, 1974), S. 620-625. „To summarize, I would initially distinguish contract transactions from contractual relations by noting that although both involve economic exchange, only the latter include whole person relations, relatively deep and extensive communication by a variety of modes, and significant elements of non-economic personal satisfaction.“ MACNEIL (Futures, 1974), S. 623.

⁴³⁸ Vgl. NORTH (Institutionen, 1992), S. 42; OCHSENBAUER (Alternativen, 1989), S. 219 f.; PICOT/DIETL/FRANCK (Organisation, 1999), S. 20.

⁴³⁹ Vgl. MACNEIL (Futures, 1974), S. 691-816; MACNEIL (Contracts, 1978), S. 854-905.

⁴⁴⁰ Vgl. grundlegend WILLAMSON (Markets and Hierarchies, 1975). Vgl. zudem OUCHI (Clans, 1980), S. 127-141; OUCHI (Organizational Control, 1979), S. 833-841; OUCHI (Theory Z, 1981);

Wie **Abbildung 47** skizziert, basiert die Trigonale Kooperation ihrem Kern und ihrer Gesamtheit nach zwingend auf einem **relationalen Vertragssystem**. Bei dieser relationalen Vertragsbeziehung⁴⁴¹ ist die Fiktion diskreter und isolierter Transaktionen zunächst aufzugeben. Die Kooperationspartner treten in eine – zumindest initial – langfristig angelegte Austauschbeziehung ein. Ihre zukünftigen Leistungen und Gegenleistungen lassen sich insgesamt nur unvollständig⁴⁴² zum Zeitpunkt des Vertragsabschlusses beschreiben.⁴⁴³ An die Stelle expliziter, vertraglich eindeutig festgelegter Übereinkünfte von anonymen Markttransaktionen treten implizite⁴⁴⁴, auf einem wechselseitigen Abhängigkeitsverhältnis⁴⁴⁵ der Kooperationspartner basierende Vereinbarungen. Relationale Vertragsbeziehungen sind anhand formaler Kriterien kaum bewertbar. Ausschließlich die Vertragspartner selbst verfügen über das für die Evaluation erforderliche Know-how und entwickeln nicht selten ein eigenes Gefüge gemeinsamer Normen und Werte.⁴⁴⁶ Kooperationsspezifische Vertragsprobleme resultieren aus den Partnerspezifika, der Dynamik der interpartnerlichen Beziehung wie auch aus trigonalen Umweltveränderungen, die auf andere Trigonelemente rückwirken, vertragliche Regelungen suboptimal und die – zwangsweise oder bewußt akzeptierten – Unvollständigkeiten zur Gefahr werden lassen. Vor allem F&E-Kooperationen mit unbestimmtem Ende, unbefristete Arbeitsverträge innerhalb dieses Vertragssystems und gewachsene Beziehungen zwischen den Elementen des Trigons sind relationaler Natur.

Die Bedeutung der ökonomischen Strukturierung der Verträge liegt nun darin, „to look ahead and, upon identifying foreseeable hazards, fold these into contractual design.“⁴⁴⁷ MACHIAVELLI schlug nach WILLIAMSON eine allenfalls kurzfristig effiziente Vertragsperspektive ein, wenn er reziprozitären oder „Vorkaufs-Opportunismus“ empfehle.⁴⁴⁸

OUCHI/PRICE (Theory Z, 1978), S. 25-44; OCHSENBAUER (Alternativen, 1989), S. 221; WEIDERMANN (Organizational Slack, 1984), S. 216.

⁴⁴¹ Zur erheblichen Bedeutung der „Relations“ im Rahmen der neueren Finanztheorie vgl. KRAHNEN (Finanzierungstheorie, 1999), S. 93-124. Zur Relevanz der Analyse relationaler Verträge für die Deduktion personalspezifischer Technologien und für die Stabilisierung der Einsicht, daß das individuelle und organisationale Wertegefüge die Wettbewerbsfähigkeit jeder Unternehmung und Humanressource mitbestimmen vgl. SADOWSKI/PULL/SCHNEIDER (Vertrauen, 1999), S. 546.

⁴⁴² Vgl. WILLIAMSON (Contractual Relationship, 1999), S. 6.

⁴⁴³ „[A]ll complex contracts are unavoidably incomplete [Im Original unterstrichen].“ WILLIAMSON (Institutional Economics, 1989), S. 12.

⁴⁴⁴ Vgl. AKERLOF (Gift Exchange, 1982), S. 544.

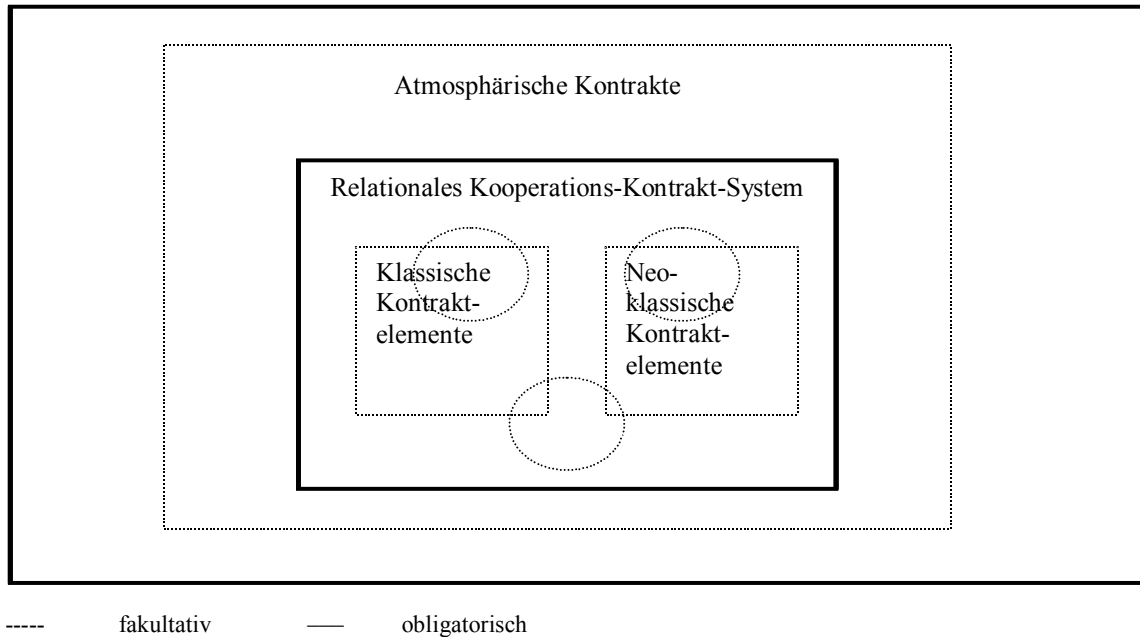
⁴⁴⁵ Vgl. WILLIAMSON (Contractual Relationship, 1999), S. 6.

⁴⁴⁶ Aufgrund des Wissens um diese Eigenheiten werden Streitfälle im Rahmen relationaler Verträge bisweilen durch den Gesetzgeber verweigert (z.B. interne Verrechnungspreise). Vgl. PICOT/DIETL/FANCK (Organisation, 1999), S. 20.

⁴⁴⁷ WILLIAMSON (Contractual Relationship, 1999), S. 7.

⁴⁴⁸ Vgl. WILLIAMSON (Contractual Relationship, 1999), S. 7. Dieser Auffassung muß man nicht folgen: Zahlreiche der von MACHIAVELLI empfohlenen Verhaltensempfehlungen berücksichtigen sehr wohl die langfristige Zeitperspektive. Vgl. beispielhaft MACHIAVELLI (Der Fürst, 1961), S. 40, 42, 71.

Abbildung 47: Kontraktstrukturen differenziert nach dem Härtegrad



In Anlehnung an und Erweiterung zu MACNEIL ist fakultativ die Ergänzung um klassische, neoklassische wie auch um sog. „atmosphärische“ Vertragsbestandteile möglich. Das Spektrum an kooperationsimmanenten und als idealtypisch zu kennzeichnenden Vertragselementen läßt sich dann anhand der in der **Abbildung 48**⁴⁴⁹ dargelegten Eigenschaften klassifizieren.

Klassische Verträge zeichnen sich charakteristischerweise durch Zeitpunktorientierung⁴⁵⁰ und einen hohen Grad an Vollständigkeit⁴⁵¹ aus. Leistung und Gegenleistung fallen annahmegemäß zeitlich zusammen und werden im Moment des Vertragsabschlusses eindeutig spezifiziert oder aber sie fallen zwar zeitlich auseinander, werden allerdings dennoch zum Zeitpunkt des Vertragsabschlusses eindeutig spezifiziert. Zahlreiche Verhandlungen, Abmachungen und Leistungen können daher auch in relativ kurzen Abständen nacheinander erfolgen, wobei die Vertragspartner sequentielle Zeitpunktorientierungen aufweisen und der Leistungsprozeß zeitlich abgrenzbar ist. Die Identität der Partner ist bei klassischen Verträgen ohne Bedeutung. Klassische harte Transaktionsbeziehungen beginnen typischerweise mit einer eindeutigen, klaren Abmachung und enden mit einer ebenso eindeutigen Leistung der Kooperationspartner. Streitfälle sind vor Gerichten anhand formaler Kriterien eindeutig lösbar. Charakteristische Beispiele für harte Kontrahierungen im Rahmen Trigonaler Kooperationen sind einfache Kaufverträge zwischen Parentalunternehmen und Pueralunternehmung, harte Anreizsysteme und stichprobenartige Kontrollen.⁴⁵²

⁴⁴⁹ In Modifikation und Ergänzung zu MACNEIL (Contracts, 1974), S. 691-816; MACNEIL (Futures, 1978), S. 854-906; ebenso PICOT (Organisation, 1999), S. 18-20.

⁴⁵⁰ Vgl. WILLIAMSON (Evolving Science, 1992), S. 12.

⁴⁵¹ Vgl. WILLIAMSON (Contractual Relationship, 1999), S. 5.

⁴⁵² Zur Zweckmäßigkeit eines ausgewogenen Verhältnisses zwischen Kooperation und Konkurrenz auf interorganisationaler Ebene vgl. JORDE/TEECE (Competition and Cooperation, 1989).

Neoklassische Verträge weisen demgegenüber eine von vornherein befristete Vertragsdauer auf und können im Gegensatz zu klassischen Kontraktelelementen nicht alle Eventualitäten ex ante berücksichtigen; die Verträge bleiben zwangsläufig partiell unvollständig, sind begrenzt elastisch und richten ihr Augenmerk ansatzweise auch auf den Geist der Partnerschaft.⁴⁵³ Die Vertragspartner gehen im Hinblick auf das Vertragsobjekt eine mittelfristige Beziehung ein. Ein kooperationscharakteristisches Beispiel ist der zusätzliche Abschluß zeitlich begrenzter Lizenz- oder auch Franchiseverträge mit den Parentalunternehmungen oder auch die Ratifizierung mehrerer singulärer, fixierter Projektvorhaben (z.B. Bau maschineller Anlagen, Rückversicherungen) zwischen den Partnern im Verlaufe der Kooperation.

Abbildung 48: Charakteristika der nach dem Härtegrad differenzierten Kooperationskontraktelemente

Kooperationskontraktelemente Charakteristika	Klassische Vertragsbestandteile	Neoklassische Vertragsbestandteile	Relationales Vertragssystem	Atmosphärische Vertragsbestandteile
Zeitliche Orientierung	Zeitpunkt-Orientierung*	Zeitraum-Orientierung (befristet)*	Zeitraum-Orientierung (unbefristet)	Zeitraum-Orientierung (unbefristet)
Vollständigkeit	Vollständig	Partiell unvollständig	Unvollständig	Unvollständig
Bedeutung der Identität des Kontraktpartners	Keine*	Vorhanden*	Hoch (Kooperationspartner)	Hoch (Übergeordnetes Beziehungsgefüge)
Regelung von Streitfällen	Gerichte*	Schlichter*	Kontraktpartner	Kontraktpartner

*: „Integrations-Effekt“

Durch ihre quantitativ und intensitätsmäßig variierbare Einbindung in das übergeordnete Relationale Vertragssystem werden einige der üblicherweise klassischen und neoklassischen Kontrakten eigenen und in der **Abbildung 48** mit einem Sternchen gekennzeichneten Charakteristika im Sinne eines sog. **Integrations-Effekts** annahmegemäß partiell abgeschwächt, aufgehoben – oder in ihr Gegenteil verkehrt.⁴⁵⁴ Die Einbindung klassischer Vertragsbestandteile in das Vertragswerk der Kooperation integriert quasi den „Markt in die Hierarchie“. Im ursprünglichen klassischen Kontrakt spielt die Identität des Kontrahierungspartners keine Bedeutung.⁴⁵⁵ Durch die Integration in das relationale Kooperationsvertragssystem wird die Identität des Kontrahierungspartners zwingend von Bedeutung. Auch entfällt die für klassische Kontrakte charakteristische Regelung von Streitfällen durch Gerichte anhand formalisierter Kriterien, sofern die (übergeordnete) Kooperationsbeziehung fort dauert oder als wertvoller erachtet wird. Die neoklassischen Verträgen immanente Regelung von Streitfällen durch Schlichter kann kooperationsintern über die Anrufung der Präsidenschafts-Ebene oder kooperationsextern durch Schlichtungsinstanzen erfolgen. Letzteres wird, da Streitigkeiten für Marktpartner transparent würden, zu vermeiden versucht. Derartige exemplarisch ange-

⁴⁵³ Vgl. WILLIAMSON (Evolving Science, 1992), S. 13.

⁴⁵⁴ Sie sind daher bei Einordnung in den relationalen Rahmenvertrag auch als „quasi-klassisch“ zu bezeichnen.

⁴⁵⁵ Vgl. WILLIAMSON (Economic Analysis, 1992), S. 19.

fürte Integrations-Effekte sind nur so lange zu erzielen, solange beidseitig der Wille existiert, langfristig miteinander auskommen zu wollen.

Ist zumindest einer der Kooperationspartner darüber hinaus noch in eine der unmittelbaren Kooperationsbeziehung übergeordnete Transaktions-Atmosphäre in Form eines Beziehungsgefüges integriert, so können auch im folgenden so bezeichnete **atmosphärische** Vertragselemente⁴⁵⁶ stabilisierende oder destabilisierende Einflüsse auf die Effizienz der Transaktionen innerhalb des Kooperationssystems ausüben. Sachrationale unternehmungspolitische oder sozioemotionale kulturpolitische Einflüsse eines integrierenden Konzerns, einer übergeordneten Holdinggesellschaft oder eines kooperativ-konzentrativen Netzwerks sind exemplarisch zu nennen.

Klassische, neoklassische und atmosphärische Vertragsbestandteile können in das relationale Vertragssystem der Trigonalen Kooperation bewußt einbezogen werden. Der „Härtegrad“ der Kontrahierung ist so zu variieren. Eine geschickte **Kombination** unterschiedlicher Kontrahierungsvarianten ermöglicht die gezielte Nutzung positiver und Abschwächung negativer Vertragseffekte – und letztlich die Konstruktion eines zieladäquaten Vertragssystems. Dabei ist zum einen der schützende Charakter der „discreteness“ juristisch (weitgehend) unproblematischer Beziehungen nutzbar zu machen: Grundgedanke dabei ist die partielle (Quasi-)Transformation der langfristigen Kooperationsvereinbarung in eine zeitpunktähnliche und befristete Beziehung. Voraussetzung für diese „fingierte“ Transformation ist die Aufnahme klassischer und neoklassischer Vertragselemente – die Transaktion „Trigonale Kooperation“ wird derart kontrollierbar und kalkulierbar. Auf der anderen Seite sind die – weichen Kontrahierungen eigenen – Flexibilitätspotentiale nutzbar zu machen.⁴⁵⁷ Die partielle Interessenidentität und Kulturkompatibilität der Kooperationspartner wird dabei für weiche Kontrahierungen zur Beherrschungsbasis der Transaktionen im Trigon. Aus ganzheitlicher Sicht bedingen dagegen Parentalunternehmungs-induzierte Interessen- und Kulturdivergenzen die Gefahr der mißbräuchlichen Ausnutzung von Vertragslücken.

Im Hinblick auf den **Inhalt** der Kontrakte sind gem. **Abbildung 49** drei Vertragswerke zu identifizieren: der trigonale Rahmenvertrag, der Gesellschaftsvertrag bzw. die Gesellschaftssatzung und separate Einzelverträge.⁴⁵⁸ Die drei Vertragswerke sind formell zwar selbständig, weisen jedoch untereinander Interdependenzen auf. Auch variiert der Härtegrad der ihnen zugrundeliegenden Vertragsstrukturen. Tendenziell ist der Rahmenvertrag der Trigonalen Kooperation als vorrangig relationales Vertragssystem zu charakterisieren, der Gesellschaftsvertrag weist zahlreiche neoklassische Elemente auf,

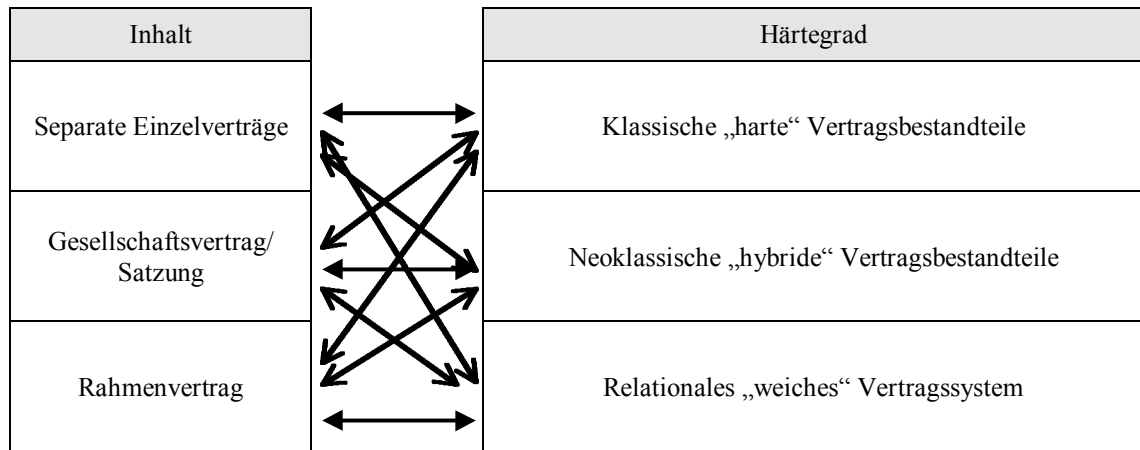
⁴⁵⁶ In Anlehnung an die Terminologie („Atmosphäre“) des Organizational Failures Framework. Vgl. WILLAMSON (Markets and Hierarchies, 1975), S. 15.

⁴⁵⁷ Vgl. SHERRY/TEECE (Long-Term Contracting, 1995), S. 29.

⁴⁵⁸ Die erhebliche Bedeutung der Vertragsstruktur für den Erfolg von Unternehmungen weist eine jüngere, auf Entrepreneure ausgerichtete Studie von AZOULAY und SHANE nach. Vgl. AZOULAY/SHANE (Entrepreneurs, 2001), S. 337-358. Zu den drei Vertragswerken vgl. etwa TEGEN (Joint Venture-Vertrag, 1998), S. 76 ff.; WORTMANN (Durchgriffshaftung, 1995), S. 64 ff. Vgl. ähnlich ESTEBAN DE LA ROSA (La joint venture, 1999), S. 32 ff.

wohingegen Separate Einzelverträge eher von klassischen Vertragsbestandteilen „durchzogen“ sind.⁴⁵⁹

Abbildung 49: Beziehung zwischen den nach dem Inhalt und dem Härtegrad differenzierten Kontrakt-Konzepten



Der **Rahmenvertrag**⁴⁶⁰ hält die wesentlichen Prinzipien der Kooperation fest und gibt die generelle Struktur des Trignons vor. Er umfaßt all jene Regelungen, durch die diese Prinzipien auf die Separaten Einzelverträge oder den Gesellschaftsvertrag bzw. die Gesellschaftssatzung ausstrahlen und welche insofern den Konzeptzusammenhang zum Ausdruck bringen.⁴⁶¹ Der Rahmenvertrag beinhaltet daher häufig Regelungen, die für eine Modifizierung der Separaten Einzelverträge zwischen einer Parentalunternehmung und der Puerlunternehmung die Zustimmung der anderen Parentalunternehmung vorsehen. In seiner Steuerungsfunktion⁴⁶² stellt dieses übergeordnete Vertragswerk interparental sicher, daß eindeutige Weisungen gegenüber der Puerlunternehmung erlassen werden und dort auch entsprechende Realisierung finden.⁴⁶³ Die Parentalunternehmungen fixieren damit schon vor Ratifizierung des Gesellschaftsvertrages oder der Gesellschaftssatzung ihre Absichten und bringen ihre Handlungsweisen gegenüber der Puerlunternehmung in Einklang.

Der Inhalt des **Gesellschaftsvertrages**⁴⁶⁴ oder der **Gesellschaftssatzung**⁴⁶⁵ richtet sich nach der für die Puerlunternehmung gewählten Rechtsform.⁴⁶⁶ Maßgebend für die

⁴⁵⁹ Vgl. GESPRÄCHSPARTNER (Zentralbereich Recht, 1998); GESPRÄCHSPARTNER (Organbüro, 1998).

⁴⁶⁰ In der Praxis auch als z.B. „Basic Agreement“, „Shareholder’s Agreement“, „Joint Venture-Agreement“, „Partnerschaftsvertrag“, „Konsortialvertrag“, „Grundsatzvertrag“, „Grundvereinbarung“, „Grundlagenvertrag“ oder „Kooperationsvertrag“ bezeichnet. Vgl. ESTEBAN DE LA ROSA (La joint venture, 1999), S. 32; GESPRÄCHSPARTNER (Organbüro, 1998); ASSMANN (Großkommentar AktG, 1992), Rdnr. 645.

⁴⁶¹ Vgl. LANGEFELD-WIRTH (Joint Ventures, 1990), S. 116 f.

⁴⁶² Vgl. GESPRÄCHSPARTNER (Zentralbereich Recht, 1999).

⁴⁶³ Vgl. TEGEN (Joint Venture-Vertrag, 1998), S. 81 ff., 169 ff.

⁴⁶⁴ Vgl. § 3 GmbHG.

⁴⁶⁵ Vgl. § 23 AktG.

⁴⁶⁶ Vgl. JULA (Gesellschafter, 2000), S. 82 ff.; NAGEL (Gesellschaftsrecht, 2000), S. 12.

Wahl der Rechtsform sind neben steuerrechtlichen und finanziellen Aspekten⁴⁶⁷ auch organisationsstrukturelle Überlegungen, da das auf die Pueralunternehmung anzuwendende Gesellschaftsrecht maßgeblich die intratrigonale Willensbildung und parentalen Einflußmöglichkeiten determiniert. Dabei eröffnet die GmbH im deutschen Recht über die Möglichkeit, einen Beirat mit relativ umfassenderen Befugnissen auszugestalten, oder „härtere“ Möglichkeiten der Einflußnahme über die Gesellschafterversammlung zu nutzen, tendenziell eine relativ vielfältigere Koordination der parentalen Interessen innerhalb der Pueralunternehmung als die AG.⁴⁶⁸

Separate Einzelverträge sind rechtlich selbständige Vereinbarungen zwischen der Pueralunternehmung und den Parentalunternehmungen.⁴⁶⁹ Sie werden in der Regel erst nach Konstituierung der Pueralunternehmung getroffen, um die Handelndenhaftung gemäß § 11 II GmbHG, welche als *Organhaftung* grundsätzlich nur den Geschäftsführer oder Personen betrifft, welche wie ein Geschäftsführer auftreten, ohne hierzu bestellt zu sein, auszuschließen.⁴⁷⁰ Inhaltlich differieren diese „Satellitenverträge“ im Einzelfall erheblich. Es handelt sich dabei jedoch vor allem um Verträge über den Transfer von immateriellen und technologischen Gütern – insbesondere Know-how – sowie Verträge personalspezifischen Inhalts.⁴⁷¹

⁴⁶⁷ So etwa potentielle Doppelbesteuerung, Besteuerung der sich aus der Kapitalbeteiligung an der Pueralunternehmung ergebenden Einkommens- und Vermögensteile, Haftungsregelungen oder Gründungskosten.

⁴⁶⁸ Vgl. hierzu genauer Kapitel F.XI.2.2.

⁴⁶⁹ In der Praxis werden Separate Einzelverträge auch als „Durchführungsverträge“, „Separate Agreements“ oder „Satellitenverträge“ bezeichnet. Vgl. ESTEBAN DE LA ROSA (La joint venture, 1999), S. 42-43; HERZFELD (Joint Ventures, 1989), S. 61.

⁴⁷⁰ Im Ausnahmefall – sofern er sich als Geschäftsführer ausgibt – kann auch den Gesellschafter die Handelndenhaftung treffen. Vgl. ausführlich JULA (Gesellschafter, 2000), S. 60 f.

⁴⁷¹ Vgl. ESTEBAN DE LA ROSA (La joint venture, 1999), S. 42-45; 121-191.

E. Theoriegestützte Herleitung statischer und dynamischer Effizienzkriterien und Effizienzbedingungen

I. Der Theoretische Bezugsrahmen: Dynamische Triangel strukturdeterminierender Faktoren

Das vorliegende Kapitel widmet sich der theoretischen Fundierung der Bearbeitung, indem zunächst ein unterschiedliche Perspektiven⁴⁷² bzw. „strategische Referenzpunkte“⁴⁷³ sowie theoretische Ansätze umfassender Theoretischer Bezugsrahmen entwickelt wird, auf dessen Basis anschließend Kriterien⁴⁷⁴ abgeleitet werden, von deren Erfüllung die Effizienz eines Strukturkonzepts maßgeblich abhängt. Will man die Struktur des Trignons analysieren und erstmalig oder wiederholt (neu) ausrichten, sind – wie **Abbildung 50** skizziert – vier grundlegende Quellen von Wettbewerbsvorteilen zu berücksichtigen. Als Ausgangspunkt dient dabei zunächst die Differenzierung zwischen einer Binnenorientierung und einer Außenorientierung.⁴⁷⁵

Zunächst wird von außenorientierten, kombinativen und zeitlichen Faktoren abstrahiert und die Pueralunternehmungs-Struktur ausschließlich aus einer binnenorientierten Perspektive analysiert. Der **Internale Struktur-Ansatz (α)** analysiert theoretisch fundiert die internen strukturfördernden oder strukturrestringierenden Faktoren und betrachtet die Problemstellung von innen nach außen (Inside- und Inside-Out-Perspektive). Anders ausgedrückt – in der Gedankenwelt der „Fit-Ansätze“ – wird ein Fit zwischen internen Kontextfaktoren und den Designparametern alternativer Strukturkonzepte herzustellen versucht. **Internale Theorien** geben Antwort auf die Frage, welche strukturinduzierenden oder -restringierenden Faktoren des Binnenbereichs des Trignons oder einzelner seiner Elemente die Effizienz der Kooperationsstruktur vor dem Hintergrund wechselseitiger Einflußbeziehungen zwischen Struktur und internem System-Kontext determinieren. Dabei betrachten sie die Problemstellung auch von innen nach außen, indem sie der Frage nachgehen, wie systemische Wettbewerbsvorteile anhand der Struktur der Kooperation in die System-Umwelt transferiert werden können (Inside-Out-Perspektive). Diese Inside- und Inside-Out-Perspektive bietet in theoretischer Hinsicht nachfolgend der **Ressourcenansatz** (Resource Based Approach).⁴⁷⁶ **Internale Struktur-Effizienz-Kriterien** geben einen Hinweis darauf, welche ressourcenspezifischen Prüfsteine („Resource-Specific Criteria“) die Strukturwahl determinieren (Resource Based View).

⁴⁷² Vgl. HAMEL (Unternehmensflexibilisierung, 1994), S. 13.

⁴⁷³ Vgl. FIEGENBAUM/HART/SCHENDEL (Strategic Reference Point Theory, 1996), S. 219-235.

⁴⁷⁴ Kriterium bedeutet „unterscheidendes Merkmal, Kennzeichen; Prüfstein“. Das im 17. Jh. erscheinende Fremdwort ist eine Latinisierung von *griech.* kritērion. Die im folgenden theoretisch deduzierten Prüfsteine sind letztendlich von Relevanz aus Sicht des Kriterien-Auswählenden und damit Werturteile im Objektbereich (vgl. A.II.6.). Die abzuleitenden Internalen, Externalen, Transaktionalen und Dynamischen Struktur-Effizienzkriterien sind strukturell handhabbar, d.h. sie können über die Wahl des Strukturkonzepts in ihrer Ausprägung positiv oder negativ beeinflusst wie auch gegebenenfalls neutralisiert werden. Sie umfassen dabei auch Kontextbedingungen, die stärker oder schwächer ausgeprägt strukturell beeinflusst werden können.

⁴⁷⁵ Vgl. HAMEL (Unternehmensflexibilisierung, 1994), S. 13; FIEGENBAUM/HART/SCHENDEL (Strategic Reference Point Theory, 1996), S. 219-235.

⁴⁷⁶ Zur Zweckmäßigkeit eines komplementären und integrierten Gebrauchs des Resource Based View mit anderen Perspektiven vgl. etwa PRIEM/BUTLER (Resource-Based „View“, 2001), S. 36; PRIEM/BUTLER (Resource-Based View, 2001), S. 64.

Im zweiten Schritt wird das Strukturkonzept mit den unternehmungsexternen Faktoren der Parentalunternehmungen und der Pueralunternehmung theoretisch basiert in Einklang gebracht. Der **Externale Struktur-Ansatz (β)** setzt sich mit den externen strukturrelativen Bedingungen auseinander und nimmt dabei auch die Perspektive eines von außen nach innen schauenden Beobachters ein (Outside- und Outside-In-Perspektive). In „Fit-theoretischer“ Hinsicht erfordert eine effizienzorientierte Unternehmensführung einen Fit zwischen externen Kontextfaktoren und den Designparametern alternativer Strukturkonzepte. **Externale Theorien** beantworten die Frage, welche strukturfördernden oder -restringierenden Faktoren des Außenbereichs des Gesamtkooperations-Systems des Trignons oder der Umwelt einzelner ihrer Elemente die Effizienz der Kooperationsstruktur bei Berücksichtigung des wechselseitigen Ursache-Wirkungs-Zusammenhangs zwischen Strukturkonzept und externem System-Kontext determinieren. Soweit sie analysieren, wie von Umweltgegebenheiten auf die Wahl des Strukturkonzepts zu schließen ist, nehmen sie eine Outside-In-Perspektive ein. Theoretische Erkenntnisse aus dieser Outside- und Outside-In-Perspektive werden aus der **Neuen Industrieökonomik** (Industrial Organization) abgeleitet.⁴⁷⁷ **Externale Struktur-Effizienz-Kriterien** zeigen auf, welche außenorientierten Merkmale („Market-Specific Criteria“) für die Wahl einer Kooperationsstruktur maßgeblich sind – und spiegeln so die marktorientierte Analyseperspektive wider (Market Based View).⁴⁷⁸

Die Konzentration der Analyse auf beide Extrempunkte zieht letztendlich eine beide Perspektiven berücksichtigende Strukturkonzept-Prüfung nach sich. Auf der einen Seite kann umweltorientiert von Markterfordernissen auf Strukturierungsnotwendigkeiten geschlossen werden. Andererseits können eher inweltorientiert die Ressourcen der Parentalunternehmungen und der Pueralunternehmung in ihre relevante Umwelt „transportiert“ werden. Letztlich ergeben sich so zwei „Driving Forces“ für eine im dritten Zuge kombinatorische Konzept-Synthese. Der **Transaktionale Struktur-Ansatz (γ)** schlägt daher zwischen beiden Ansätzen eine Brücke, indem unter Einbezug beider Perspektiven die einzelnen Transaktionen innerhalb und auf Basis der Strukturkonzepte vor dem Hintergrund wechselseitiger Kausalzusammenhänge zwischen Transaktionalen Faktoren und Strukturkonzept analysiert werden. In **theoretischer** Hinsicht wird diese Transaktionen-orientierte Perspektive im folgenden durch die **Neue Institutionenökonomik** eingeschlagen.⁴⁷⁹ **Transaktionale Struktur-Effizienz-Kriterien** beeinflussen erheblich die institutionelle⁴⁸⁰ Form, in der einzelne kooperationspezifische Transaktionen, d.h. die einzelnen Übertragungen von Ressourcen innerhalb und auf der Grundlage der Trignonstrukturen, miteinander koordiniert und Leistungen ausgetauscht werden, („Transaction-Specific Criteria“). Sie reflektieren fürderhin die Transaktionen-orientierte Perspektive („Transaction Based View“).

⁴⁷⁷ Zur Komplementaritätsbeziehung zwischen ressourcenorientiertem Ansatz und Wettbewerbsansatz vgl. WINDSPERGER (Unternehmenstheorie, 1999), S. 153, 158.

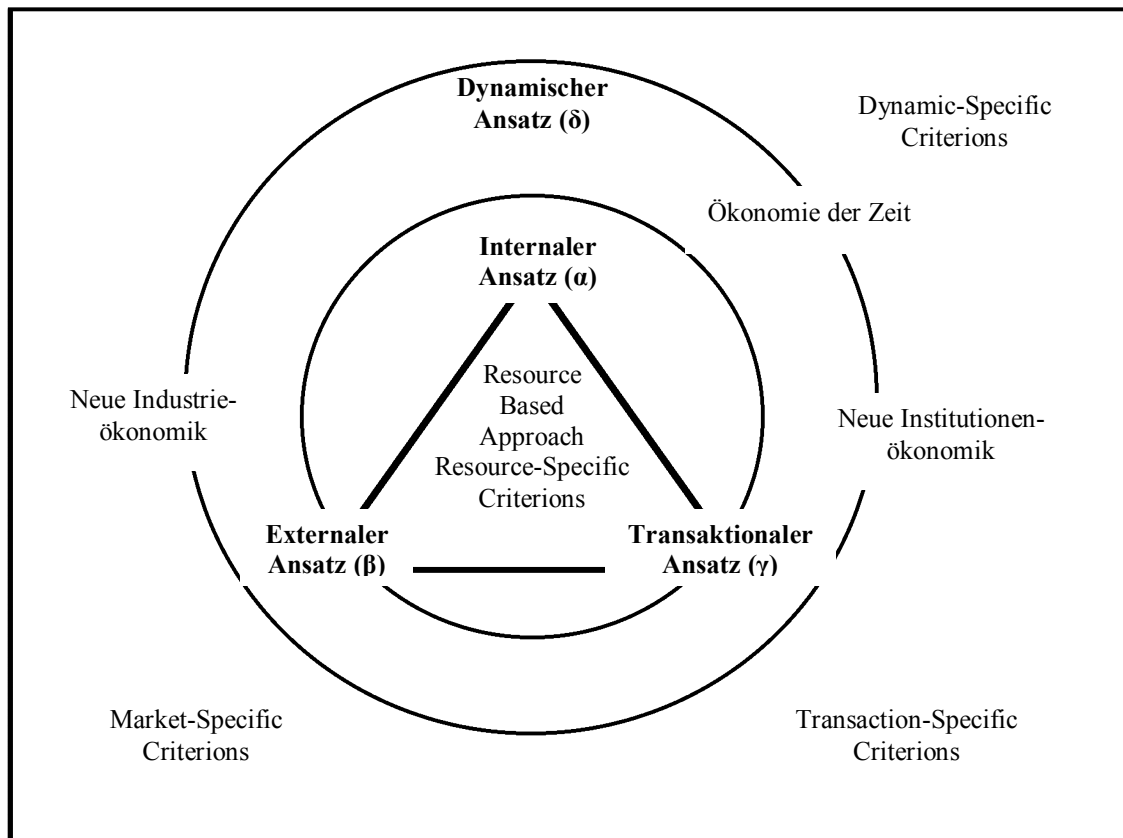
⁴⁷⁸ Vgl. WILLIAMSON (Why Prediction?, 1998), S. 8-11.

⁴⁷⁹ Zur Komplementaritätsbeziehung zwischen ressourcenorientiertem Ansatz, Wettbewerbsansatz und Transaktionskostentheorie vgl. WINDSPERGER (Unternehmenstheorie, 1999), S. 158.

⁴⁸⁰ [Institutionen – lat. „institutionis“: Einrichtungen.] Institutionen sind als sozial sanktionierbare Erwartungen zu charakterisieren, die sich auf die Handlungs- und Verhaltensweisen eines oder mehrerer Humanressourcen der Parentalunternehmungen und der Pueralunternehmung beziehen. Vgl. PICOT/DIETL/FANCK (Organisation, 1999), S. 11; DIETL (Institutionen, 1993), S. 37.

Wie **Abbildung 50** skizziert, widmet sich – da Trigonelemente und deren Kontextfaktoren nicht statisch sind – jener die drei vorangegangenen Ansätze integrierende **Dynamische Struktur-Ansatz (δ)** schließlich explizit dem Faktor Zeit, indem er die dynamischen Prozesse, die sowohl von der Pueralunternehmung und den Parentalunternehmungen selbst ausgehen, als auch auf sie einwirken, berücksichtigt. In theoretischer Hinsicht schlägt diese an dem Phänomen Zeit orientierte Perspektive die sog. **Zeitökonomie** ein. Dabei wird, neben der Beachtung dynamischer Argumente⁴⁸¹ des Internalen, Externalen und Transaktionalen Ansatzes, vor allem auf explizit zeitorientierte Argumentationen der Realoptionen-Theorie und des Dynamic Capability Approach zurückgegriffen. **Dynamische Struktur-Effizienz-Kriterien** geben dabei einen Hinweis darauf, welche zeitbezogenen Prüfsteine („Dynamic-Specific Factors“) die Entscheidung für oder gegen ein Strukturkonzept determinieren. Sie projizieren schließlich die Zeitorientierte Analyseperspektive („Time Based View“).

Abbildung 50: Dynamische Triangel zur Analyse der Effizienz von Kooperationsstrukturen



Aus der Perspektive der Parentalunternehmungen und der Pueralunternehmung gilt es, diese vier Quellen von Wettbewerbsvorteilen zieladäquat miteinander zu kombinieren. Damit resultiert nicht nur ein Instrument zur Analyse und Wahl von Pueralunternehmungen.

⁴⁸¹ Auf die Notwendigkeit theoretischer Forschung zur Analyse dynamischer Organisationen verweisen etwa LEVITT et al. (Organizational Design, 1999), S. 1493.

mungs-Strukturen, sondern ein **Theoretischer Bezugsrahmen**, der den Blick für den Gesamtzusammenhang schärft, indem er die Frage der Wahl alternativer Strukturkonzepte aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchtet. Dieses Denkraster dient paradigmatisch als theoretischer Ordnungsrahmen für die vorliegende Arbeit.

II. Wissenschaftstheoretische Analyse der Dynamischen Triangel

1. Beurteilungskriterien für die in der Dynamischen Triangel verwendeten Theorien

Die nachfolgend innerhalb der Dynamischen Triangel herangezogenen Organisationstheorien dienen dem Zweck, die Struktur der Kooperation zu erklären und zu verstehen. Von „intuitivem“ Praxiswissen unterscheiden sie sich vor allem durch ein höheres Maß an Systematik und intersubjektiver Kritisier- und Prüfbarkeit.⁴⁸² Aus dem deduktiv-nomologischen Erklärungsschema sind verschiedene Beurteilungskriterien für die innerhalb der Dynamischen Triangel verwendeten Theorien zu entwickeln.

Das Trigon weist als komplexes System viele Eigenschaften und Dimensionen auf, von denen für die vorliegende Aufgabenstellung nur eine begrenzte Zahl relevant ist. Die auf das Trigon anwendbaren Theorien fokussieren jeweils bestimmte Phänomene, wohingegen sie andere zwangsläufig ausblenden.⁴⁸³ Sie basieren vielfach auf unterschiedlichen Existentialprämissen über die „richtige“ Weise, das Wissenschafts-„Spiel“ zu spielen, und auf unterschiedlichen Disziplintraditionen oder auch wissenschaftlichen Historizitäten⁴⁸⁴. Neben der **Inkommensurabilität**⁴⁸⁵ von Theorien führt dabei vor allem die kriteriengeleitete-**holistisch** geprägte Annahme, daß horizontspezifisch „unbeschränktere“ und ganzheitlichere Erkenntnis durch Perspektiven- und Theorien-Pluralismus erzielbar ist, zur Erkenntnis, daß ein interessierendes Phänomen aus möglichst vielen Perspektiven und auf Basis möglichst zahlreicher theoretischer Ansätze zu analysieren ist.⁴⁸⁶ Wie die Effizienz von Kooperationsstrukturen wahrgenommen wird, welche organisatorischen Problembereiche erkannt werden, hängt – neben den bereits vorgenommenen Strukturkonzeptualisierungen⁴⁸⁷ in **Kapitel D** – von der jeweils gewählten Perspektive und Theorie ab, die der Strukturanalyse zugrundegelegt werden – die Wahl der Theorie determiniert, welche Problembereiche in welcher Weise zu beleuchten sind. Die unvermeidbare Arbeitsteilung wissenschaftlicher Aktivität bedingt im folgenden die Differenzierung in Theorien, die dem Internalen, dem Externalen, dem Transaktionalen und dem Dynamischen Ansatz zugeordnet werden.

⁴⁸² Vgl. KIESER (Organisationstheorien, 1995), S. 1 f.

⁴⁸³ Vgl. PICOT (Organisation, 1999), S. 34.

⁴⁸⁴ Vgl. dazu den Dynamischen Ansatz in Kapitel E.VII.

⁴⁸⁵ Vgl. SCHERER (Kritik der Organisation, 2001), S. 19 ff.

⁴⁸⁶ Vgl. KIESER (Organisationstheorien, 1995), S. 1 f.

⁴⁸⁷ Vgl. KIESER/KUBICEK (Organisation, 1992), S. 67 f.

Auf eine Wiedergabe der ausgewählten „statischen“ Theorien wird verzichtet. Ihre wissenschaftstheoretische Bewertung erfolgt anhand der Kriterien des Informationsgehalts, des Bewährungsgrades⁴⁸⁸, der Gesetzesartigkeit und der Vollständigkeit.⁴⁸⁹

2. Wissenschaftstheoretische Bewertung des Internalen Ansatzes

Der **Informationsgehalt** des zur Internalen Analyse herangezogenen Resource Based Approach ist relativ⁴⁹⁰ als recht hoch zu bezeichnen.⁴⁹¹ Dies gilt mit Blick auf den Allgemeingrad im **Wenn-Teil** der Erklärungen allein deshalb, da bereits die ursprüngliche, noch nicht weiterentwickelte Variante des Resource Based Approach, welche vor allem Probleme der Substitution und Imitation⁴⁹² analysiert, auf zahlreiche Strukturprobleme in der Kooperation idealtypisch anwendbar ist. Indem er die Entwicklung interner Erfolgspotentiale fokussiert, berücksichtigt der auf PENROSE⁴⁹³ basierende Resource Based Approach von vornherein, im Gegensatz zur Klassischen Industrieökonomik,⁴⁹⁴ daß Unternehmungen unterschiedlich sind und sich von der Konkurrenz in positiver oder negativer – zumindest allerdings wahrnehmbarer – Weise absetzen („Firm Difference“). Der in jüngerer Zeit – zunächst im angloamerikanischen⁴⁹⁵, später auch im deutschen⁴⁹⁶ Sprachraum – in der Entwicklung inbegriffene und teils bewußt als Gegenposition zur Neuen Industrieökonomik⁴⁹⁷ postulierte Resource Based Approach geht im Gegensatz zur Industrieökonomik klassischerweise davon aus, daß (unternehmungs-eigene) interne Ressourcen die Basis für dauerhaft überdurchschnittliche Gewinne darstellen. Diese klassische Sicht wird nachfolgend um die Annahme konkretisiert, daß nicht zwingend im Eigentum stehende interne Ressourcen einer Unternehmung, sondern vielmehr die über die Kooperation – wie auch vor allem ihre Struktur – ermöglichte al-

⁴⁸⁸ Vgl. kritisch RUBINSTEIN (Theorist's View, 2001), S. 615-628.

⁴⁸⁹ Vgl. grundlegend KIESER (Organisationstheorien, 1995), S. 8 ff.; RAFFÉE (Grundprobleme, 1974), S. 30 ff.; STEGMÜLLER (Methodologische Fragen, 1995), S. 388 ff.

⁴⁹⁰ „Relativ“ meint im Verhältnis zu den anderen diskutierten Ansätzen.

⁴⁹¹ Vgl. etwa auch die Diskussion zwischen BARNEY und PRIEM/BUTLER. Vgl. PRIEM/BUTLER (Resource-Based „View“, 2001), S. 22-40; BARNEY (Resource-based „View“, 2001), S. 41-56; PRIEM/BUTLER (Resource-Based View, 2001), S. 57-66.

⁴⁹² Vgl. BARNEY (Firm Resources, 1991); BARNEY (Resource-based „View“, 2001); DIERICKX/COOL (Sustainability, 1989); GRANT (Resource-Based Theory, 1991). Im deutschen Sprachraum siehe etwa BAMBERGER/WRONA (Ressourcenansatz, 1995a); BAMBERGER/WRONA (Ressourcenansatz, 1995b).

⁴⁹³ Vgl. PENROSE (Growth of the Firm, 1959).

⁴⁹⁴ Vgl. WINDSPERGER (Unternehmenstheorie, 1999), S. 152.

⁴⁹⁵ Vgl. BARNEY (Firm Resources, 1991); CHATTERJEE/WERNERFELT (Type of Diversification, 1991); CHI (Trading in Strategic Resources, 1994); COLLIS (Global Competition, 1991); CONNER (Historical Comparison, 1991); GRANT (Resource-Based Theory, 1991); HALL (Strategic Analysis, 1992); LADO/BOYD/WRIGHT (Competency Based Model, 1992); MAHONEY/PANDIAN (Resource-Based View, 1992); PETERAF (Cornerstones, 1993); PORTER (Dynamic Theory of Strategy, 1991); TALLMANN (Resource-based Strategies, 1991), S. 69-82; TEECE (Scope of an Enterprise, 1980), S. 223-247; TEECE (Economic Theory, 1982); TEECE/PISANO/SHUEN (Firm Capabilities, 1990); WERNERFELT (Resource-based View, 1984).

⁴⁹⁶ Vgl. BAMBERGER/WRONA (Ressourcenansatz, 1995a); BAMBERGER/WRONA (Ressourcenansatz, 1995b); ZU KNYPHAUSEN-AUFSESZ („Why are firms different?“, 1993); RASCHE/WOLFRUM (Ressourcenorientierte Unternehmensführung, 1994).

⁴⁹⁷ Vgl. HARRIGAN (Declining Businesses, 1979); FRUHAN (Financial Strategy, 1979); LUSTGARTEN (Industrial Concentration, 1975); PORTER (Industrial Organization, 1981), S. 609-620; PORTER/CAVES (Entry Barriers, 1977), S. 241-267; PUGEL (International Market Linkages, 1978).

leinige Verfügung über wettbewerbsrelevante Ressourcen des Kooperationspartners die Grundlage für die Spezifität und damit den Erfolg kooperierender Unternehmungen bildet. Der als speziellere Variante des Resource Based Approach interpretierbare Resource Dependence Approach⁴⁹⁸ beschränkt sich dabei auf ergänzende Aussagen zum Kriterium der Abhängigkeit einer Unternehmung von unternehmungsexternen Ressourcen (Inside-out-Blickwinkel). Hierbei ist der externen Kontrolle über Cospecialized Assets vor dem Hintergrund der Kooperationsproblematik besondere Beachtung zu schenken.⁴⁹⁹ Der **Wenn-Teil** der Erklärungen des Internalen Ansatzes wird damit insgesamt durch die Nichtberücksichtigung weiterer relevanter statischer und dynamischer Faktoren beschränkt. Ein Umstand, der durch Ergänzung um weitere Effizienzkriterien und Effizienzbedingungen sukzessive (allerdings niemals vollständig) behoben werden kann. Der Internale Ansatz wird allerdings, bereits in seiner Ursprungsvariante, durch die Aufhebung der impliziten Ceteris-Paribus-Klausel – in Form der angenommenen Homogenität von Unternehmungen – weniger stark begrenzt als die klassischen Überlegungen zur Industrieökonomik⁵⁰⁰ und die Institutionenökonomik⁵⁰¹.

Die Bestimmtheit der im **Dann-Teil** der Erklärung spezifizierten Ereignisse ist recht hoch, da bereits aus der Fülle denkbarer Kooperationsstrukturkonzepte anhand der entwickelten Systematik einige elementar- und tiefenstrukturelle Konzepte wie auch vertikale und horizontale Strukturkonzepte bei Variation der unabhängigen Variablen im Wenn-Teil klar benannt bzw. auf einige wenige reduziert werden können. Die Bestimmtheit ist dabei um so höher, je mehr reale Strukturierungsmöglichkeiten ausgeschlossen werden. Eine Hypothese wie „Verfügt der Kooperationspartner über zahlreiche potente, an unterschiedliche Humanressourcen gebundene und intangible Ressourcen, dann trägt der Einsatz Horizontaler Strukturkonzepte mehr, genauso viel oder weniger zum Parentalunternehmungs-Erfolg bei als ihr Nichteinsatz“ ist logisch wahr, aber nicht falsifizierbar und hat demzufolge keinen Informationsgehalt. Die Aussage, daß der Einsatz Horizontaler Strukturkonzepte zu höherem Erfolg beiträgt als ihr Nichteinsatz, ist bereits von höherem Informationsgehalt. Schließlich ist der Präzisionsgrad der im Dann-Teil der Erklärung spezifizierten Ereignisse bei einer Hypothese wie „Verfügt der Kooperationspartner über zahlreiche potente, an unterschiedliche Humanressourcen gebundene und intangible Ressourcen, dann tragen das Teamkonzept und das Rotationskonzept eher zum Unternehmungserfolg bei als andere Horizontale Strukturkonzepte“ recht hoch. Beschränkt wird die Bestimmtheit durch die erschwerte Operationalisierung und Meßbarkeit der unterschiedlichen Ausstattung mit oder Verfügung über wettbewerbsrelevante(n) Ressourcen, die zu unterschiedlichen internen Erfolgspotentialen konkurrierender Unternehmungen führt und letztlich Wettbewerbsvorteile der kooperierenden Parentalunternehmungen und der Pueralunternehmung bedingt.⁵⁰²

⁴⁹⁸ Vgl. PFEFFER/SALANCIK (External Control, 1978). Zum Verhältnis zwischen Macht und Dependenz vgl. PFEFFER (Managing with Power, 1992), S. 49-68.

⁴⁹⁹ Vgl. TEECE (Efficient Boundaries, 1985), S. 18-19.

⁵⁰⁰ Vgl. den Externalen Ansatz in Kapitel E.V.

⁵⁰¹ Vgl. den Transaktionalen Ansatz in Kapitel E.VI.4.

⁵⁰² Effizienzmaß des Internalen Ansatzes sind die Wettbewerbsvorteile der Kooperationspartner und der Pueralunternehmung. Der Wert einer Ressource bemißt sich dabei nach der Möglichkeit, dauerhaft Wettbewerbsvorteile und letztlich überdurchschnittliche Gewinne zu erwirtschaften. Vgl. WERNERFELT (Critical Resources, 1989), S. 5.

Der über den Resource Based View theoretisch angereicherte Internale Ansatz ermöglicht primär ressourcenbasierte Tendenzaussagen der Gestalt „Je..., desto...“, die im Gegensatz zu reinen Orientierungshypothesen auch die Richtung der Zusammenhänge spezifizieren. Der Einsatz des deduktiv-nomologischen Erklärungsschemas ist insofern in den Sozialwissenschaften mit erheblichen Problemen verbunden, als keine deterministischen, sondern allenfalls statistische Gesetze existieren, und somit deutliche Restriktionen gegenüber Erklärungen und Prognosen auf Basis deterministischer Gesetze bestehen: Der Informationsgehalt ist daher absolut betrachtet als eher gering, relativ dagegen – nicht zuletzt infolge der Berücksichtigung der Unternehmungsheterogenität und der Konkretheit möglicher Aussagen – als hoch einzustufen.⁵⁰³

Die Falsifikation ressourcenbasierter Hypothesen ist auch erheblich erschwert. Zwar fanden bereits einige Verfahren zur Bestimmung der empirischen Wahrheit von Hypothesen zum Zusammenhang zwischen Ressourcencharakteristika und institutionellen Arrangements Anwendung, doch ist der **Bewährungsgrad** in **genereller** Hinsicht⁵⁰⁴ als eher niedrig, aus **kooperationsspezifischer** Perspektive als weitaus niedriger und mit konkretem Bezug auf das Phänomen **Kooperationsstruktur** bislang als weitgehend defizitär einzustufen. Dies liegt nicht nur an der „Jünge“⁵⁰⁵ des Ansatzes – besser: der Jugend seiner vermehrten Beachtung –, sondern vor allem an mangelnder Konfrontationsmöglichkeit mit einer irgendwie konstruierten sozialwissenschaftlichen Realität, an der Strittigkeit der Frage nach der Mindest-Quantität und -Qualität widersprechender Ereignisse als Anlaß der Falsifizierung, an der Forderung nach konsensualer Bestätigung ihrer Falsifizierung wie auch letztlich an den gängigen Schwierigkeiten, die sich bei der Beurteilung von Prüfbefunden ergeben.⁵⁰⁶

Die **Gesetzesartigkeit** und Widerspruchfreiheit des Resource Based Approach ist grundsätzlich gegeben.⁵⁰⁷ Ressourcenbasierte Hypothesen vermögen vielfältige Ursachen für die Eignung oder Nichteignung spezifischer Strukturkonzepte zu liefern. Sie machen verständlich, warum ein bestimmtes Strukturkonzept existiert oder aber eingesetzt werden wird und ermöglichen die Ableitung binnenorientierter Effizienzkriterien zur Identifizierung von „wirklichen“, auf Ursachen hinweisenden Gesetzen; indem man argumentativ zu den kausalen, Ressourcencharakteristika-basierten Mechanismen vordringt, die die Vorteilhaftigkeit und Wahl eines bestimmten Strukturkonzepts „produ-

⁵⁰³ Der Informationsgehalt ist „absolut“, d.h. ebenso wie bei anderen ausgewählten sozialwissenschaftlichen Theorien, eingeschränkt, da in der Regel keine Funktion spezifizierbar ist, die Aufschluß über den genauen Betrag der Veränderung einer abhängigen Variablen bei Variation der unabhängigen Variablen gibt. Maßgeblich ist im folgenden die relative Betrachtung. Zu den Problemen der Anwendung des deduktiv-nomologischen Erklärungsschemas vgl. KIESER (Organisationstheorien, 1995), S. 8.

⁵⁰⁴ Vgl. exemplarisch MAIJOR/WITTELOOSTUIJN (Empirical Test, 1996), S. 549-569; ROBINS/WIERSEMA (Empirical Analysis, 1995), S. 277-299.

⁵⁰⁵ Vgl. PENROSE (Growth of the Firm, 1959).

⁵⁰⁶ Vgl. KIESER (Organisationstheorien, 1995), S. 10; POPPER (Logik der Forschung, 1969), S. 54.

⁵⁰⁷ Strenggenommen wäre „absolut“ – analog zum Informationsgehalt – die Gesetzesartigkeit in den Sozialwissenschaften niemals gegeben, da statistische Gesetzmäßigkeiten niemals Kausalgesetze im strengen Sinne sein können, da sie nur Vernunftgründe liefern und keine zwingenden (naturwissenschaftlichen) Abläufe aufzuzeigen vermögen. Von einem derartigen, äußerst engen Gesetzesbegriff wurde bereits in Kapitel A.II.2. abstrahiert. Zur Problematisierung der Gesetzesartigkeit vgl. grundlegend KIESER (Organisationstheorien, 1995), S. 11 f.

zieren“, werden kausal-genetische Erklärungen oder auch Erklärungsketten auf Basis des Resource Based Approach möglich – sozialwissenschaftlichen Analysen eigen sind die zu erläuternden komplexen Kausalmechanismen jedoch zumeist nicht vollständig erfaßbar.

Dadurch, daß der Resource Based View seine Aussagen auf den Binnenbereich eines Systems bezieht (Inside) und auch Bezüge von innen nach außen (Inside-Out) herstellt, sind aus dem Blickwinkel einer auf Erklärung ausgerichteten Wissenschaftstheorie und mit Blick auf das Kriterium der **Vollständigkeit** ressourcentheoretische Argumentationen – aus einer holistischen **Metaperspektive** – als einseitig perspektivenlastig und insofern als zu vervollständigen einzuordnen. Partielle Erklärungen dergestalt, daß das Explanans das Explanandum (das Strukturkonzept) nicht in der Bestimmtheit erklärt, mit der es durch den Explanandum-Satz beschrieben wird, werden auf der **Objektebene** in der Argumentation vermieden, indem die zu erklärende Kooperationsstruktur nicht alleinig dadurch erklärt wird, daß sie unter eine ganze Kategorie von Ereignissen subsumiert wird (und letztlich auch jede andere Struktur aus dem Explanans folgern würde), sondern daß das Strukturkonzept logisch aus den hinreichend ressourcenspezifisierten Gesetzen und den Antecedensbedingungen geschlußfolgert wird.⁵⁰⁸

Wettbewerbsvorteile der kooperierenden Unternehmung, ihres Kooperationspartners und der Pueralunternehmung resultieren nicht allein aus ihren Ressourcenpositionen, sondern auch aus ihren Branchenpositionen.⁵⁰⁹ Effizienzmaße **beider** theoretischer Blickwinkel sind *dauerhafte* Wettbewerbsvorteile; der Wert einer Ressource bzw. der Branchenposition bemißt sich nach der Möglichkeit, beständige Wettbewerbsvorteile und letztlich überdurchschnittliche Gewinne zu erwirtschaften.⁵¹⁰

3. Wissenschaftstheoretische Bewertung des Externalen Ansatzes

Obwohl der Allgemeinheitsgrad im Wenn-Teil der Erklärungen eingeschränkt hoch ist, da die **Industrieökonomik** auf mehrere strukturelle Aufgabenstellungen in der Kooperation anwendbar ist, so etwa auf die Ausgestaltung der Kontraktkonzepte angesicht restringierender Ländermarktanforderungen oder auf die horizontale Gestaltung einer F&E-Kooperation bei explizitem Wissensaneignungsziel der Volkswirtschaft, wird er in seiner Ursprungsvariante durch die Vernachlässigung der für die Kooperationsproblematik wesentlichen statischen und dynamischen Faktoren stark begrenzt. Manche Hypothesen können aufgrund ihres Wenn-Teils der Erklärung im strengen Sinne gar nicht informieren, da sie eine folgenschwere Ceteris-Paribus-Klausel enthalten: Dem klassischen „Structure-Conduct-Performance“-Paradigma der eher externe Determinanten fo-

⁵⁰⁸ So führte die alleinige Anwendung einer allgemeinen Theorie der Kooperation, die Hypothesen zu den Ursachen von Kooperationen schlechthin enthielte, dazu, daß letztlich jede Struktur der Kooperation logisch aus dem Explanans folgte. Zu partiellen Erklärungen und Erklärungsskizzen vgl. HEMPEL (Aspekte, 1977), S. 136 ff.; KIESER (Organisationstheorien, 1995), S. 12.

⁵⁰⁹ Vgl. BARNEY (Firm Resources, 1991), S. 106; COLLIS (Resource-Based Analysis, 1991), S. 50 f. Für eine Integration beider Sichtweisen plädiert auch OSSADNIK. Vgl. OSSADNIK (Markt- versus ressourcenorientiertes Management, 2000), S. 273-287.

⁵¹⁰ Vgl. WERNERFELT (Critical Resources, 1989), S. 5.

kussierenden Industrieökonomik⁵¹¹ wird häufig vorgeworfen, Unternehmen als „gleich“ zu behandeln und die spezifischen Ausgangsbedingungen der Unternehmungen zu vernachlässigen.⁵¹² Dieses Defizit ist über die Ergänzung um ressourcenbasierte Überlegungen beseitigbar.⁵¹³

Der Präzisionsgrad der im Dann-Teil der Erklärung spezifizierten Ereignisse ist aufgrund der in Kapitel D dargelegten Systematik denkbarer Strukturkonzepte wiederum recht hoch. Eingeschränkt wird er durch die defizitäre Operationalisierung und Meßbarkeit der charakteristischen Merkmale der Branche, die unterschiedliche kritische Erfolgsfaktoren der Branche begründen und letztlich zu Wettbewerbsvorteilen der Trigonelemente führen.⁵¹⁴

Der **Informationsgehalt** der auf der Markt-Ebene zumeist globaleren industrieökonomischen Strukturaussagen des Externalen Ansatzes ist gegenüber den die Heterogenität von Unternehmungen im vorhinein berücksichtigenden ressourcenökonomischen Argumentationen des Internalen Ansatz naturgemäß tendenziell etwas niedriger. Höher wird der Informationsgehalt durch Tendenzaussagen, die auf der Kooperations-Ebene über die Richtung der Zusammenhänge, so etwa den Einfluß der Kooperations-Eintritts-Barrieren auf die Kontraktstruktur, konkretere Aussagen treffen. Werden die industrieökonomischen Aussagen zudem um internale Aussagen vervollständigt, so kann der gegenüber dem Internalen Ansatz noch niedrigere Informationsgehalt weiter gesteigert werden.⁵¹⁵

Gleichwohl bereits vielfältige generelle Prüfbefunde zum Zusammenhang industrieökonomischen Variablen und allgemeinen institutionellen Arrangements Anwendung fanden, ist der **Bewährungsgrad** mit Blick auf Kooperationen als geringer und im Hinblick auf Kooperationsstrukturen im deutschsprachigen Raum als defizitär zu charakterisieren.⁵¹⁶ Im angloamerikanischen Sprachraum liegen vereinzelte allgemeine Befunde zu Kooperationen vor. Ursachen hierfür sind neben den unter der Analyse des Internalen Ansatzes bereits erwähnten Falsifizierungsproblemen und Beurteilungsschwierigkeiten von Prüfbefunden auch der verzögerte Transfer eines Ansatzes volkswirtschaftlichen Ursprungs in die Betriebswirtschaftslehre, insbesondere in das Strategische Management.

Anhand industrieökonomischer Argumentationen sind – ebenso wie auf Basis des Resource Based Approach – Erklärungsketten zu entwickeln und Kriterien zur Identifizie-

⁵¹¹ Vgl. MASON (Price and Production Policies, 1939), S. 61-74.

⁵¹² Vgl. WILLIAMS (Strategy, 1995), S. 231; ZU KNYPHAUSEN-AUFSESZ („Why are firms different?“, 1993), S. 772.

⁵¹³ Vgl. exemplarisch MAIJOR/WITTELOOSTUIJN (Empirical Test, 1996), S. 549-569.

⁵¹⁴ Effizienzmaß des Externalen Ansatzes sind – ebenso wie beim Internalen Ansatz – die Wettbewerbsvorteile der Kooperationspartner und der Peralunternehmung. Der Wert einer Wettbewerbsposition bemißt sich gleichsam nach der Möglichkeit, dauerhaft Wettbewerbsvorteile und letztlich überdurchschnittliche Gewinne zu erwirtschaften.

⁵¹⁵ Vgl. etwa die Überprüfung kontingenztheoretischer Hypothesen mit Bezug auf die Variablen Umwelt, Wettbewerbsstrategien und Unternehmenserfolg durch BAMBERGER/WRONA (Wettbewerbsstrategien, 1993).

⁵¹⁶ Zur Kritik an den frühen empirischen Untersuchungen des Structure-Conduct-Performance-Paradigmas vgl. WILLIAMSON (Why Prediction?, 1998), S. 9-10.

rung von strukturinduzierenden Realgründen und über Ursachen informierende Gesetzen zu ermitteln. Zwar ist eine Konkretisierung der Argumentationen auf die Kooperationsstrukturproblematik notwendig und die Vernachlässigung einiger nicht gedanklich überprüfbarer Annahmen die Regel, doch die **Gesetzesartigkeit** und Widerspruchsfreiheit der Industrieökonomik ist, dem weiteren Gesetzesverständnis⁵¹⁷ folgend, grundsätzlich gegeben.

Das am deduktiv-nomologischen Erklärungsmodell ausgerichtete wissenschaftstheoretische Vorgehen ist mit Blick auf das Kriterium der **Vollständigkeit** und vor dem Hintergrund industrieökonomischer Erklärungen aus der „Vogelperspektive“ ebenfalls als noch zu vervollständigen zu kennzeichnen. Das Hauptaugenmerk der Industrieökonomik liegt im Außenbereich des Systems. Dem klassischen Structure-Conduct-Performance-Paradigma der eher externe Determinanten fokussierenden Industrieökonomik⁵¹⁸ wird häufig der Vorwurf gemacht, die Analyse auf die Branchenebene einseitig zu zentrieren⁵¹⁹ und die Mikroanalyse von Verträgen und Organisation zu vernachlässigen⁵²⁰. Er läßt sich vor allem über die Ergänzung um ressourcenökonomische Aussagen auch in Richtung auf das Systeminnere erweitern. Partielle Subsumtions-Erklärungen werden nachfolgend weitestgehend dadurch vermieden, daß das zu erklärende Kooperationsstrukturkonzept nicht unter einer ganzen Klasse globaler Umweltbedingungen subsumiert wird⁵²¹, sondern es logisch – soweit möglich – aus den auf den Kooperationsfall heruntergebrochenen spezifizierten Gesetzen und Antecedensbedingungen deduziert⁵²² wird, indem das Konzept der Markt-Barrieren und Mobilitäts-Barrieren um kooperationsspezifische machttheoretische⁵²³ Überlegungen und um ein Konzept der Kooperations-Barrieren ergänzt wird.

4. Wissenschaftstheoretische Bewertung des Transaktionalen Ansatzes

4.1. Elemente des Transaktionalen Ansatzes

Die zur Transaktionalen Analyse der zweckmäßigen Kooperationsstruktur Anwendung findende Property-Rights-Theorie einerseits und die Principal-Agent- sowie Transaktionskostentheorie andererseits sind weitgehend komplementäre Ansätze, deren jeweilige argumentative Vorteilhaftigkeit für die Wahl des Strukturkonzeptes vor dem spezifischen Hintergrund des Parentalunternehmungs- und Pueralunternehmungs-Kontextes zu

⁵¹⁷ Vgl. die Bewertung des Internalen Ansatzes in Kapitel E.II.2. und Kapitel A.II.2.

⁵¹⁸ Vgl. MASON (Price and Production Policies, 1939), S. 61-74.

⁵¹⁹ Vgl. ZU KNYPHAUSEN-AUFSESZ („Why are firms different?“, 1993), S. 772.

⁵²⁰ Vgl. WILLIAMSON (Why Prediction?, 1998), S. 9.

⁵²¹ So führte die alleinige Anwendung einer allgemeinen Theorie der Kooperation, die Hypothesen zu den Ursachen von Kooperationen schlechthin enthielte, dazu, daß letztlich jede Struktur der Kooperation logisch aus dem Explanans folgte.

⁵²² Diese Ableitung wird naturgemäß auf Basis der von Fall zu Fall sehr unterschiedlichen Umweltbedingungen vorgenommen; die Präzision der Aussagen ist daher auf der globalen Markt-Barrieren-Ebene (nicht dagegen: Kooperations-Barrieren-Ebene) tendenziell niedriger als bei alternativen Internalen oder Transaktionalen Argumentationen.

⁵²³ Vgl. PFEFFER (Managing with Power, 1992).

evaluieren ist.⁵²⁴ Die als Kern der Neuen Institutionenökonomik zu charakterisierende, auf COASE⁵²⁵ basierende und von WILLIAMSON kontinuierlich⁵²⁶ weiterentwickelte Transaktionskostentheorie⁵²⁷ rückt die effiziente Koordination der einzelnen Transaktionen innerhalb des Trignons in den Mittelpunkt der Betrachtung. Die mit ihr eng verwandte Principal-Agent-Theorie charakterisiert die von der Transaktionskostentheorie allgemein analysierten Leistungsbeziehungen spezifischer als Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehung.⁵²⁸ Während in der Transaktionskostentheorie und in der Principal-Agent-Theorie Verfügungsrechtsstrukturen nicht weiter thematisierte Randbedingungen repräsentieren, ermöglicht die Property-Rights-Theorie⁵²⁹ die Analyse des Einflusses von Verfügungsrechten⁵³⁰ auf wirtschaftliche Transaktionen innerhalb des Trignons und gestattet so eine Reintegration von Recht und Wirtschaft.⁵³¹

⁵²⁴ Das Verhältnis der Property-Rights-Theorie zur Transaktionskostentheorie ist insofern als komplementär zu bezeichnen, als Verfügungsrechtsverteilungen nicht ausschließlich anhand des Kriteriums der Wohlfahrtsverluste aufgrund externer Effekte beurteilt werden können, da die Internalisierung externer Effekte durchaus durch Transaktionskosten erkaufte werden kann, die die Wohlfahrtsgewinne der Internalisierung wiederum übersteigen. Principal-Agent-Theorie und Transaktionskostentheorie verhalten sich zueinander, zumindest in Partialbereichen, konkurrierend; dies gilt vor allem für die Betrachtungsperspektive und die Untersuchungsvorgehensweise. Vgl. PICOT (Ökonomische Theorien, 1991), S. 145 f.; PICOT/DIETL/FRANCK (Organisation, 1997), S. 91-94.

⁵²⁵ Vgl. COASE (Nature of the Firm, 1937), S. 386-405. Die Transaktionskostentheorie wurde durch die Arbeiten von John R. COMMONS (1934), Ronald COASE (1937), Chester BARNARD (1938), Friedrich HAYEK (1945), Herbert SIMON (1947, 1962), Alfred CHANDLER (1962), Kenneth ARROW (1962, 1969) inspiriert. Vgl. WILLIAMSON (Strategizing, 1995), S. 363 f.

⁵²⁶ Vgl. etwa WILLIAMSON (Why Prediction?, 1998), S. 1-26; WILLIAMSON (Transaction Cost Economics Perspective, 1998), S. 1-43; WILLIAMSON (Contractual Relationships, 1999), S. 1-21.

⁵²⁷ Die grundlegende Analyseeinheit der Transaktionskostentheorie ist die singuläre Transaktion. Diese Transaktion bezeichnet im folgenden den zwischen den spezialisierten Akteuren innerhalb des Kooperationstrignons und mit Systemexternen stattfindende Transfer von Gütern oder Leistungen (oder auch: tangiblen und intangiblen Ressourcen) über eine technisch trennbare Schnittstelle hinweg, wobei die Übertragung von Verfügungsrechten im Mittelpunkt des Analyseinteresses steht. Im Rahmen dieser Transaktion entstehen für die beteiligten Transaktionspartner Transaktionskosten, die WILLIAMSON als ökonomisches Äquivalent zu mechanischen Reibungsverlusten charakterisiert. Vgl. hierzu PICOT/DIETL/FRANCK (Organisation, 1999), S. 67; PICOT (Ökonomische Theorien, 1991), S. 145 f.; TIETZEL (Property Rights, 1981), S. 207 ff.; WILLIAMSON (Institutionen, 1990), S. 1. Zur volkswirtschaftlichen Bedeutung von Transaktionskosten vgl. COLOMBATTO/MACEY (Transaction Costs, 1999), S. 617-641.

⁵²⁸ Die klassischen Beiträge zur Principal-Agent-Theorie gingen von der Annahme aus, die Struktur der Organisation sei exogen gegeben. HOLMSTROM und MILGROM begründeten eine Richtung der Principal-Agent-Forschung, in der die Organisationsstruktur als Optimierungsgröße instrumentalisiert wurde. Vgl. HOLMSTROM/MILGROM (Multitask Principal-Agent Analysis, 1991), Sp. 24-52; weiterhin etwa HEMMER (Job Design, 1995), S. 209-245; ITOH (Cooperation, 1992), S. 321-345; MOOKHERJEE/MELUMAD/REICHELSTEIN (Responsibility Centers, 1992), S. 445-484.

⁵²⁹ Vgl. grundlegend FURUBOTN/PEJOVICH (Property Rights, 1972), S. 1137-1162; ALCHIAN/DEMSETZ (Property Rights Paradigm, 1973), S. 16-27; FURUBOTN/PEJOVICH (New Property Rights Literature, 1974), S. 1-9.

⁵³⁰ Die Property-Rights-Theorie analysiert alle durchsetzbaren Verhaltensbeziehungen zwischen ökonomischen Akteuren, die sich aus der Existenz von Gütern ergeben und zu deren Nutzung gehören. Man bezeichnet diese als Handlungs- und Verfügungsrechte oder als Property Rights. Das Verfügungsrecht setzt sich aus einem Rechtsbündel zusammen, das vier Einzelsprüche beinhaltet; das Nutzungsrecht („usus“), das Recht, Erträge einzubehalten („usus fructus“), das Recht, Form und Gestalt zu verändern und das Recht zur vollständigen und teilweisen Veräußerung („abusus“). Vgl. ALCHIAN (Uncertainty, 1950), S. 211-221; ALCHIAN/DEMSETZ (Property

Wie **Abbildung 51** skizziert, unterscheidet sich die **Theorie der Verfügungsrechte** deutlich von den beiden anderen Theorien dadurch, daß sie keine spezifische Austauschbeziehung vorsieht. Die Positionierung der Kreise (Verfügungsrechtsbündel) bildet daher graphisch den Verteilungsgrad der Rechte auf die Kooperationspartner oder auf unterschiedliche Akteure, d.h. die **Verdünnung** von Verfügungsrechten, ab. Über die Institutionalisierung von Strukturkonzepten ist zu regeln, welcher Kooperationspartner in welchem Umfang und unter welchen Bedingungen über welche Ressourcen verfügen darf, wie diese Rechte übertragen werden können und wie im Falle von Konflikten zu verfahren ist.⁵³² Kooperationen verdünnen die Verfügungsrechte der Kooperationspartner zunächst zwingend, da gegenüber dem „Alleingang“ nicht alle Rechte gemeinsam existieren bzw. demselben Kooperationspartner oder Akteur zugeordnet sein können, andererseits zugeordnete Rechte simultan auf beide Parentalunternehmungen oder intraorganisationale Akteure verteilt sein können (vgl. **Abbildung 51**)⁵³³.

Je verdünnter die Verfügungsrechte sind, desto geringer fällt danach der aus der Verfügung über die Ressource verwirklichte parentale oder puerale Nutzen aus. Je nach Strukturkonzept werden die Verfügungsrechte der Kooperationspartner **mehr oder weniger stark ausgedünnt** und damit das Ausmaß ausübbarer Handlungs- und Verfügungsrechte variiert. Werden jenem Kooperationspartner, der die Verfügungsrechte an einer Ressource inne hat, nicht alle positiven und negativen Effekte der Nutzung dieser Ressource zuteil, so treten unkompensierte Nutzenveränderungen bzw. externe Effekte auf, die eine Parentalunternehmung bzw. die Pueralunternehmung durch ihre Aktivitäten bei der Pueralunternehmung bzw. einer Parentalunternehmung auslöst. Definition, Übertragung und Durchsetzung der Verfügungsrechte verursachen angenommenerweise zudem Transaktionskosten: Je höher die Transaktionskosten und je verdünnter die Verfügungsrechte sind, desto geringer ist danach der aus der Verfügung über die trigonale Ressource erzielbare parentale oder puerale Nutzen. Zudem prädeterminiert der Inhalt der Verfügungsrechte die Allokation und partnerliche Nutzung trigonaler Ressourcen auf bestimmte Weise.

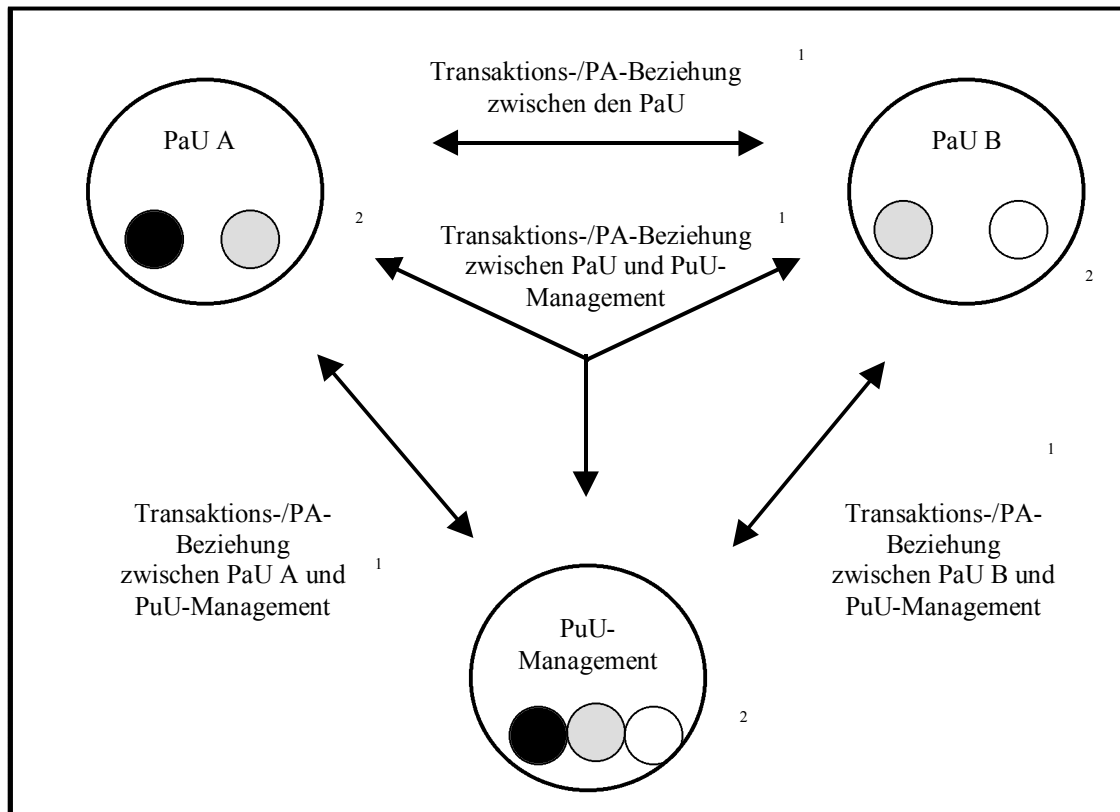
Rights Paradigm, 1973), S. 16-27; ALCHIAN/ALLEN (University Economics, 1974), S. 249; DEMSETZ (Property Rights, 1964), S. 11-26; DEMSETZ (Theory of Property Rights, 1967), S. 347-359; PICOT/DIETL/Franck (Organisation, 1999), S. 55.

⁵³¹ Vgl. PICOT (Ökonomische Theorien, 1991), S. 145 f.

⁵³² Vgl. KAAS (Neue Institutionenökonomik, 1995), S. 3. Zu Kernaussagen der Verfügungsrechtstheorie vgl. EBERS/GOTSCH (Theorien, 2001), S. 202 f.

⁵³³ Zu 1: Aus der Perspektive der Transaktionskostentheorie und aus dem Blickwinkel der Principal-Agent-Theorie sind zahlreiche vertikale und horizontale, elementar- und tiefenstrukturelle (z.B. zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern innerhalb des Exekutivorgans) Transaktions- bzw. Principal-Agent-Beziehungen innerhalb des Trigon zu identifizieren. Zu 2: Aus Sicht des Property Rights-Ansatzes bildet die Positionierung der Kreise (Verfügungsrechtsbündel) die Verdünnung von Verfügungsrechten ab: Rechte sind unterschiedlichen Kooperationspartnern zugeordnet, zugeordnete Rechte sind simultan auf beide Parentalunternehmungen verteilt.

Abbildung 51: Elementarstrukturelle Transaktions-Beziehungen, Agency-Beziehungen und die Verdünnung der Property Rights



Dagegen sind auf Basis der **Principal-Agent-Theorie** Austauschbeziehungen innerhalb des Trignons sowohl elementar- und tiefenstrukturell als auch inter- und intraorganisational zu identifizieren. Elementarstrukturell ist die Beziehung zwischen den Parentalunternehmungen und der Puerlunternehmung als Principal-Agent-Beziehung zu interpretieren, im Rahmen derer zwei parentale Prinzipale dem Agenten Puerlunternehmung gegenüberstehen.⁵³⁴ Eine agencytheoretische Analyse von Kooperationen, die nur die vertikale Beziehung⁵³⁵ zwischen den Parentalunternehmungen und der Puerlunternehmung berücksichtigte, wäre zu eingeschränkt – die als Schlüsselbeziehung zu charakterisierende horizontale Relation zwischen den Parentalunternehmungen würde vernachlässigt.⁵³⁶ Auch im tiefenstrukturellen Bereich sind zahlreiche Principal-Agent-Beziehungen zu identifizieren, die intraorganisational innerhalb der Parentalunternehmungen oder innerhalb der Puerlunternehmung charakteristische Agency-Probleme bedingen.⁵³⁷ Da für eine Principal-Agent-Beziehung konstitutiv ist, daß die Handlungen

⁵³⁴ Zu „Multiprincipal Agencies“ vgl. DIXIT (Economic Policy, 1998), S. 98-104.

⁵³⁵ Vgl. WOODCOCK/GERINGER (International Joint Ventures, 1991), S. 117.

⁵³⁶ Vgl. OESTERLE (Joint-Ventures, 1993), S. 60 ff., 24 ff.; HERZIG/WATRIN/RUPPERT (Unternehmenskontrolle, 1997), S. 768.

⁵³⁷ Die Art der Auftragsbeziehung variiert je nach trigonaler Ebene, Auftragsinhalt, Auftragsrichtung und Zielart: Auf interparentaler Ebene können beispielsweise zwei unterschiedliche Auftragsbeziehungen (z.B. Informationsaustausch) vorliegen, bei denen jeweils eine der Parentalunternehmungen Prinzipal und die andere Agent ist. Mit Blick auf die Ziele der Parentalunternehmungen für die Puerlunternehmung kann ein einziger inhaltlich identischer Auftrag zweier

des Auftragnehmers nicht nur sein eigenes Wohlergehen, sondern auch das Nutzenniveau des Auftraggebers beeinflussen, griffe eine Strukturkonzeptualisierung, die alleinig dem Merkmal der formalen Delegation von Verfügungsrechten und der Unterstellung einer hierarchischen Ordnungsrelation Rechnung trüge, zu kurz.⁵³⁸

Die grundlegende **Transaktionskostentheorie** ermöglicht im Gegensatz zur Principal-Agent-Theorie die Analyse sämtlicher vertikaler und horizontaler, elementar- und tiefenstruktureller Transaktionsbeziehungen innerhalb des Trignons.⁵³⁹ Bereits vor dem Hintergrund des ursprünglichen Organizational Failures Framework⁵⁴⁰ wären auf Basis der originären Verhaltensannahmen⁵⁴¹ (Bounded Rationality, Opportunism), Umweltannahmen (Uncertainty/Complexity, Small Number-Situation) und Transaktionscharakteristika (Information Impactedness, Atmosphere) zahlreiche Strukturierungsprobleme zu analysieren. Transaktionskostentheorie und Principal-Agent-Theorie unterscheiden sich in der Charakterisierung der trigonalen Austauschsituation und inhaltlichen Schwerpunktsetzung. Die Principal-Agent-Analyse setzt in ergänzend spezialisierender Weise Akzente und betont etwa die in der Transaktionskostentheorie unter dem Begriff „Information Impactedness“ bereits berücksichtigte ungleiche Verteilung von Informationen wie auch die Verteilung von Risiken zwischen den Kooperationspartnern bzw. zwischen den Akteuren innerhalb des Trignons. So ist jede trigonale Principal-Agent-Beziehung auch als Transaktions-Beziehung zu interpretieren und transaktionskostentheoretisch zu analysieren. Transaktionen zwischen Kooperationspartnern können dagegen über bloße Information und Kommunikation und ohne das Vorliegen einer Auftragsbeziehung die Transaktionsatmosphäre innerhalb der Kooperation deutlich verändern und kostendeterminierend wirken. Eine Einschränkung resultiert etwa mit Blick auf die in der Principal-Agent-Theorie analysierte Risikoproblematik: Die transaktionskostentheoretische Annahme der Risikoneutralität wird gemeinhin deshalb akzeptiert, da sie als bewußt kontrafaktisch, essentiell-kristallisierend und modifizierbar gilt.⁵⁴²

Für die Auswahl der in Kapitel D abgeleiteten Strukturkonzepte wird die Transaktionskostentheorie ihrer Erklärungs- und Technologiefunktion allgemein in dem Maße gerecht, in dem sie etwa Beiträge zur effizienten Arbeitsteilung bzw. Spezialisierung (Arbeitsteilung) der Kooperationspartner liefert, Interdependenzen zwischen den von den Kooperationspartnern ausgeübten Teilaufgaben analysiert, Lösungen zur effizienten

prinzipaler Parentalunternehmungen für die agentale Pueralunternehmung existieren. Mittelbar können die parental Partner für diese komplexe, sich überschneidende Auftragsbeziehung (z.B. Synergie) wechselseitig Auftraggeber und Auftragnehmer in einer Person sein. Demgegenüber können auch inhaltlich voneinander abweichende Aufträge zweier prinzipaler Parentalunternehmungen für die agentale Pueralunternehmung existieren, die das Problem der Koalitionsbildung in sich bergen können.

⁵³⁸ Vgl. z.B. ARROW (Economics of Agency, 1985), S. 37; HERZIG/WATRIN/RUPPERT (Unternehmenskontrolle, 1997), S. 765; PRATT/ZECKHAUSER (Principals and Agents, 1985), S. 2.

⁵³⁹ Die neuere Organisationstheorie analysiert damit die Aufgabenanalyse und -synthese der Theorie der Unternehmung von ERICH GUTENBERG auf Basis der Transaktionskosten. Vgl. KREIKEBAUM (Organisation, 1999), S. 577.

⁵⁴⁰ Vgl. WILLIAMSON (Markets and Hierarchies, 1975), S. 40.

⁵⁴¹ Vgl. WILLIAMSON (Institutional Economics, 1989), S. 12 f. Opportunismus meint strategisches Verhalten im Sinne der Durchsetzung eigener Interessen auch unter Anwendung von List und Täuschung.

⁵⁴² Vgl. EBERS/GOTSCH (Theorien, 2001), S. 227.

Konfiguration des Trignons bietet oder auch Beiträge zum zweckmäßigen Formalisierungs-, Entscheidungsdelegations- oder Zentralisationsgrad von Aufgaben in der Kooperation leistet; die Principal-Agent-Theorie ermöglicht (je nach Art der der Kooperation zugrundeliegenden Informationsasymmetrie) die Ableitung effizienter Strukturkonzepte, die die zu befürchtenden Verhaltensprobleme in der Kooperation unter Inkaufnahme der geringsten Agency-Kosten begrenzen; der erklärende und technologische Beitrag der Property Rights Theorie ist in der Empfehlung zu sehen, jenes Strukturkonzept zu wählen, das möglichst vollständige Rechtsbündel mit der Nutzung ökonomischer Ressourcen verbindet und dem jeweils handelnden Trigonelement zuordnet – sofern keine prohibitive Transaktionskostenhöhe erreicht ist. Inwieweit allerdings diese sozialen Phänomene in epistemologischer Hinsicht zu **erklären** sind, ist nachfolgend anhand der deduktiv-nomologisch ausgerichteten Beurteilungskriterien für Hypothesen zu prüfen.⁵⁴³

4.2. Informationsgehalt

Obwohl der Allgemeinheitsgrad im **Wenn-Teil** der Erklärungen recht hoch ist, da bereits die ursprüngliche Transaktionskostentheorie auf jedes Strukturproblem in der Kooperation anwendbar ist, wird er in seiner Ursprungsvariante durch enge Verhaltensannahmen, enge Annahmen zu den Transaktionscharakteristika, implizite Ceteris-Paribus-Klauseln und Fiktivprämissen stark begrenzt.

Als derartige Ceteris-Paribus-Bedingungen sind die durch die einseitige Transaktions- bzw. Agenturkosten-Orientierung bedingte Gleichsetzung aller übrigen relevanten Produktionskosten-determinierenden und nutzendeterminierenden Faktoren zu nennen.⁵⁴⁴

Als Kritik an der Annahme begrenzter Rationalität aller drei Ansätze gilt die Ausschließlichkeit der Effizienzannahme. An der den Informationsgehalt beschränkenden (und gegenüber der individuellen Nutzenmaximierung des Property Rights-Ansatzes erweiterten) Opportunismusannahme der Principal-Agent- und der Transaktionskostentheorie wird gerne das vermeintlich einseitig ausgerichtete Menschenbild kritisiert – dabei folgt schlicht aus dem **kaufmännischen Vorsichtsprinzip** zwingend die Beachtung dieser Prämisse.⁵⁴⁵ Gleichsam wird allein dadurch, daß faktisch gestaltbare oder zumindest begrenzt steuerbare Variablen als exogen gegeben angenommen werden, der Informationsgehalt im Wenn-Teil der Transaktionalen Erklärungen erheblich vermindert. So wird bei Schutzmechanismusüberlegungen eine als exogen postulierte Verhaltensannahme als endogene Variable benutzt. Die Ursache hierfür ist darin zu sehen, daß eine explizite Trennung von Opportunismus als (implizit unveränderlich angenommene)

⁵⁴³ Zu den Beurteilungskriterien vgl. Kapitel E.II.1. Zur umfassenden Kritik dieser auch nachfolgend diskutierten Theorien vgl. grundlegend etwa EBERS/GOTSCH (Theorien, 2001), S. 199 ff.; PICOT/DIETL/FANCK (Organisation, 1999), S. 37 ff.

⁵⁴⁴ WINDSPERGER unterscheidet bei den Produktionskosten als Selektionskriterium des Unternehmers bei der Entscheidung über die effiziente Organisation der Transaktionen die sog. reinen Produktionskosten (z.B. variable Materialkosten, Lohnkosten, laufende Betriebskosten) und die reinen Transferkosten (z.B. Transportkosten). Vgl. WINDSPERGER (Transaktionskosten, 1983), S. 890.

⁵⁴⁵ „There is no need, however, to assume that most agents are opportunistic most of the time. What is important is to be alert to potential contractual hazards and, if and as they arise, to make provision for cost-effective safeguards.“ WILLIAMSON (Transaction Cost Economics, 1993), S. 6.

Neigung und von Opportunismus als (veränderliches) Verhalten vielfach versäumt wird. Die angenommene Exogenität der Opportunismusneigung führt strenggenommen automatisch zur Nichtbeachtung derartiger Verhaltensveränderungsmaßnahmen, die auf der Internalisierung von Werten basieren – und die exogene Transaktionsatmosphäre zu verändern ermöglichen. Die Fiktivprämisse der Risikoneutralität der Transaktionskostentheorie begrenzt den Informationsgehalt vor allem bei der Analyse von Kontraktstrukturen zwischen Parental- und Puerallunternehmungs-Leitung erheblich und läßt etwa unbeachtet, daß bei Risikoaversion Anstellungsverträge etwa des Puerallunternehmens-Managements auch als Versicherungsverträge zu interpretieren sind.⁵⁴⁶ Die Principal-Agent-Theorie unterliegt dieser beschränkenden Fiktivprämisse nicht; sie bezieht unterschiedliche Risikopräferenzen der Transakteure in die Strukturanalyse ein.⁵⁴⁷ Werden Verhaltensannahmen wie auch die Transaktionscharakteristika als exogen gegeben angenommen, so begrenzt dies den Informationsgehalt des Wenn-Teils der Erklärungen insgesamt auch insofern erheblich, als dynamische Faktoren unberücksichtigt bleiben und sich die Anwendbarkeit der Ansätze auf eine statische Analyse der Strukturkonzepte beschränkt.

Der Bestimmtheitsgrad der im **Dann-Teil** der Erklärung spezifizierten Ereignisse ist aufgrund der ermittelten Systematik denkbarer Strukturkonzepte konsequenterweise wiederum recht hoch. Die Hypothese „Wenn horizontal zueinander positionierte Kooperationspartner eine erhebliche qualitative Leistungsasymmetrie aufweisen, dann tragen sie im Separations-Konzept oder im Fiktionskonzept mehr oder weniger zum Kooperationserfolg bei als in anderen Strukturen“ hat wenig Informationsgehalt. Einen höheren Informationsgehalt hat die Aussage „Leistungsasymmetrische, horizontal zueinander positionierte Kooperationspartner tragen am meisten zum Kooperationserfolg bei, indem sie getrennt voneinander operieren“. Je mehr reale Gestaltungsmöglichkeiten ausgeschlossen werden und je konkretere Vorschläge unterbreitet werden, desto höher wird der Informationsgehalt Transaktionaler Hypothesen.

Differenzierte Gestaltungsvorschläge der Transaktionskostentheorie im Hinblick auf strukturelle Schutzmechanismen vor Opportunismus des Kooperationspartners, der Principal Agent-Theorie durch strukturelle Integration von Signaling, Screening, Self Selection oder Reputationsmaßnahmen wie auch durch die Identifizierung, bewußte Schaffung oder Beseitigung möglicher Informationsasymmetrien zwischen den Kooperationspartnern erleichtern einen hohen Präzisionsgrad Transaktionaler Hypothesen erheblich. Der Bestimmtheitsgrad im Dann-Teil der Erklärung ist gleichsam auf Basis der Property Rights-Theorie bei Beachtung von Hebeleffekten, die die Zuordnung aller Handlungsfolgen auf den Agierenden verhindern (z.B. Haftung, Verantwortung),⁵⁴⁸ bei

⁵⁴⁶ Vgl. Kapitel E.VII und PICOT/DIETL/Franck (Organisation, 1999), S. 88.

⁵⁴⁷ Zu einem differenzierteren, mesotheoretischen Ansatz für die Modellierung von Risiken vgl. Wiseman/Catanach (Operational Risk, 1997), S. 799-830.

⁵⁴⁸ Sog. „Hebeleffekte“ liegen vor, wenn die Transaktionen eines Akteurs durch institutionelle oder physisch-technische Hebel verstärkt werden, zur Potenzierung von Handlungskonsequenzen führen und die Garantiefähigkeit dieses Akteurs aufgrund der Opferfolgen übersteigen. Die Fehlentscheidungen des Vorstandes einer großen Puerallunternehmens-AG oder die Kontrollnachlässigkeiten des Aufsichtsrates, die die gesamte Bandbreite möglicher Konsequenzen ihrer Transaktionen nicht verantworten, seien exemplarisch angeführt. Vgl. Picot/Dietl/Franck (Organisation, 1999), S. 61.

Berücksichtigung von Eigentumssurrogaten⁵⁴⁹, die bewirken, daß die durch Verdünnung der Property Rights bewirkten Negativeffekte vermindert werden, oder auch von Anreizen zur Unterlassung von Drückebergerei („Shirking“) (z.B. Freistellung) innerhalb von Teamproduktionen (z.B. im Ausschuß, Aufsichtsorgan, Exekutivorgan) zu erhöhen. Auch die Ausgestaltung alternativer Verteilungsformen und -inhalte, die Übertragung von Handlungs- und Verteilungsrechten auf einzelne Elemente des Trigons im Sinne einer Autonomisierung, die Transferierbarkeit der Kapitalanteile⁵⁵⁰ sowie die Mit-Nutzung positiver Reputationseffekte⁵⁵¹ ermöglichen einen hohen Präzisionsgrad struktureller Vorschläge. Die defizitäre Operationalisierung und Meßbarkeit zentraler abhängiger Variablen⁵⁵² schränkt demgegenüber den Bestimmtheitsgrad im Transaktionalen Ansatz ein.

Insgesamt ermöglichen differenzierte Tendenzaussagen durchaus die differenzierte Transaktionale Analyse von Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen. Ihr Informationsgehalt ist wiederum relativ (nicht: absolut) als **ausgeprägt hoch** einzustufen. Dies gilt vor allem bei Berücksichtigung der zu ermittelnden internalen und externalen Argumentationen und bei Ermittlung zusätzlicher zu den im Organizational Failures Framework spezifizierten transaktionsspezifischen Faktoren.

4.3. **Bewährungsgrad**

Operationalisierungsprobleme erschweren die empirische Überprüfung transaktionskostentheoretischer Erklärungen.⁵⁵³ Die grundlegenden Effizienzhypothesen, die davon ausgehen, daß c.p. dasjenige Strukturkonzept, das die niedrigsten Transaktionskosten bzw. Agenturkosten bzw. die niedrigste Summe aus Transaktionskosten und Wohlfahrtsverlusten aus externen Effekten aufweist, sind strenggenommen **nicht falsifizierbar**. Zirkelschlüsse dergestalt, daß die Nutzer der Theorie die Transaktionskosten, Agenturkosten bzw. die Summe aus Transaktionskosten und Wohlfahrtsverlusten aus externen Effekten in genau jener Höhe annehmen, wie sie für die Erklärung benötigt wird, sind so lange nicht vermeidbar, solange die Operationalisierungsproblematik besteht.⁵⁵⁴

Das knifflige Problem der direkten Messung und Quantifizierung kooperationsstruktureller Transaktionskosten ist dadurch zu umgehen, daß nicht die absolute Höhe trigonaler Transaktionskosten zu erfassen versucht wird, sondern die empirische Erfassung ihrer Determinanten die Grundlage für den Schluß auf ihren relativen Wert bildet; diese **komparative Methodik** gewährleistet die zwingend erforderliche (Quasi-)Operationalisierbarkeit der Transaktionskostentheorie. Zwar ist zu argumentieren, daß es die Transaktionskostentheorie nicht erforderlich macht, die absolute Höhe der Kosten exakt

⁵⁴⁹ Vgl. PICOT/DIETL/FANCK (Organisationen, 1999), S. 61 f.

⁵⁵⁰ Zur transaktionskostentheoretischen Bedeutung dieser Transferierbarkeit als „Governance Function“ und als Instrument der Konzentration von Eigentum vgl. WILLIAMSON (Evolving Science, 1992), S. 23.

⁵⁵¹ Vgl. PICOT/DIETL/FANCK (Organisation, 1999), S. 65 f.

⁵⁵² Siehe auch Kapitel E.II.4.3.

⁵⁵³ Vgl. EBERS/GOTSCH (Theorien, 2001), S. 251.

⁵⁵⁴ Vgl. RÜDIGER (Theoretische Grundmodelle, 1998), S. 34.

messen zu können, sondern sie an der *relativen* Vorteilhaftigkeit von Strukturen interessiert ist, für welche prinzipiell bereits qualitative Tendenzaussagen genügen, dennoch werden Aussagen über die relative Sinnhaftigkeit alternativer Strukturkonzepte solange mit der Anmutung des Gutdünkens verknüpft sein, solange die Operationalisierungsproblematik nicht eindeutig gelöst ist.⁵⁵⁵ Zahlreiche positiv verlaufende empirische Tests beschränken sich darauf zu ermitteln, ob in den gewählten institutionellen Arrangements die postulierten Ausprägungen der Transaktionscharakteristika zu erkennen sind, die eigentliche *Natur* der Kausalbeziehung ist damit jedoch nicht zwangsläufig zu ermitteln.⁵⁵⁶ Die Operationalisierbarkeit der Principal-Agent-Theorie ist zudem insofern erschwert, als sie über die erschwerte Quantifizierung der Agency-Kosten⁵⁵⁷ hinaus keinen dem Organizational Failures Framework entsprechenden Bezugsrahmen zur Bewältigung des Problems offeriert. Sofern Property Rights-theoretische Überlegungen zudem einseitig die allokativen Funktion von Verfügungsrechten betrachten, resultieren leicht widersprüchliche Forschungsergebnisse infolge ihrer Anfälligkeit für die Einführung theorieexogener Erklärungsfaktoren.⁵⁵⁸ Die Probleme einer präzisen Konzeptualisierung und Operationalisierung der Transaktionskosten, der Agency-Kosten oder etwa der Nutzenfunktionen der Akteure erschweren es ihrerseits, transaktionale Hypothesen empirisch zu überprüfen. Verschärft wird die Operationalisierungsproblematik im speziellen Kooperationsfall durch die zumeist strenge Geheimhaltung und fehlende Publizität(spflicht) empirisch existenter Kontrakt-Strukturen.

Vor dem Hintergrund der komparativen Umwege-Methodik haben sich transaktionale Thesen in den zahlreichen empirischen Untersuchungen aus unterschiedlichen industrieökonomischen und mikroökonomischen, organisationssoziologischen wie auch betriebswirtschaftlichen Perspektiven insgesamt überwiegend bewährt.⁵⁵⁹ Der Bewährungsgrad Transaktionaler Theorien ist unter dieser eingeschränkten Operationalisierungsannahme aufgrund der Frequenz und Differenziertheit der empirischen Prüfungen zunächst als hoch einzustufen. Er wird allerdings dadurch wiederum erheblich beschränkt, daß die zu untersuchenden Konstrukte (z.B. Transaktionsatmosphäre, -unsicherheit oder -bedeutung) vielfach von den Wissenschaftlern vor dem Hintergrund ihres eigenen Wissenschaftsparadigmas anders definiert wurden. Präzise Definitionen sind zwar erforderlich, um sich der Realität anzunähern, allerdings niemals objektiv wahr oder falsch, sondern allenfalls mehr oder weniger zweckmäßig.

Strenggenommen ist der Bewährungsgrad der Transaktionalen Analyse aufgrund der mangelnden empirischen Prüfbarkeit der grundlegenden Effizienzhypothesen als gering einzustufen. Nimmt man den zwingenden „Prüfungsweg“ dagegen in Kauf, ist der Bewährungsgrad angesichts zahlreicher positiver Tests in generellen bzw. kooperationsstrategischen Anwendungsbereichen durchaus als (recht) hoch zu bezeichnen; der Test von Kooperationsstrukturen ist dagegen noch defizitär.

⁵⁵⁵ Vgl. EBERS/GOTSCH (Theorien, 2001), S. 227, 247; PICOT (Transaktionskostenansatz, 1982), S. 270; HAUSER (Joint Venture, 1981), S. 184.

⁵⁵⁶ Vgl. MORAN/GHOSHAL (Economic Organization, 1996) S. 67.

⁵⁵⁷ Vgl. SCHNEIDER (Betriebswirtschaftslehre, 1987), S. 553 ff.

⁵⁵⁸ Vgl. DEMSETZ (Theory of Property Rights, 1967), S. 350; KIESER (Verfügungsrechte, 1988), S. 299-323; TIETZEL (Property Rights, 1981), S. 235.

⁵⁵⁹ Vgl. EBERS/GOTSCH (Theorien, 2001), S. 242; TIROLE (Corporate Governance, 1999) S. 67; WILLIAMSON (New Institutional Economics, 2000), S. 607.

4.4. Gesetzesartigkeit

Wird zur Erklärung der Kooperationsstrukturen die raum-zeitlich eingeschränkte allgemeine Aussage „Alle horizontalen Strukturkonzepte mit zahlreichen Tangibilitäten zwischen den Kooperationspartnern sind effizient“ verwandt, und die Randbedingung „Das Strukturkonzept in Pueralunternehmung X nutzt ein derartiges horizontales Strukturkonzept“, so folgt formal-logisch, daß im Falle der Wahrheit der allgemeinen Aussage das Konzept effizient sein muß. Eine derartige Aussage, die ihrer formal-logischen Struktur zufolge wie ein Gesetz aussieht, allerdings nicht über die eindeutigen Ursachen informiert, ist eine **Pseudoerklärung**.⁵⁶⁰ Schließt ein Organisationsdesigner oder ein Forscher vom Vorkommen bestimmter Transaktionsmerkmale auf die Effizienz eines bestimmten Strukturkonzepts, liegt strenggenommen ein Indikatorengesetz vor, welches zwar eine zuverlässige Prognose trifft, die Struktur jedoch nicht uneindeutig erklären kann. Wird eine Transaktionale Hypothese inhaltlich lediglich darauf gestützt, daß eine Vielzahl an Forschern sie unterstütze, so wird durch diese allgemeine Aussage das dieser Hypothese zugrundeliegende Ereignis nicht begründet; es liegt eine Pseudoerklärung in Form eines Informationsgesetzes⁵⁶¹ vor, welche keine echten Ursachen, sondern allenfalls Vernunftgründe für den Glauben an die Existenz oder das Eintreten des zu Erklärenden liefert. Werden die Nutzenfunktionen der Kooperationspartner zudem inhaltlich nicht spezifiziert und wird stattdessen ihr Gehalt aus beobachtetem Verhalten oder bestehendem Regelwerk abgeleitet, so kann die Theorie strenggenommen überhaupt keine Erklärungsansprüche mehr einfordern, da das Explanandum in Abhängigkeit von seinen Erklärungsfaktoren ermittelt wird und die Erklärung damit tautologischen Charakters ist.⁵⁶²

Wird die Möglichkeit zugelassen, daß ein Rest kausaler Mechanismen immer unerklärt bleiben wird, liefern Transaktionale Hypothesen zweckmäßige Kriterien zur Identifizierung von quasi-echten, d.h. über **sehr wahrscheinliche Ursachen** informierenden Gesetzen; wird als ein Abgrenzungsmerkmal zur Identifizierung von Kausalgesetzen zudem die Rekonstruktionsfähigkeit von Abläufen interpretiert, so sind kausal-genetische Erklärungen oder auch Erklärungsketten vonnöten, die den Zufall des Auftretens oder Nebeneinanderbestehens von Phänomenen weitgehend ausschließen.⁵⁶³

Transaktionale Analysen in Gestalt der Transaktionskostentheorie vermögen derartige **Erklärungsketten** zu liefern; es wird aufgezeigt, daß das Explanans das Resultat einer transaktionsspezifischen Entwicklungsreihe darstellt, die qualitativ-argumentatorisch darzulegen ist.⁵⁶⁴

⁵⁶⁰ Die wesentlichen Arten von Pseudoerklärungen im Rahmen Transaktionaler Analysen sind die Indikatoren- bzw. Symptomgesetze und die Informationsgesetze. Vgl. HAUSSMANN (Erklären und Verstehen, 1991), S. 57; KIESER (Organisationstheorien, 1995), S. 11.

⁵⁶¹ Vgl. KIESER (Organisationstheorien, 1995), S. 11.

⁵⁶² Vgl. DE ALESSI (Welfare Comparison, 1990), S. 16 f.; EBERS/GOTSCH (Theorien, 2001), S. 208.

⁵⁶³ Vgl. STEGMÜLLER (Wissenschaftstheorie, 1983), S. 528, 535; SCHWEMMER (Theorie, 1976), S. 49 f. Vgl. ebenso KIESER (Organisationstheorien, 1995), S. 12.

⁵⁶⁴ Derartige transaktionale Reihen haben etwa folgende Gestalt: Ausgangspunkt der transaktionskostentheoretischen Analyse der Eignung von Kooperationsstrukturen ist das Unsicherheits- und Komplexitätsproblem. Dieses wird erst dann zu einem Kooperationsproblem, wenn mit ihm das Rationalitätspotential der Kooperationspartner überfordert ist. Wäre dies nicht der Fall, könnten

Auch die **Widerspruchsfreiheit** Transaktionaler Hypothesen ist grundsätzlich gegeben. Allerdings wäre etwa zu hinterfragen, ob und inwieweit die Strukturgestalter die relativ niedrigsten Transaktions-, Agenturkosten und die relativ niedrigste Summe aus Wohlfahrtsverlusten aus externen Effekten bei Bestehen der Annahme begrenzter Rationalität kennen können sollten. Dies wäre dadurch erklärbar, daß diese kaum operationalisierbaren Kosten nicht explizit ermittelt würden, sondern als implizites Wissen in das Evaluationsmodell des Organisationsdesigners einflößen.⁵⁶⁵ Auf Basis der Theorie POLANYIS wäre in diesem Kontext zu erklären, daß dieses Wissen implizit ermittelt wird; die Frage, ob nicht auch dieses implizite Wissen dem Phänomen der Unvollständigkeit ausgesetzt sein könnte, wäre dann zu verneinen, wenn die Annahme begrenzter Rationalität der Strukturdesigner implizites Wissen nicht berührte.

Zwar wird ein Rest kausaler Mechanismen zwangsläufig immer unentdeckt bleiben, doch die Gesetzesartigkeit in Form der Kausalität und Widerspruchsfreiheit Transaktionaler Hypothesen ist grundsätzlich gegeben. Die Transaktionskostentheorie erklärt, weshalb das Explanandum – das Strukturkonzept – unter bestimmten Antecedensbedingungen – der jeweiligen Ausprägung der Transaktionscharakteristika – gewählt wird.

4.5. Vollständigkeit

Die Transaktionale Analyse liefert speziell aufgrund zweier Aspekte keine gänzlich vollständige Erklärung von Kooperationsstrukturen: in inhaltlicher Hinsicht aufgrund der Vernachlässigung relevanter transaktionsspezifischer Faktoren und in perspektivischer Hinsicht infolge der – zumindest expliziten – Nichtbeachtung der Dynamik; die der Erklärung verpflichtete Wissenschaftstheorie hat Transaktionale Erklärungen auf der **Metaebene** insofern auch als noch **nicht vollständig** einzuordnen. Auf Basis der Transaktionskostentheorie werden jedoch simultan binnen- und außenorientierte Argumentationen möglich; der erweiterte Transaktionale Ansatz berücksichtigt daher beide Aussagenrichtungen der vorangegangenen Ansätze und ist auf der **Objektebene** bereits als **vollständiger** zu charakterisieren.

Der Unvollständigkeit und Verbesserungsbedürftigkeit der Transaktionskostentheorie ist sich WILLIAMSON insofern bewußt, als er eine umfassende Abgeschlossenheit für die Theorie niemals konstatiert hat und selbst dazu auffordert, Lücken zu schließen und Defizite zu beseitigen.⁵⁶⁶ Auch wäre er sich vermutlich darüber im klaren, daß Strukturkonzepte – wie institutionelle Arrangements generell – auch durch andere als die von ihm konkretisierten Spezifika gekennzeichnet sind und diese nicht allein der Absicherung gegen Opportunismus, der Kostenreduzierung und der Unsicherheitsreduzierung⁵⁶⁷

alle Kooperationsverträge im vorhinein genau spezifiziert werden; es entstünde kein Spielraum für Opportunismus. Opportunismus allein bedeutet grundsätzlich kein Hindernis für die Transaktion, da die Neigung des Partners, sich strategisch zu verhalten, durch die Möglichkeit, den Kooperationspartner zu wechseln, an der Entfaltung gehindert wird. Erst wenn die Transaktion unter monopolistischen Bedingungen abläuft – derart das Small Number-Problem auftritt – besteht die Gefahr der Entfaltung des Opportunismus.

⁵⁶⁵ Vgl. WINDSPERGER (Ungelöste Probleme, 1998), S. 270-271.

⁵⁶⁶ Vgl. WILLIAMSON (Strategizing, 1995), S. 401.

⁵⁶⁷ Ergänzt man die objektive um eine subjektive Unsicherheit, kann Unsicherheit in einer vollständig determinierten, allerdings sehr komplexen Entscheidungssituation auftreten, wenn diese das

dienen – und die Transaktionskostentheorie insofern nur einen Teil der signifikanten Erklärungsfaktoren berücksichtigt.⁵⁶⁸

So können über die differenziertere Betrachtung bestehender und über die Ergänzung um weitere transaktionskostendeterminierende Faktoren die Strukturkonzepte erklärt werden. Ein **modifiziertes Organizational Failures Framework**, das anstelle der ursprünglichen Faktoren zahlreiche weitere, die Wahl des Strukturkonzepts beeinflussende und transaktionskostendeterminierende Faktoren berücksichtigte, eignet sich für die Analyse sowohl von **interorganisationalen** Beziehungen zwischen den Parentalunternehmen und der Pueralunternehmung wie auch ihrer Beziehungen zur Umwelt (Makroebene) als auch für die **intraorganisationale** Analyse von auf Strukturen basierenden Arbeitsbeziehungen (Mikroebene). Dazu zählen etwa auch die unter dem Externalen Ansatz zu entwickelnden Machtbasen der Kooperationspartner.⁵⁶⁹ Der Vorwurf, der soziokulturelle Bedingungsrahmen würde in der Transaktionskostentheorie stiefmütterlich behandelt, ist insofern nicht haltbar, als dieser durch die Diskussion der vielfach von Rezipienten der Theorie vernachlässigten Transaktionsatmosphäre bereits erfaßt wird. Insofern könnte eine Schichtenbetrachtung dergestalt vollzogen werden, daß das modifiziert-erweiterte Organizational Failures Framework in die **Mikroebene** und die **Makroebene** des Trignons integriert würde.

Durch Unvollständigkeit zeichnet sich die Principal-Agent-Theorie im Hinblick auf ihren Ex ante-Blickwinkel aus.⁵⁷⁰ Die dynamische Perspektive wird damit insofern vernachlässigt, als angenommen würde, die mit den Kooperationsverträgen verbundenen Risiken seien prognostizierbar und Schwierigkeiten mit dem parentalen oder pueralen Partner wie auch der zu bewältigenden Aufgabe seien bereits ex ante mittels entsprechender horizontaler und vertikaler, elementar- und tiefenstruktureller Konzepte zu lösen. Schwierigkeiten während des Kooperationsbetriebes, wie etwa die in der die Ex post-Perspektive berücksichtigenden Transaktionskostentheorie beachteten nachträglichen vertragsstrukturellen Anpassungserfordernisse, blieben außer acht.⁵⁷¹ Erfolgte die Analyse trigonaler Principal-Agent-Beziehungen lediglich einseitig aus dem Blickwinkel des jeweiligen parentalen oder intrapueralen Prinzipals, gelänge es etwa nicht, die im vorliegenden Kooperationskontext gleichsam interessanten möglichen Konsequenzen des Informationsvorsprungs zweier – womöglich koalierender – parentaler oder intrapueraler Prinzipale zu beachten.⁵⁷² Zudem ist die klassische principal-agent-

Rationalitätspotential des Entscheidungsträgers überfordert. „Unsicherheit“ ist dementsprechend in Anlehnung an SIMON zum Oberbegriff für die logisch zu differenzierenden, von ihrer Pragmatik her deckungsgleichen Begriffe „Unsicherheit im engeren Sinne“ und „Komplexität“. Vgl. SIMON (Architecture of Complexity, 1962), S. 467 f.

⁵⁶⁸ Vgl. WILLIAMSON (Logic, 1988), S. 72 f.

⁵⁶⁹ Einige Forscher kritisieren die Vernachlässigung von Machtaspekten im Rahmen der institutionenökonomischen Ansätze. Vgl. FRANCIS (Markets and Hierarchies, 1983), S. 105-116; DOROW/WEIERMAIR (Markt versus Hierarchie, 1984), S. 191-223; PERROW (Economic Theories, 1986), S. 11-45. WILLIAMSON dagegen äußert sich gegenüber machtheoretischen Erklärungen skeptisch. Vgl. WILLIAMSON (New Institutional Economics, 2000), S. 611.

⁵⁷⁰ Zur Kritik am Principal-Agent-Ansatz vgl. etwa grundlegend EBERS/GOTSCH (Theorien, 2001), S. 222 ff.; WILLIAMSON (Economic Institutions, 1985), S. 27.

⁵⁷¹ Vgl. die Effizienzanalyse der Tiefenstrukturellen Kontrakt-Konzepte in Kapitel F.XI.

⁵⁷² Vgl. näher die Bedeutung der Verhandlungsführung in den Lokomotions-Strukturkonzepten in Kapitel D.II.3.3.2 und die Bewertung der Konzepte in Kapitel F.V.2.1.1.

theoretische Analyse für die Strukturanalyse des Trignons zweckmäßigerweise auch um intraorganisationale Multi-Agent-Modelle innerhalb der einzelnen Trigonunternehmen zu erweitern, welche sich mit teamorientierten Anreiz-Strukturen auseinandersetzen. Für Trigonale Kooperationen auf Basis kontinuierlicher intratrigonaler Principal-Agent-Beziehungen erweist sich weiterhin die Beschränkung auf einperiodige Verträge anstelle vielfacher Vertragsperioden als haltlos. Lernprozesse, die die Beziehung der Kooperationspartner zueinander im Laufe der Zeit verändern, bleiben, ebenso wie die Verfolgung einer **Tit-for-Tat-Strategie**⁵⁷³, unbeachtet. Trigonale Kooperationen verlangen zudem die Berücksichtigung mehrstufiger Modelle, welche ihre Gesamtstruktur als Netzwerk aufeinanderfolgender Principal-Agent-Beziehungen interpretieren und für den Prinzipal die zusätzliche Aufgabe zu lösen bergen, benachteiligende Koalitionen zwischen einer Parentalunternehmung und dem agentalen Pueralunternehmens-Exekutivorgan zu verhindern.

Insgesamt ist die bilaterale Betrachtungsvariante um die Analyse der Common Agency-Beziehung zu ergänzen, da die Pueralunternehmens-Exekutive der Beaufsichtigung zweier Parentalunternehmungen unterliegt – sie ist ein Common Agent beider Parentalunternehmen.⁵⁷⁴ Damit liegt ein Fall gemeinsamer Vertretung vor, der Konstellationen mit einem spezifischen Agenten und mehreren Prinzipalen reflektiert – wobei die reine Existenz mehrerer Prinzipale keine faktische Common Agency-Beziehung begründet. Weiterhin könnte auch die künstliche Generierung einer bilateralen Prinzipal-Agent-Situation, durch die eine Situation hergestellt wird, in der die Prinzipale als kollektive Einheit betrachtet werden können, vorteilhaft sein. Überlappende Agency-Beziehungen berücksichtigen Situationen, in denen die Kooperationspartner für diese Auftragsbeziehung Prinzipal und Agent in einer Person sind. Als horizontale Kooperationsbeziehung tritt schließlich die Relation zwischen den parentalen Prinzipalen nicht zuletzt infolge der Koalitionenbildungen in den Vordergrund.

Die Gefahr **partieller Erklärungen** ist insofern gegeben, als Kooperationsstrukturen anhand der Transaktionskostentheorie bzw. Principal-Agent-Theorie dadurch erklärt werden, daß sie unter eine Klasse von Ereignissen – hier: Kooperationen schlechthin bzw. Verträgen schlechthin – subsumiert werden, ohne spezifisch auf die Form der Kooperation abgestellt und ergänzend modifiziert, verändert oder konkretisiert zu werden – und ohne damit logisch aus den Gesetzen von Antecedens-Bedingungen abgeleitet zu werden.⁵⁷⁵

Die angeführten inhaltlichen Defizite können allerdings – vor allem von der Transaktionskostentheorie⁵⁷⁶ – weitgehend durch Konkretisierung bestehender Transaktionsko-

⁵⁷³ Vgl. AXELROD (Evolution, 1988), S. 69. Der Ausdruck „Tit for Tat“ ist mit „Wie Du mir, so ich Dir“ oder auch „Auge um Auge, Zahn um Zahn“ übersetzbar. In etymologischer Hinsicht hat er seinen Ursprung in dem lateinischen „do ut des“ [Ich gebe, damit Du gibst]; in sprachlicher Hinsicht wurde er verkürzend aus dem angloamerikanischen Ausdruck „This for That“ abgeleitet.

⁵⁷⁴ Siehe auch Kapitel E.VI.4.10. und Kapitel E.VI.4.11. Vgl. folgend BERNHEIM/WHINSTON (Facilitating Collusion, 1985); BERNHEIM/WHINSTON (Common Agency, 1986); SPREMANN (Agent and Principal, 1987); SPREMANN (Reduktion, 1987); STOLE (Common Agency, 1991), sowie HE (Joint Venture, 1998), S. 106-114.

⁵⁷⁵ Vgl. HEMPEL (Aspekte, 1977), S. 127 ff.

⁵⁷⁶ Als bislang vermutlich einflußreichste, singuläre sozialwissenschaftliche Theorie bezeichnen CARROLL und TEECE die Transaktionskostentheorie. Vgl. CARROLL/TEECE (Firms, 1999), S. 3.

sten-Determinanten, durch Ergänzung um neue Erklärungsfaktoren und durch die Berücksichtigung um Internale und Externale Argumentationen vermindert oder auch überwunden werden, ohne daß zentrale Annahmen aufgegeben würden, die die Widerspruchsfreiheit⁵⁷⁷ der Transaktionalen Theorie beeinträchtigten.

III. Konzeption eines Holistisch Dynamischen Ansatzes

1. Das Phänomen Zeit

Zeit⁵⁷⁸ wird mit dem im menschlichen Bewußtsein unterschiedlich erlebten Vergehen von Gegenwart oder auch mit der irreversiblen, irrepetierbaren **Sequenz des Geschehens** – welche als Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft des am Entstehen und Vergehen der Dinge erfahren wird – assoziiert. Unabhängig von allen philosophischen Epochen sind diese Gedanken bis in die Antike hin zurückzuverfolgen.⁵⁷⁹

Das Zeitphänomen ist damit allgemein als der durch Abstraktion herausgehobene Verlaufsaspekt der veränderlichen Zustände der Realität zu charakterisieren. Vom objektiven Verlauf zeitlichen Geschehens ist das subjektiv unterschiedliche Wahrnehmen der Zeit zu unterscheiden, wobei, unabhängig von dieser Differenzierung, *beiden* Zeitinterpretationen letztendlich die Wahrnehmung und Erfahrung von Freiheit, Unvorhersehbarkeit und Varianz⁵⁸⁰ der Zukunft zugrundeliegt.⁵⁸¹

Wesentlich für die ökonomische Analyse von Kooperationsstrukturen ist zunächst nur die Tatsache, daß die Zeit durch kooperierende Entscheidungsträger erfahren wird und strukturökonomische Aufgabenstellungen⁵⁸² begründet, die ihrerseits wiederum der Entwicklung erklärungs- oder entscheidungserleichternder dynamischer Struktur-Effizienzkriterien und -bedingungen bedürfen.

2. Dynamische Kooperations-Perspektiven

Vom **externen Kontext** geht eine hohe Dynamik aus, der die einzelnen Trigonunternehmungen zu permanenten Anpassungen zwingt, da die Stakeholder den Markt beständig wandeln.⁵⁸³ In diesem Umfeld müssen die trigonalen Partner zwangsläufig

⁵⁷⁷ Vgl. dazu die Gesetzesartigkeit in Kapitel E.II.4.4.

⁵⁷⁸ [Zeit – ahd. „zīt“: Abgeteiltes]

⁵⁷⁹ Nach HERAKLIT V. EPHEUS (etwa 536-470 v. Chr.) äußern sich in allen Dingen einander entgegengesetzte Kräfte und begründen eine Veränderung im Sinne der stärkeren. In keinem Augenblick bestünden sie als etwas Dauerndes oder Festes: „Alles fließt (panta rhei).“ Der Raum ist nach ARISTOTELES (384-322 v. Chr.) die Möglichkeit, die Zeit das Maß der Bewegung. Die Bewegung selbst sei die Vermittlung zwischen dem potentiellen Sein und der reinen Tätigkeit. Vgl. SNELL (Heraklit – Fragmente, 2000); ARISTOTELES (Kategorien, 1998).

⁵⁸⁰ Verwirft man etwa die Prämisse der Gegebenheit der Ziele und geht statt dessen von ihrer Veränderlichkeit aus, ist das in der Ökonomie vorherrschende Maximierungspostulat mit einer vermehrten Anzahl an Problemen konfrontiert. Vgl. HAMEL (Zieländerungen, 1974).

⁵⁸¹ Vgl. ausführlich DIETL (Institutionen, 1993), S. 20 ff.

⁵⁸² Vgl. Kapitel E.III.4.

⁵⁸³ Der durch die kooperierenden Entscheidungsträger erfahrene Verlaufsaspekt der veränderlichen Zustände der Realität gründet in drei elementaren Quellen, welche ihrerseits die Beachtung die-

Fehlentscheidungen treffen, da die veränderliche Zukunft nicht mehr ausreichend vorhersehbar ist. Eine initial gewählte Struktur des Trignons kann insofern zwar aufgrund vorangehend entwickelter Bedingungen effizient erscheinen; eine nachträgliche Modifikation der Kontextbedingungen erhöht die relativen Koordinationskosten dieser Struktur im Vergleich zu den Kosten alternativer Trigon-Strukturen.⁵⁸⁴ Die relative Effizienz der gewählten Struktur sinkt und führt früher oder später zwangsweise zur Restrukturierung oder Dissolution der Pueralunternehmung.

Von der **Pueralunternehmung** selbst geht zudem eine auf die Parentalunternehmungen, die Binnenorganisation und den externen Kontext wirkende Dynamik aus. Einerseits ergibt sich dies aus der zunehmenden Frequenz an Transaktionen innerhalb der Trigonalen Kooperation, die im Laufe der Zeit, etwa aufgrund zunehmender Eigenkomplexität des Trignons, die Variation der Strukturen erforderlich machen können. Andererseits ist ein Lernprozeß innerhalb der Pueralunternehmung initiiert worden, da sowohl die in die Pueralunternehmung transferierten und mit der Geschäftsführung betrauten Humanressourcen als auch die Partner selbst, etwa über Aufsichtsorgan-Sitzungen, voneinander lernen. So kann ein Partner sich die Fähigkeiten des anderen Partners aneignen und das erworbene strategische Vermögen in die Parentalunternehmung weitertransferieren. Er kann derart mit der Zeit in die Lage versetzt werden, die Aktivitäten ohne den parentalen Partner durchzuführen. Zudem vermögen die Transaktionen der Pueralunternehmung zu bewirken, daß eine parentale Beeinträchtigung wettbewerblichen Verhaltens in alternativen Transaktionsfeldern oder eine Bedeutungsverschiebung im Portfolio der Parentalunternehmungen eintritt; ein anderes Strukturkonzept ist die Folge.

Von den **Parentalunternehmungen** geht eine auf die Pueralunternehmung, den externen Kontext und ihre Binnenorganisationen wirkende Dynamik aus. Die Parentalunternehmungen bewegen sich mit ihren alternativen, nicht auf die Pueralunternehmung transferierten Aktivitäten in Bereichen, die ihrerseits eigene spezifische Entwicklungen durchlaufen. Und auch die Parentalunternehmungen selbst unterliegen Lern- und Veränderungsprozessen. Prioritätenverschiebungen, Strategieänderungen, Umstrukturierungen sowie unterschiedliche, nicht-kalkulierbare Reaktionen auf Veränderungen der parentalen Umwelt können die Strategien der Parentalunternehmungen mit der Zeit vollkommen zueinander inkompatibel werden lassen, so daß die Effizienz des vormals gewählten Parentalunternehmungs-Relations-Strukturkonzepts gefährdet wird.

Unter Berücksichtigung der trigonimmanenten Dynamik ergeben sich in den nachfolgenden Kapiteln die zunächst statischen Effizienzkriterien und Effizienzbedingungen. **Dynamische Kräfte** sind bereits bei der Erststrukturierung der Kooperation zu berück-

ser und der folgenden Dynamischen Perspektiven erfordern. Zur Notwendigkeit der Beachtung der Dynamik von Unternehmungsstrategien vgl. grundlegend ARINO/DE LA TORRE (Evolutionary Model, 1998); CONTRACTOR/LORANGE (Ventures, 1988); DOUMA/BILDERBEEK/IDENBURG/LOOISE (Strategic Alliances, 2000); DOZ (Evolution, 1996); GULATI (Alliances, 1998); HARRIGAN (Joint Ventures, 1985); HARRIGAN (Success, 1986); KHANNA/GULATI/NOHRIA (Dynamics of Learning Alliances, 1998); KOZA/LEWIN (Co-evolution, 1998); LANGLOIS/ROBERTSON (Dynamic Theory, 1995); MARKIDES (Dynamic View, 1999); PORTER (Dynamic Theory of Strategy, 1991); REUER (Hybrids, 2001); STEENSMA/LYLES (Joint Venture, 2000); TEECE (Innovation, 1986); WEDER (Joint Venture, 1989); XIN/TSUI/LI/HAMBRICK (Leadership, 1999).

584

Man denke etwa an die Aufhebung von Kapitalanteils-Begrenzungen für ausländische Partner oder an das Auftreten relativ geeigneterer Partner.

sichtigen oder aber möglichst einzukalkulieren, um die Struktur bei dauerhaften oder vorübergehenden Kontextänderungen flexibel variieren oder aber die Pueralunternehmung stilvoll dissolvieren zu können.

3. Theoretische Bezugspunkte der Dynamisierung

3.1. Gegenstand der Analyse

Die bislang diskutierten theoretischen Ansätze leisten wertvolle Beiträge zur Gestaltung von Kooperationsstrukturen und werden daher im folgenden ausführlicher mit dem Zeitproblem konfrontiert. Sämtliche Ansätze erfassen nur einen begrenzten Ausschnitt des ökonomischen Zeitproblems und bedürfen daher ergänzender Überlegungen.

Aus der Perspektive der Zeitökonomie ist die Erststruktur einer Trigonalen Kooperation zeitlich instabil.⁵⁸⁵ Eine dynamische Betrachtung der Internalen, Externalen und Transaktionalen Ansätze bietet Ansatzpunkte für ein Management der Strukturdynamik, das die gezielte Variation von Strukturkonzepten bis hin zu Auflösungsregelungen bei einer unvermeidlichen Dissolution der Kooperation a priori bedenkt.

3.2. Internaler Ansatz und Dynamisierung

Der ursprüngliche Ressourcenansatz berücksichtigt den Faktor Zeit zunächst **implizit** über die Differenzierung der Ressourcen nach dem Kriterium der **Tangibilität**. Dabei wird dem Umstand Rechnung getragen, daß Ressourcen unterschiedliche Entwicklungsstadien in Abhängigkeit von ihrer „Berührbarkeit“ durchlaufen⁵⁸⁶. Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft werden demnach im traditionellen Ressourcenansatz über vereinzelte, zwingend zeitbezogene Eigenschaften von Ressourcen berücksichtigt. Schließlich beachtet der ursprüngliche Resource Based Approach die Dynamik von Faktoren allenfalls vage bei der reinen Aufnahme von Fähigkeiten in den Ressourcenkatalog – ohne deren Spezifika bereits hinreichend zu würdigen.

In einigen Bereichen verspricht daher eine genauere Analyse einzelner Bestandteile des ökonomischen Zeitproblems aus ressourcenbasierter Sicht weiterführende Erkenntnisse. Auf Basis der Unterscheidung tangibler, hybridtangibler und intangibler Ressourcen ist eine differenziertere und erweiternde Betrachtung der **dynamischen Eigenschaften** von Ressourcen erforderlich. Dies gilt etwa für die Ressourcenspezifität, die Ressourcenflexibilität sowie für die Beziehung zwischen Ressourcenflexibilität, Strukturflexibilität und Unternehmungsflexibilität⁵⁸⁷. Spezifitäts- und vor allem auch Flexibilitätspotentiale von Ressourcen sind für die strukturelle Nutzbarmachung dynamischer Charakteristika

⁵⁸⁵ Nach einer empirischen Studie von PAUSENBERGER und NÖCKER werden Pueralunternehmungen am häufigsten im Wege der Übernahme durch eine der Parentalunternehmungen beendet. Vgl. PAUSENBERGER/NÖCKER (Auslandsmarktbearbeitung, 2000), S. 405-406. Zur Diskussion von Stabilitätsbedingungen der Strategie Joint Venture gegenüber den Transaktionsformen Markt und Hierarchie vgl. WEDER (Joint Venture, 1989), S. 114-118.

⁵⁸⁶ Vgl. dazu die Durabilität in E.IV.5.3.

⁵⁸⁷ Vgl. HAMEL (Unternehmensflexibilisierung, 1994).

unter dem zeitlichen Aspekt von besonderem Interesse. Daher berücksichtigen die ressourcenbasierten Effizienzkriterien des Internalen Ansatzes derartige (inhärent dynamische) Auswahlkriterien für die Wahl des Strukturkonzepts der Kooperation.

Auch der Aspekt, daß einzelne Ressourcen bestimmte **Phasen** ihrer Entwicklung durchlaufen, ist bereits „versteckt“ über die ergänzende Integration zeitbezogener Eigenschaften von Ressourcen im Rahmen Internaler Überlegungen zu berücksichtigen. So wird der Ressourcenansatz für die Auswahl der in Kapitel D abgeleiteten Strukturkonzepte dynamisch, indem die Aufgabenteilung zwischen den Kooperationspartnern in unterschiedlichen Stadien wissensökonomischer Reife analysiert und berücksichtigt wird.

Je nach **Art** der Ressource sind wiederum unterschiedliche Entwicklungsverläufe von Kooperationen über die Zeit zu differenzieren. Die Bedeutung spezifischer Ressourcenphasen für die Strukturierung der Kooperation ist – angesichts des Aufeinandertreffens dreier Ressourcenpools – beachtlich.⁵⁸⁸ Hier sind vor allem die kooperationspezifischen Entwicklungsverläufe der miteinander konfrontierten intangiblen Ressourcen Kultur und Know-how der Parentalunternehmungen zu analysieren, die sowohl spezifische Akkulturationsverläufe⁵⁸⁹ als auch spezifische Lern- und Vergessensverläufe beinhalten.

„Klassische“ Erklärungen von Verschiebungen der Zweckmäßigkeit von Strukturkonzepten und auch von Verhandlungspositionen zwischen Kooperationspartnern durch individuelle und organisationale Lernfortschritte (möglicherweise zu Lasten des leistungsfähigeren und -willigeren Partners) können auch als **Akkumulation intangibler Ressourcen** interpretiert werden.⁵⁹⁰ Insofern besteht eine Wechselwirkung zwischen der Akkumulation von Ressourcen und dem Eintritt in eine nächstfolgende Strukturvariante innerhalb des Trignons.

Besondere Bedeutung ist jedoch dem Aspekt beizumessen, daß die reine Ansammlung von Ressourcen nicht allein Wettbewerbsvorteile⁵⁹¹ begründet; vor diesem gedanklichen Hintergrund führt die **Dynamisierung** des Ressourcenansatzes zu dem von TEECE wesentlich begründeten „Dynamic Capability Approach“⁵⁹².

3.3. Externaler Ansatz und Dynamisierung

Die praktische Verwertbarkeit des Grundgedankens des funktionsfähigen Wettbewerbs⁵⁹³ für die Wirtschaftspolitik beabsichtigte MASON⁵⁹⁴ bereits 1937 mit der Ent-

⁵⁸⁸ Vgl. McGRATH (Real Options Logic, 1997), S. 974-996.

⁵⁸⁹ Vgl. REINEKE (Akkulturation, 1989); BUONO/BOWDITCH (Human Side, 1989), S. 75.

⁵⁹⁰ Dem Transfer dieser (vermeintlichen) „Byproducts“ ist daher kooperationsstrukturell besondere Berücksichtigung zu widmen. Vgl. MOWERY/TEECE (Strategic Alliances, 1993), S. 10.

⁵⁹¹ Zu einer kritischen Analyse der Ursprünge von Wettbewerbsvorteilen am Beispiel der pharmazeutischen Industrie vgl. COCKBURN/HENDERSON/STERN (Origins of Competitive Advantage, 2000), S. 1123-1145; ZUCKER/DARBY/BREWER (Intellectual Human Capital, 1998), S. 290-306.

⁵⁹² Vgl. genauer Kapitel E.III.4.4.

⁵⁹³ Vgl. im deutschen Sprachraum KANTZENBACH (Funktionsfähigkeit, 1967).

⁵⁹⁴ Vgl. MASON (Price and Production Policies, 1939), S. 61-74.

wicklung des klassischen Modells der sogenannten „Industrial Organization“ oder der „Industrieökonomik“ herbeizuführen. Das Marktergebnis („Performance“) resultiert demnach aus dem Marktverhalten („Conduct“) der Anbieter und Nachfrager, welches seinerseits wiederum durch die vorgegebene Struktur („Structure“) des relevanten Marktes determiniert wird.

Beanstandungen erfuhr dieses von BAIN, HEFLEBOWER, SOSNICK, CAVES und WESTON später erweiterte und modifizierte strukturalistische Konzept primär hinsichtlich der Analyse der Marktkonzentration als Wirkungsergebnis der unterschiedlichen Marktstrukturkomponenten sowie im Hinblick auf die monokausalen und vielfach statischen Einflußbeziehungen zwischen Marktstruktur, Marktverhalten und Marktergebnis; befürwortet wurde demgegenüber die Dynamisierung der Wettbewerbsprozesse durch eine Integration marktphasen-theoretischer Ansätze in die Industrieökonomik.⁵⁹⁵ Unerläßlich erschien eine flexiblere Handhabung des klassischen, statischen, monokausalen strukturalistischen Rahmens. So ist auch die Marktstruktur aktiv über Kooperationen beeinflussbar und unterliegt nicht allein exogenen Einflüssen; gleichsam vollziehen sich Kooperationen in permanent variierenden und nicht starr verharrenden Branchen.⁵⁹⁶ Spezifikum des **dynamischen, strukturalistischen Modells** ist daher eine vielschichtige Analyse der jeweiligen Parameter der drei Kategorien unter aktiver Integration der Kontextbedingungen und auf Basis der Idee ihrer dynamischen Verknüpfung; das Marktverhalten rückt nun als selbständiges Vermittlungsmodul zwischen Marktstruktur und Marktergebnis in den Blickwinkel der Analyse, welches nicht allein mehr strukturbestimmt ist. Die Überlegung, welche Faktoren die dynamische Verknüpfung zwischen Marktstruktur und Marktverhalten in mittlerer zeitlicher Frist determinieren, führt zum Rückgriff auf **Marktphasenkonzepte**. So analysiert PORTER⁵⁹⁷ die alternativen Möglichkeiten des Marktverhaltens (z.B. die Wettbewerbsstrategien) unter Einfluß marktstruktureller Entwicklungen (z.B. Triebkräfte des Wettbewerbs) im Verlaufe unterschiedlicher Marktphasen. In seinem Konzept der fünf Wettbewerbskräfte finden genau die im dynamischen, strukturalistischen Modell entwickelten Terminologien Anwendung. Als der dabei von ihm in Anspruch genommene „Trick“ ist nach TEECE⁵⁹⁸ die

⁵⁹⁵ Vgl. BAIN (Industrial Organization, 1959); BAIN (Barriers to New Competition, 1956); HEFLEBOWER (Theory of Industrial Markets, 1954), 121-139; SOSNICK (Concepts of Workable Competition, 1958), S. 380-423; WESTON (Role of Mergers, 1953). Vgl. hierzu und folgend DIRRHEIMER (Fusionskontrolle, 1988), S. 15 ff.; WILLIAMSON (Why Prediction?, 1998), S. 8 ff.; WILLIAMS (Strategy, 1995), S. 231.

⁵⁹⁶ Zur Bedeutung von Macht und Barrieren vor diesem Hintergrund vgl. genauer Kapitel E.V.

⁵⁹⁷ Vgl. die Beiträge von PORTER als *einem* der Protagonisten einer weiterführenden Symbiose von Wettbewerbstheorie und Managementtheorie. Vgl. etwa PORTER (Structure within Industries, 1979), S. 214-228; PORTER (Competitive Strategy, 1980); PORTER (Industrial Organization, 1981); PORTER (Competitive Advantage, 1985); PORTER (Dynamic Theory of Strategy, 1991), S. 95-117. Eine Referenzliste theoretischer Diskussionen müßte breit gefächert sein. Vgl. zudem z.B. CAVES/GHEMAWAT (Identifying Mobility Barriers, 1992), S. 1-12; D'AVENI/GUNTHER (Hypercompetition, 1994); ENCAOUA/GEROSKI/JACQUEMIN (Strategic Competition, 1986), S. 55-89; JACQUEMIN (Industrieökonomik, 1986); SHAPIRO (Business Strategy, 1989), S. 125-138.

⁵⁹⁸ Vgl. TEECE (Applying Concepts, 1985), S. 44; RUMELT/SCHENDEL/TEECE (Afterword, 1995), S. 541 f.

Anwendung der normativen Theorie der Industrieökonomik⁵⁹⁹ als eine positive Theorie des Strategischen Managements zu identifizieren.

Veränderung, Freiheit und Offenheit der Zukunft werden in der Neueren Industrieökonomik („Market Based View“) allgemein über die Integration marktphasentheoretischer Erkenntnisse, über die verstärkte Berücksichtigung des Marktverhaltens und die Beachtung der zirkulären Verknüpfung⁶⁰⁰ von Marktstruktur, Marktverhalten und Marktergebnis zu berücksichtigen versucht. Ein besonderer Reiz der industrieökonomischen Betrachtung von Kooperationsstrukturen liegt darin, daß der **Kooperationspartner simultan auch Marktpartner** oder Konkurrent in anderen Geschäftsfeldern sein kann.⁶⁰¹ In dieser Situation werden Umweltunsicherheiten zu erheblichen Verhaltensunsicherheiten über die Aktivitäten des Kooperationspartners.

In folgenden, exemplarisch genannten Feldern läßt eine genauere Analyse einzelner Bestandteile des ökonomischen Zeitproblems aus industrieökonomischer Perspektive weiterführende Erkenntnisse für die Selektion des zweckmäßigen Strukturkonzepts erwarten.

Die Neuere Industrieökonomik verhilft aus der Perspektive des ökonomischen Zeitproblems dazu, die im Rahmen der Kooperation bestehenden Umweltunsicherheiten und **Unsicherheiten** über das Verhalten des Kooperationspartners einzugrenzen.⁶⁰² Es ist danach jeweils die Kooperationsstruktur zu wählen, bei der die zu erfüllenden Markterwartungen mit einem effizienten Aktions- und Reaktionsspotential gegenüber der Unsicherheit des externen Kontextes ausgerüstet sind. Unsicherheit wird in dem Maße berücksichtigt, in dem sie über Eigenschaften der Marktstruktur, des Marktverhaltens und des Marktergebnisses zu einer Transaktionsunsicherheit, zu einer Unsicherheit über das Verhalten der Marktpartner und des Kooperationspartners und damit letztlich für die Kooperation zu einer Umweltunsicherheit führt.

Die Industrieökonomik berücksichtigt eine Reihe offener, verdeckter oder latenter Interdependenzen, die kooperationsintern, branchenintern und branchenübergreifend wie auch im Hinblick auf vielfältige Ressourcen⁶⁰³ existieren. Die fehlende oder fehlerhafte Offerierung **komplementärer** Leistungen ist dabei einer der vorrangigen Gründe für wettbewerbliche Mißerfolge: Innerhalb des Trignons werden knappe Ressourcen zukünftigen trigonalen Zielen um so effizienter zugeordnet werden können, je besser sämtliche voneinander abhängigen Ziele und Aktivitäten der Parentalunternehmungen und der Puerlunternehmung wechselseitig miteinander koordiniert wie auch auf die Ziele der sich in komplementären Bereichen spezialisierenden Marktpartner abgestimmt

⁵⁹⁹ D.h. im Sinne eines dynamischen, strukturalistischen Modells.

⁶⁰⁰ Die zirkuläre Relation zwischen den Variablen Marktstruktur, Marktverhalten und Marktergebnis zeigt sich darin, daß der mit einer Kooperationsstruktur verbundene Erfolg einer Kooperationsstrategie Rückwirkungen auf die Marktstruktur (z.B. marktbeherrschende Stellung, Marktbarrierenvariation) und das Marktverhalten der Unternehmen (z.B. aggressives Verhalten der Konkurrenz, Abschreckungswirkung) hat.

⁶⁰¹ Dieses Merkmal wird bisweilen auch als definitorisches Abgrenzungskriterium Strategischer Allianzen verwendet.

⁶⁰² Zum Kriterium der Unsicherheit vgl. vor allem auch die transaktionskostentheoretischen Überlegungen.

⁶⁰³ Vgl. den Resource Based Approach in Kapitel E.IV.

werden; die verbesserte Koordination komplementärer Aktivitäten trägt trigonal sowie branchenspezifisch zu einer verbesserten Ressourcenallokation und Bewältigung des Zeitproblems bei.⁶⁰⁴ Aufgrund vielfältiger Markt-, Ressourcen- und Transaktions-Interdependenzen der Markt-/Kooperationspartner begründet zudem die Variation eines Strukturelementes oftmals Veränderungen auch in anderen Bereichen der Branche. Allmähliche Veränderungen einer Technologie auf Basis interpartnerlicher Forschung, sobald sie einmal einen Weg eingeschlagen haben, können dazu führen, daß eine technologische Lösung eine andere im Sinne von **Pfadabhängigkeiten** in der Branche aussticht, selbst wenn sie weniger effizient sein mag, als es die aufgegebene Technologie gewesen wäre, und daß weitere Anpassungsmaßnahmen in anderen zuliefernden oder abnehmenden Branchenbereichen oder auch Branchen folgen müssen. Gleichsam kann eine einzige Veränderung im externen Kooperationskontext (z.B. KonTraG) zunächst externe Kettenreaktionen bedingen, die wiederum kooperationsinterne **Kettenreaktionen** von parentalen Schwerpunktverlagerungen hin zu pueralen haftungsbedingten Strukturveränderungen (z.B. Vertikale Personelle Verknüpfungs-Konzepte) begründen. Interdependenzen sind demnach bei einer statischen Analyse kaum von Bedeutung, mit Blick auf eine offene Zukunft dagegen von essentieller Relevanz.⁶⁰⁵

Eine dynamische Perspektive wird auch über die nähere Beleuchtung der langfristigen Veränderungen der Branchenentwicklung und der **langfristigen Verfügbarkeit** unterschiedlicher Produkte herbeigeführt. Die Entdeckung und Beobachtung von Frühwarnindikatoren mit Blick auf Charakteristika und Verfügbarkeit komplementärer Produkte kann den Kooperationspartnern Vorhersagen über den längerfristigen Erfolg des kooperativ entwickelten oder vertriebenen Produkts, Hinweise auf erforderliche Strategieviationen und Restrukturierungsnotwendigkeiten bis hin zu Dissolutionsvorteilen liefern. Substitutionsprodukte der Konkurrenz oder kooperationspartnerliche Imitationsprodukte geben Hinweise auf Strategien (Marktverhalten) und Strukturierungserfordernisse (Kooperationsstruktur) der Parentalunternehmungen und der Pueralunternehmung.⁶⁰⁶

Ausgehend von der Annahme der Heterogenität von Unternehmungen ermöglicht die Neuere Industrieökonomik zudem die nähere Analyse der Konsequenzen des durch die Hybridstruktur eröffneten **Innovationspotentials** für den Markt mit Blick auf Produkte, Marketing oder Prozesse wie auch umgekehrt die Wirkungen von Marktinnovationen auf die Kooperation.⁶⁰⁷ Produktinnovationen können Substitutionsprodukten ihre dysfunktionale Machtposition gegenüber Produkten der Parentalunternehmungen oder der Pueralunternehmung entziehen, die Abhängigkeit von knappen **komplementären**

⁶⁰⁴ Vgl. TEECE (Efficient Boundaries, 1985), S. 4; ebenso DIETL (Institutionen, 1993), S. 129 ff.

⁶⁰⁵ Vgl. BERCOVITZ/DE FIGUEIREDO/TEECE (Managerial Decision-Making, 1995), S. 7 ff.; DIETL (Institutionen, 1993), S. 130; NORTH (Institutionen, 1992), S. 119.

⁶⁰⁶ Die zunehmende Anzahl technisch direkt vergleichbarer und substituierbarer Produkte ist auch auf das Badge-Engineering (Verkauf eines Produktes unter verschiedenen Marken) und das Outsourcing von Know-how auf (ehemalige) Systemlieferanten zurückzuführen – welche ihrerseits wiederum das Ergebnis einer horizontalen oder vertikalen Kooperation sein können. Vgl. SEBASTIAN/KOLVENBACH (Decision-Support-Modell, 1999), S. 390. Zu langfristigen Variationen des Branchenwachstums vgl. PORTER (Wettbewerbsstrategie, 1999), S. 226 f.

⁶⁰⁷ Vgl. AMIR (Research Joint Ventures, 2000), S. 586; PORTER (Wettbewerbsstrategie, 1999), S. 228, 240 ff.; TEECE (Interorganizational Requirements, 1988), S. 17-20.

Assets („Complementary Assets“) des Kooperationspartners eliminieren⁶⁰⁸ und **kospezialisierte** Assets („Cospecialized Assets“) durch die Kooperation weitestgehend quasi-internalisieren bzw. in sie vertikal oder horizontal zu integrieren.⁶⁰⁹ Interparentale Marketinginnovationen (z.B. Erfolge in der Nutzbarmachung von öffentlichkeitswirksamen Themen oder bislang unbeachteten Werbeträgern) in Team-Konzepten etwa können Mobilitäts-Barrieren in der pueralen Branche errichten; intrapuerale Prozeßinnovationen in tangibilitätenreichen, intrapueralen Strukturkonzepten vermögen den Akkumulationsprozeß von Erfahrung, den vertikalen Integrationsgrad wie auch Skalenvorteile zu verstärken oder abzuschwächen und zu grenzüberschreitenden Expansions- oder Rückzugsstrategien der parentalen Branchen zu führen.⁶¹⁰ Die Bedeutung der Erfahrungskurve für die Kooperationsstruktur ist von der Erzielbarkeit nachhaltiger Vorteile gegenüber der Konkurrenz dependent: Diese Nachhaltigkeit wird durch Imitation der Kooperationspartner und/oder der Konkurrenz, die keine Pionierkosten tragen mußten und fremdes Wissen rasch verwerten, geschmälert.⁶¹¹ Akkumuliert eine Parentalunternehmung nur relativ schleppend Erfahrung, so bieten Strukturkonzepte, die Einblick in die Prozesse des Partners bieten, die für sie dringend erforderliche Möglichkeit, diese rasch zu replizieren, zu imitieren⁶¹² oder aber alternative Wettbewerbsvorteile zu verfolgen (z.B. über die Nutzbarmachung des guten Rufs des Partners). Erfahrung ist daher nicht allein eine erhebliche Machtbasis in der Evolution der Branche, sondern auch in der Entwicklung der Kooperation, die im Zeitablauf unterschiedliche Strukturkonzeptionen erfordert.

Eine dynamische Perspektive wird weiterhin über die nähere Beleuchtung der **Lern- und Vergessensprozesse** der (Markt-)Partner herbeigeführt.⁶¹³ So werden durch die mehrfache Abnahme von Leistungen Wissenslücken der intra- oder extratrigonalen Abnehmer oder Lieferanten über die Charakteristika des Transaktionsgutes, seine Anwendung und seine positiven oder negativen Besonderheiten gegenüber potentiell substitutiven Gütern stetig beseitigt. Um Begrenzte Rationalität daher zieladäquat zu handhaben, sind Lern- und Vergessensprozesse der Transaktionspartner, deren Erfolg von der strategischen Bedeutung der Transaktion für den Leistungsabnehmer und von seiner Wissensbasis abhängt, strukturell über kontaktintensive oder separierende Strukturen zu berücksichtigen. Ebenso wie durch Veränderung des Transaktionsgutes (z.B. neue Inhaltsstoffe, Erscheinungsmerkmale, Stiländerungen) oder durch Erschließung neuer extratrigonaler Zielgruppen (z.B. deren eingefahrene Verhaltensmuster sie nur langsam neue, zu schützende Ressourcenbündel erfassen lassen)⁶¹⁴ können auch durch intratrigonalen Einsatz von Humanressourcen, denen das Gut gänzlich unbekannt ist oder die über keine hinreichende Wissensbasis verfügen, unerwünschtes Wissen und „unbequeme“ Erfahrungen des Transaktionspartners partiell unwirksam gemacht werden.⁶¹⁵

⁶⁰⁸ Vgl. TEECE (Efficient Boundaries, 1985), S. 6 f.

⁶⁰⁹ Vgl. TEECE (Efficient Boundaries, 1985), S. 2-5, 14.

⁶¹⁰ Vgl. MARKIDES (Dynamic View, 1999), S. 63.

⁶¹¹ Vgl. PORTER (Wettbewerbsstrategie, 1999), S. 235 f.

⁶¹² Vgl. dazu die Replizierbarkeit und Imitierbarkeit in Kapitel E.IV.5.13. und 5.14.

⁶¹³ Vgl. zu Lernprozessen bei Abnehmern PORTER (Wettbewerbsstrategie, 1999), S. 230 f.

⁶¹⁴ Die Gründung einer Allianz kann insofern auch dazu dienen „to free ride on the output reduction or price increase“. MORASCH (Strategic Alliances, 2000), S. 66.

⁶¹⁵ Vgl. GESPRÄCHSPARTNER (Zentralbereich Recht, 1998).

Unsicherheiten lassen die Parentalunternehmungen „spielen“: Ihre unterschiedlichen Strategien sind als „Risiko-Anlagen“ oder „Risiko-Optionen“ auf die Zukunft zu interpretieren, die im Laufe der Zeit bestehende Unsicherheiten über einen Zugewinn an Informationen reduzieren, indem sich kooperationsbasierte und -stabilisierende Innovationen oder mikropolitische Verhaltensweisen entweder bewähren oder aber scheitern⁶¹⁶, Marktpartner und potentielle Kooperationspartner abwandern oder hinzugewonnen werden.⁶¹⁷ Parentale Strategien können mit der Zeit durch den beobachtenden Kooperationspartner imitiert werden, welcher dann durch die sich für ihn verringernde Unsicherheit von der ursprünglich durch den partnerlichen Pionier beherrschten Branche angezogen werden kann. Die Schützbarkeit einer trigonalen bzw. parentalen Wettbewerbsposition hängt davon ab, inwiefern sie gegenüber kooperationsexternen und -internen Imitatoren strukturell verteidigt werden kann, und von der Flexibilität, bestehende Strategien und Strukturkonzepte zu verändern, falls sich Prämissen über die Zukunft als fehlerhaft und das Verhalten der Transaktionspartner als unerwartet herausstellen sollten. Da die gewünschte Unsicherheit der Transaktionspartner mit der Zeit „abbröckelt“, (Kooperations-)Strategien und Strukturkonzepte imitiert und der Kooperationspartner oder intratrigonale Humanressourcen abgeworben werden können, liefert die Unsicherheit allein keine Sicherheit vor Imitation. Die Imitierbarkeit ist von Art und Höhe der Markt-Barrieren, Mobilitäts-Barrieren und Kooperations-Barrieren dependent.⁶¹⁸

Der Einbezug **dynamischer wissensökonomischer** Überlegungen trägt ebenfalls zur Dynamisierung des Theoretischen Bezugsrahmens bei. Wissen, das von Parentalunternehmungen in Besitz oder Eigentum gehalten wurde, fließt im Zeitablauf ab und verbreitet sich: Die Diffusion von Know-how erfolgt durch verschiedene legale oder illegale, legitime oder illegitime Mechanismen.⁶¹⁹ Parental- oder trigonalspezifisches Wissen diffundiert in dem Umfang, in dem der Kooperations- oder Marktpartner Einblick in tangible Ressourcen (z.B. physische Anlagen, Konstruktionspläne) und damit explizites Wissen erlangt. So fließt es auch insoweit ab, als es in die vom Kooperationspartner zugelieferten Güter zwingend einfließt⁶²⁰, sofern diese Güter dann auch von der kooperationspartnerlichen Konkurrenz (il-)legitim oder (il-)legal erworben werden können, da sie horizontal strukturell (z.B. infolge fehlender Zugangsbeschränkungen) verfügbar gemacht werden können und das an sie gebundene Wissen nicht gesichert wird. Auch tragen vertikale Strukturkonzepte, die parentale Wissensträger in die Pueralunternehmung entsenden, jede Form von Teamstrukturen sowie Personalfreistellungen und Personalabwerbungen (z.B. kooperationspartnerlicher Humanressourcen) zur Diffusion bei, indem durch Verfügbarmachung etwa infolge von „Loseisungen“ oder interpartnerli-

⁶¹⁶ HONKO, PRIHTI und VIRTANEN unterscheiden drei Fehlertypen bei Fehlinvestitionen: Ideenfehler, Planungsfehler und Durchführungsfehler der beteiligten Humanressourcen seien häufige Ursachen für das Scheitern einer grundsätzlich sinnvollen Investitionsidee. Vgl. VIRTANEN (Investitionsentscheidungen, 1999), S. 450.

⁶¹⁷ Vgl. zur Bedeutung des Abwartens auf den Zugang neuer Informationen für die Handhabung des Unsicherheitscharakters spezifischer Investitionen Kapitel E.VII.3.11. und zum Einfluß der Reduzierung von Unsicherheit auf die Branchenstruktur PORTER (Wettbewerbsstrategie, 1999), S. 231 f.

⁶¹⁸ Vgl. hierzu Kapitel E.V.3.

⁶¹⁹ Siehe genauer Kapitel A.II.5. und vgl. PORTER (Wettbewerbsstrategie, 1999), S. 232 ff.

⁶²⁰ Vgl. dazu den Wissensökonomischen Reifegrad des Internalen Ansatzes in Kapitel E.IV.6.9.

cher Tangibilitäten⁶²¹ Aneignungs- und Transferwege geschaffen werden – und damit schlicht die Summe jener trigonalen Humanressourcen, die über kritisches Wissen verfügen, wie auch letztlich die Wahrscheinlichkeit der Wissens-Abwanderung zur Konkurrenz „in die Höhe getrieben“ wird. Den negativen Konsequenzen der Verbreitung wird durch geeignete Strukturkonzepte und -bestandteile, wie etwa Separationsmechanismen, Patente und – die dafür erforderliche Innovationsfähigkeit vorausgesetzt – die kreative Generierung neuen Wissens entgegengewirkt.⁶²² Andererseits wirken auch diese Strukturmechanismen ihrerseits auf den Markt zurück, indem etwa mit zunehmendem Patentschutz Importströme in die betroffene Volkswirtschaft gegenüber alternativen Transaktionsformen positiv beeinflusst werden.⁶²³

Im **Branchenlebenszyklus** stellt unternehmensspezifisches Wissen eine anfänglich moderate Mobilitäts-Barriere dar, die im Zeitablauf durch Diffusion rasch gesenkt wird: Existiert dann allerdings kein Innovationspotential mehr, sinkt diese Barriere stetig weiter; begründet dagegen eine komplexe Technologie⁶²⁴ Betriebsgrößensparnisse in der Forschung, so steigt die Mobilitäts-Barriere aus der Verfügung über diese Technologie schnell auf ein über der ursprünglichen Höhe liegendes Niveau an, bis sie – sobald kein Innovationspotential mehr besteht – wiederum durch Diffusion sinkt.⁶²⁵ Sofern daher die Wettbewerbsposition einer kooperierenden Unternehmung maßgeblich von technologischen Barrieren abhängt, sind existentes explizites Wissen und spezialisierte Humanressourcen kooperationsstrukturell zu schützen und inkrementale oder radikale⁶²⁶ technologische Entwicklungen durch parentale Eigenentwicklung oder Verfügung über partnerliche Wissenressourcen zu forcieren.

Weiterführende Dynamisierungshinweise sind durch die Berücksichtigung der Verbindung zwischen der **Branchenphase** bzw. der **Initialstruktur** der Branche und ihrer durch evolutionäre Prozesse bewirkten Weiterentwicklung in Richtung auf die potentielle Struktur einerseits und die **Art der Ressourcenhandhabung**⁶²⁷ andererseits zu erlangen.⁶²⁸ Die Initialstruktur wird sowohl durch restringierende rechtlich-politisch-technologische Faktoren als auch durch die relativen Ressourcenpositionen der Pioniere determiniert; verändern sich mit der Zeit die kritischen Erfolgsfaktoren der Branche, so verändert sich auch die Art der wettbewerbs(ir)relevanten Ressourcen und damit die Anforderung an intrapartnerliche und intratrigonale Ressourcenkombinationen⁶²⁹ sowie

⁶²¹ Vgl. dazu den Transaktionalen Ansatz in Kapitel E.IV.5.1.

⁶²² Zu einem Vorschlag hinsichtlich eines „Knowledge Creating“-Prozesses vgl. NONAKA/TOYAMA/KONNO (Dynamic Knowledge Creation, 2000), S. 5-34.

⁶²³ Vgl. MASKUS/PENUBARTI (Intellectual Property Rights, 1995), S. 227-248.

⁶²⁴ Vgl. dazu die Ressourcenkomplexität in Kapitel E.IV.5.8.

⁶²⁵ Vgl. AGARWAL/AUDRETSCH (Life Cycle, 2001), S. 25; PORTER (Wettbewerbsstrategie, 1999), S. 234-235. Der Übergang von monopolisiertem zu verbreitetem Wissen wird auch durch die Art des technologischen Fortschritts (empirischer vs. kumulativer) beeinflusst (erschwert vs. erleichtert). Vgl. BROCKHOFF (Dynamik, 1999), S. 478.

⁶²⁶ Vgl. ROSENBLOOM/CHRISTENSEN (Technological Discontinuities, 1994), S. 1.

⁶²⁷ Vgl. dazu den Internalen Ansatz in Kapitel E.IV.7.

⁶²⁸ Zum Produkt- bzw. Branchenlebenszyklus vgl. hierzu und folgend AGARWAL/AUDRETSCH (Life Cycle, 2001), S. 24-26; PORTER (Wettbewerbsstrategie, 1999), S. 216, 221 f.

⁶²⁹ „Kombination“ als Bestandteil des Knowledge Creating-Prozesses kennzeichnet die Konversion von „Explicit Knowledge“ in komplexere und systematischere Bündel von „Explicit Knowledge“. Vgl. NONAKA/TOYAMA/KONNO (Dynamic Knowledge Creation, 2000), S. 9.

organisatorische Fähigkeiten.⁶³⁰ Zu Beginn des Branchenlebenszyklusses ist die Struktur einer jungen Branche noch durch erhebliche Produkt- und Prozeßunsicherheiten gekennzeichnet; diese Form der Unsicherheit weicht in einer schrumpfenden Branche der Unsicherheit um Geschwindigkeit und Muster des weiteren Nachfragerückgangs. Während daher die Anfangsphase verstärkt implizites Erfahrungswissen um Innovationen erfordern kann, können Schrumpfungsstrukturen intuitives Wissen⁶³¹ und Erfahrungswissen um den optimalen Austrittszeitpunkt und die optimale Austrittsform aus der Branche bzw. die Kooperation (Abschöpfung oder frühzeitige Liquidation) dringend erfordern. Daneben können etwa in der Startphase einer für beide Parentalunternehmen neuen Branche F&E-Aktivitäten als Schlüsselfunktion innovative Team-, Vollinterdependenz- oder etwa Rotations-Konzepte bedingen. Auch kann die politische Pflege der Außenkontakte die externe Rekrutierung von Teilen des Exekutivorgans erfordern, wohingegen zu späteren Zeitpunkten Werbungsaktivitäten vertikal entsandter Marketing-Spezialisten erfolgskritisch sein können.

Gleichsam ist im zeitlichen Verlauf der Kooperation zu beachten, daß Evolutionsprozesse in Branchen vielfach mit **Variationen der Branchengrenzen** einhergehen.⁶³² Kooperationspartner können einerseits Branchengrenzen durch gemeinsame, tangibilitätsbasierte Innovationen partnerschaftlich versetzen. Zum anderen können Kontrakt-Konzepte, die dem Kooperationspartner ermöglichen, die Kooperation zu übernehmen oder kaum sanktioniert zu verlassen, opportunistische Kooperationspartner zu nachhaltigen Konkurrenten formen. Denselben Effekt erzielen Strukturkonzepte, die die Diffusion erfolgskritischen Wissens zulassen. Dies gilt zumindest zeitlich befristet für die Dauer der Verwertung abgezogenen Wissens; im Anschluß an dieses Vorgehen sähe sich der reine Opportunist oder „Wissensdieb“ mit dem durch ihn unerfüllbaren Anspruch konfrontiert, eigenständige wettbewerbsrelevante Spezifität (z.B. Kreativität und Persönlichkeit) vorweisen zu müssen – oder aber eine neue „Kooperation“ einzugehen zu versuchen, um Marktanforderungen überhaupt gerecht werden zu können.

Auch spezifische **Kooperationsphasen**⁶³³ berücksichtigende Argumentationen vermögen in Verbindung mit der Art der zu handhabenden Ressource und der Form ihrer Handhabung durch die Wahl der Strukturkonzepte einer Begründung zuzuführen. So ist der Regelung der Dissolution der Kooperation im Hinblick auf die Rücknahme des Transfers intangibler Marken auf die Pueralunternehmung wie auch dem womöglich zweckmäßigen Übergang von einem Inter-Marken-Wettbewerb zu einem Intra-Marken-Wettbewerb⁶³⁴ bereits in der Konstitutionsphase Beachtung zu schenken. Schließlich

⁶³⁰ Vgl. DOSI/TEECE (Competencies, 1993), S. 17.

⁶³¹ Vgl. dazu die Realoptionen-Theorie in Kapitel E.III.4.3. und E.III.5.

⁶³² Vgl. PORTER (Wettbewerbsstrategie, 1999), S. 250 f.

⁶³³ So kann man etwa eine Konstitutions-, Betriebs-, Dissolutions- oder Weiterentwicklungs-Phase unterscheiden. Zu einem frühen Lebenszyklus von Trigonalen Kooperationen vgl. KOGUT (Life Cycle of Joint Ventures, 1988), S. 39-52. Eine theoretische Begründung für die Konstituierung und Dissolution von Trigonalen Kooperationen liefern CHOWDHURY und CHOWDHURY. Vgl. CHOWDHURY/CHOWDHURY (Theory of Joint Venture Life Cycles, 2001), S. 319-343.

⁶³⁴ Der Verzicht auf Exklusivgebiete und die bewußte Schaffung von Wettbewerb innerhalb einer Marke kann c.p. dann vorteilhaft werden, wenn die Inter-Marken-Rivalität und damit die Substituierbarkeit von Produkten, etwa durch Marktaustritte von Wettbewerbern, im Laufe der Zeit schwach wird. Vgl. MYCIELSKI/RIYANTO/WUYTS (Inter- and Intra-brand Competition, 2000), S. 598-624.

variiert die Evolution der interpartnerlichen intangiblen Wissensverteilung im Laufe der Kooperation und kann gewünschte Machtsymmetrien diffusionsbedingt in ihr Gegenteil verkehren.

Die traditionelle industrieökonomische Sicht geht davon aus, daß sich Unternehmungen über geeignete Strategien an die Anforderungen des externen Kontextes (reaktiv) anpassen. Erweitert man diese Argumentation um **ressourcenbasierte Überlegungen**, so ergeben sich Strategien nicht nur aufgrund von Anforderungen aus der Umwelt, sondern sie resultieren auch aus internen Ressourcen, die eine bestimmte (auch proaktive) Strategie erschweren oder erleichtern können.⁶³⁵ Die Evolution der Branche kann durch strategische und strukturelle Reaktionen auf Strategien der Branchpartner daher ebenso beeinflusst werden wie durch eigenes „Aktivwerden“ anhand von Strategie- und Strukturvariationen, die die Akkumulation partnerlicher Ressourcen gestatten – oder aber die die Branchenentwicklung schlichtweg durch die Dissolution der Kooperation verändern.⁶³⁶ Auch ist die Struktur der Branche durch die genaue Beobachtung der externen Kräfte zu beeinflussen. Die strukturell herbeigeführte operative Nähe der Pueralunternehmung zum Markt kann der Verbreitung von Wissen entgegenwirken, indem innovierende Unternehmungen als Kooperationspartner kooptiert werden und damit anderen Marktpartnern als mögliche Kooperationspartner nicht mehr zur Verfügung stehen. Strukturmaßnahmen können zudem die Verfügbarkeit über (kontextinduziert) komplexentärgewordene Partnerressourcen oder Ressourcen der Marktpartner (z.B. staatliche Fördermittel, Ausnahmegenehmigungen) verbessern, indem die Bemühungen des nationalen Kooperationspartners, Anliegen der Pueralunternehmung gegenüber staatlichen Stellen hervorzubringen und durchzusetzen, durch die Ausgestaltung des Exekutivorgans unterstützt werden.

Letztlich wird sich die Beachtung des ökonomischen Zeitproblems aus der Perspektive des Externalen Ansatzes implizit bereits in der Konzeptualisierung von **Macht** und **Barrieren** widerspiegeln, wenn strukturbasiert mögliche Augmentations- und Eliminations-Prozesse marktpartnerlicher Macht berücksichtigt, zukünftige Marktaustritte der Kooperationspartner erleichtert, potentielle Kooperationsaustritte erschwert und Ungleichgewichtssituationen mit der Zeit aufzulösen sind. Die explizite Integration der Zeit erfordert daher eine prozeßorientierte Macht-Konzeptualisierung und trichterförmige Differenzierung von Markt-, Mobilitäts- und Kooperations-Barrieren, um Beeinflussungsprozessen der Entstehung, des Untergangs, der Senkung und Erhöhung⁶³⁷ von (Markt-)Macht und Barrieren Rechnung tragen zu können. Inwieweit externe Kontextveränderungen ihrerseits zu marginalen Strukturanpassungen führen, wird von der relativen Verhandlungsmacht der Kooperationspartner bestimmt, d.h. der Strukturen, die

⁶³⁵ Vgl. BAMBERGER/WRONA (Ressourcenansatz, 1995b), S. 13.

⁶³⁶ GRANT weist darauf hin, daß eine Gefahr des Ansatzes PORTERS darin liegt, daß die „Zwei-Wege-Interaktion“ zwischen Strategie und Industriestruktur mißachtet wird: So resultiert die Industriestruktur nicht allein aus dem Ergebnis des Wettbewerbsinteraktion zwischen den Firmen, sondern wird auch durch die strategischen Entscheidungen der Unternehmungen determiniert. Vgl. GRANT (Contemporary Strategy Analysis, 1998), S. 71. Diese strategischen Entscheidungen werden auf Basis von Strukturkonzepten getroffen, die ihrerseits wiederum die Ressourcen-Aneignung, Ressourcen-Entwicklung etc. – und damit die Implementierbarkeit von Strategien – in unterschiedlicher Weise beeinflussen.

⁶³⁷ Vgl. MORASCH (Strategic Alliances, 2000), S. 66.

sich in den spezifischen parentalen und pueralen Institutionensystemen entwickelt haben.⁶³⁸ Da die Verhandlungsmacht von Gruppen in einem Kooperationssystem sich deutlich von der in einem anderen unterscheidet, werden die marginalen Anpassungen in jedem System ebenso unterschiedlich sein; die Marktpartner werden infolge ihrer unterschiedlichen **idiosynkratischen Geschichten**⁶³⁹ und der unvollständigen Rückkopplungen in bezug auf deren Auswirkungen unterschiedliche subjektive Modelle haben und unterschiedliche politische Strukturentscheidungen treffen.⁶⁴⁰

3.4. Transaktionaler Ansatz und Dynamisierung

3.4.1. Transaktionskostentheorie und Dynamisierung

Ist beabsichtigt zu ermitteln, inwieweit die Transaktionskostentheorie dem Phänomen Zeit Beachtung schenkt, sind zunächst die Basisprämissen des Ansatzes einer näheren Untersuchung zu unterziehen. Die Konsequenzen der Informationsverteilung und beschränkten Rationalität reduzieren sich in der Transaktionskostentheorie auf die dadurch bedingten Opportunismusprobleme. Dabei bleiben etwa alternative autonome, kooperative und loyale Verhaltensstrategien, die Möglichkeit unbeabsichtigten Fehlverhaltens oder die Verbindung zwischen begrenzter Rationalität, **Optionen** und **Pfadabhängigkeiten** unberücksichtigt.

Auch bleibt etwa unbemerkt, daß durch Aufhebung einiger impliziter Annahmen die Produktions-, Absatz- und Beschaffungssphäre einer Trigonunternehmung wie auch die Querschnittsfunktion „Organisation von Transaktionen“ nicht unbeeinflusst bleiben können⁶⁴¹ und wesentlich mehr, nicht allein auf die klassischen Informationsverteilungen des Organizational Failures Framework zu beschränkenden Problembereiche umfassen. Diese die „Koordination der Produktion“ umfassenden **Funktionsbereiche** sind in gleicher Weise von zeitökonomischen Problemen betroffen wie jene der „Koordination des Commitment“.⁶⁴²

Wird darauf abgezielt, den eher statisch angelegten transaktionskostentheoretischen Analyserahmen auf die zeitbezogene Organisation von Kooperationen anwenden zu können, sind einige Beschränkungen aufzuheben, einige Annahmen differenzierter zu betrachten sowie zusätzliche, als sinnvoll erachtete Transaktionscharakteristika zu den

⁶³⁸ Vgl. NORTH (Institutionen, 1992), S. 120.

⁶³⁹ Vgl. ZU KNYPHAUSEN-AUFSESZ (Unternehmensführung, 1995), S. 85.

⁶⁴⁰ Vgl. NORTH (Institutionen, 1992), S. 120.

⁶⁴¹ So bemerkt DEMSETZ (Theory of the Firm, 1988), S. 148, daß „Although information as treated as being costly for transaction or management control purposes, it is implicitly presumed to be free for production process“.

⁶⁴² LANGLOIS (Capabilities, 1998), S. 194, spricht von Problemen der Koordination der Produktion im Gegensatz zu Problemen der Koordination des Commitment als Untersuchungsobjekt neoinstitutionalistischer Ansätze. Zu unterschiedlichen Typen des Commitment vgl. OUCHI (Organizational Control, 1979), S. 841; OUCHI/PRICE (Theory Z, 1978), S. 25-44.

klassischen sechs Transaktionskostendeterminanten⁶⁴³ des Organizational Failures Framework aufzunehmen.

Um Begrenzte Rationalität zu überwinden, sind **Lern- und Vergessensprozesse** zu berücksichtigen.⁶⁴⁴ Die Effizienz dieser Prozesse wird durch die individuellen oder auch organisationsspezifischen Charakteristika des z.B. parental Lehrenden, des pueralen Lernenden und auch Vergessenden sowie durch die trigonalen Kontextgegebenheit determiniert. Durch Prozesse des Lernens zweckmäßigen Wissens und des Vergessens nicht weiterführenden oder fehlerhaften Wissens entsteht ein intraindividueller und intraorganisationaler Wissenspool, der jeweils idiosynkratisch mit seinem trigonalen Träger verknüpft ist. Aus der Argumentation der Zeitbedingtheit und Unsicherheitsreduzierung heraus besteht daher eine fundamentale Inkompatibilität zwischen der Prämisse weitgehender Homogenität von Unternehmungen und gleich verteilter Technologien sowie der Bewältigung der begrenzten Rationalität und Unsicherheit. Während des Lernprozesses wird technologiespezifisches Wissen kumuliert,⁶⁴⁵ simultan wird die Unsicherheit im Sinne eines Produktions-Mißlingens oder einer ineffizienten Technologie-Anwendung reduziert.

Ausgehend von der Annahme der Heterogenität von Unternehmungen eröffnet die hybride Transaktionsform erhebliches **Innovationspotential**. Das verbindende Element zur Handhabung der Zeitbedingtheit – und damit auch zum Resource Based Approach – wird die Konzeptualisierung von Wissen⁶⁴⁶ und Technologie als implizite, spezifische und kumulative Ressource sein.⁶⁴⁷ Die impliziten, spezifischen und kumulativen Komponenten von Wissen und Technologie sind für die Annahme der Heterogenität von Wissen und Technologie der Kooperationspartner und damit für die Erklärung von zweckmäßigen Strukturkonzepten besonders relevant. Die alleinige Analyse von Wissen und Technologie ist allerdings nicht hinreichend, da nicht allein genügt, daß eine Humanressource über Wissen verfügt, sondern sie muß auch die (dynamische) Fähigkeit besitzen, dieses Wissen erfolgversprechend einzusetzen⁶⁴⁸.

Entgegen der in transaktionskostentheoretischen Analysen gerne fokussierten Opportunismus-Potentiale spezifischer Faktoren ist von der Annahme auszugehen, daß es sich bei spezifischen Faktoren darüber hinaus auch um essentiell-fruchtbare, dynamische Eigenschaften aufweisende Ressourcen handelt, die systematisch nutzbar gemacht werden können.⁶⁴⁹ **Spezifischen Faktoren** der Trigonelemente sind insofern **dynamische Attribute** eigen, als die ihnen immanente Spezifität auf der Grundlage eines vergangenen oder zukünftigen trigonunternehmungsinternen Entwicklungsprozesses herauszubilden ist. Dabei kann es sich z.B. um einen interpartnerlichen Harmonisationsprozeß, pueralen Lern- und Vergessensprozeß oder auch einen trigonübergreifenden Akkulturationsprozeß handeln. Dieser Entwicklungsprozeß schuf auch in der Vergangenheit die den Parentalunternehmungen eigenen idiosynkratischen Geschichten, welche ihrerseits, je

⁶⁴³ Vgl. WILLIAMSON (Markets and Hierarchies, 1975), S. 40.

⁶⁴⁴ Vgl. DOSI/MARENGO (Evolutionary Theory, 1993), S. 3.

⁶⁴⁵ Vgl. DOSI/TEECE (Competencies, 1993), S. 16.

⁶⁴⁶ Vgl. GRANT (Inter-firm Collaboration, 1996), S. 375-387.

⁶⁴⁷ Vgl. dazu den Internalen Ansatz in E.IV.

⁶⁴⁸ Vgl. dazu den Dynamischen Ansatz in E.VII.

⁶⁴⁹ Vgl. DOSI/TEECE (Competencies, 1993), S. 16; ebenso CHUNG (Spezifität, 1998), S. 222 f.

nach Strukturkonzept mehr oder weniger ausgeprägt, in die gemeinsame Pueralunternehmung einfließen, und hier den „Nährboden“ für einen neuen, womöglich rekombinativen Entwicklungsprozeß pueraler zukünftiger Spezifität bildet.

Dabei weist auch der auf extrapolativem Verhalten der Kooperationspartner basierende spezifische Faktor **Reputation** – als informelles, unterstützendes Charakteristikum⁶⁵⁰ – Zeitbezug auf, da der Ruf, ein fairer oder unfairer Kooperationspartner zu sein, allein in einem vergangenen Kennenlernprozeß erworben worden sein kann. Die kooperierende Unternehmung wird ihre Informationen hinsichtlich der Vertrauenswürdigkeit des Kooperationspartners aus eigenen, vergangenen (Projekt-)Erfahrungen mit dem Kooperationspartner oder aus Erfahrungen Dritter ziehen, die in die Zukunft fortgeschrieben werden und Auswirkungen auf die gegenwartsbezogene Wahl des Strukturkonzepts haben. Derartige dynamische Perspektiven sind in der traditionellen Transaktionskostentheorie implizit über die Kombination von Spezifität und Frequenz zu berücksichtigen. Dabei kommt auf der Ebene der Kooperation vor allem interpartnerlichen Tangibilitäten als Instrument der Nutzung parentaler historischer und Schaffung gemeinsamer zukünftiger Spezifität eine hohe Erklärungskraft für die theoretische Begründung der Existenz von Hybridformen und Strukturkonzepten zu. Das verknüpfende Element der Handhabung der Zeitbedingtheit strukturdeterminierender Faktoren zur Transaktionskostentheorie ist dabei vor allem die Humankapitalspezifität kooperationspartnerlicher Ressourcen.

Die zeitlich bedingte **fundamentale Transformation**⁶⁵¹ einer zu Vertragsbeginn (ex ante) unspezifischen Transaktionsbeziehung in eine nach einer gewissen Kooperationszeit (ex post) spezifischen Transaktionsbeziehung und damit womöglich „echten“ Partnerschaft verringert letztlich die Unsicherheit der Zukunft für beide Partner durch Teilung des eingegangenen Risikos, vermindert andererseits auch ihre Flexibilität im Sinne des eingeschränkten Handlungsspielraumes.⁶⁵² Dabei kann – im Falle einer Kooperation zwischen Wettbewerbern – dieser Prozeß jedoch zu sehr unterschiedlichen Wirkungsverläufen führen: dazu, daß sich erstens die Kooperationspartner nicht mehr nur als Wettbewerber gegenüberstehen, zweitens ihre wechselseitige Unsicherheit über das Verhalten des Partners reduziert wird und damit drittens entweder der Effekt ein temporären Waffenstillstandes für die Dauer der Kooperation, eines dauerhaften Zusammenfindens und Zusammenführens auch der zunächst kooperationsfremden Aktivitäten erfolgt oder aber einer der Partner den Umstand der Kooperation opportunistisch zur Spionage mißbraucht.⁶⁵³ Die fundamentale Transformation birgt daher bereits in sich ein (Re-)Strukturierungspotential, indem im Laufe der Kooperationsbeziehung permanent zu überprüfen ist, ob das Verhältnis zwischen klassischen und relationalen Vertragsbestandteilen noch „zeitgemäß“ ist, und indem von vornherein – womöglich teamstrukturell – zu berücksichtigen ist, daß die im positiven Akkulturationsverlauf sehr wahrscheinliche Entwicklung einer eigenen kommunikationssenkenden Sprache zwi-

⁶⁵⁰ Vgl. WILLIAMSON (Human Actors, 1999), S. 3.

⁶⁵¹ Vgl. WILLIAMSON (Institutionen, 1990), S. 70 ff.

⁶⁵² Im Hinblick auf die Beziehung zwischen Stakeholdern und Unternehmungen aus Sicht des ökologischen Unternehmungsrisikos vgl. zu diesem Argument MATTEN/WAGNER (Fundierung, 1999), S. 593-594.

⁶⁵³ Siehe zu den hier genannten faktischen und bzw. oder potentiellen Wirkungen der fundamentalen Transformation innerhalb des Trignons auch die Überlegungen zu den unter Kapitel B.II. entwickelten statischen und dynamischen Wesensmerkmalen jeder Form der Kooperation.

schen den Partnern leichte Anspielungen und kurze Informationen für die Steuerung der komplexen Kooperationsbeziehung und vertragliche Anpassungsmaßnahmen zunehmend ausreichen läßt.

Die differenziertere Betrachtung der klassischen **Unsicherheitsannahme** des Organizational Failures Framework offenbart drei implizite transaktionskostentheoretische Aufbereitungen der Freiheit und Offenheit der Zukunft:⁶⁵⁴ „Umwelt“-Unsicherheit in Gestalt von Komplexität, Interdependenz und Veränderung macht simultan veränderungs-ratenbedingt schnellere Reaktionen der Kooperationspartner und der Pueralunternehmung erforderlich und komplexitäts- und interdependenzinduziert verlängerte Reaktionszeiten notwendig⁶⁵⁵; „Transaktions“-Unsicherheit, die alle innerhalb einer Transaktionsbeziehung auftretenden Veränderungen, die von den Kooperationspartnern nicht vorhergesehen, deshalb auch nicht durch vorausschauende Planung gelöst werden können und ausnutzbare Verhaltensspielräume eröffnen, wird über „Verhaltens“-Unsicherheit zum Problem. Die Offenheit der Zukunft wird in der klassischen Transaktionskostentheorie vor allem über opportunistisch ausnutzbare Verhaltensspielräume latent berücksichtigt: Es wäre danach jeweils das Strukturkonzept zu wählen, bei welchem die zu erfüllenden Erwartungen mit einem effizienten Sanktionspotential ausgerüstet sind.

Zwar begründen motivationale Beschränkungen der Transaktionssubjekte durchaus Unsicherheiten über das Verhalten des Transaktionspartners, doch wird im folgenden die „klassische“ Verhaltensannahme der Transaktionskostentheorie um **weitere Verhaltensannahmen** ergänzt.⁶⁵⁶ Insofern wird im folgenden eine Differenzierung opportunistischen, autonomen, kooperativen und loyalen Verhaltens der intra- und interorganisationalen Kooperationspartner vorgenommen, um auch einige jener Dysfunktionalitäten beleuchten zu können, die in den Bereich nicht-böswilligen Ausnutzen von organisatorischen Unzulänglichkeiten, z.B. Informationsverkeilungen, fallen.

Im Kontext der trigonalen Kooperation begründet exogene Unsicherheit in Form nicht antizipierbarer Modifikationen von Umweltbedingungen Beeinträchtigungen der Transaktionsbeziehung zwischen den Kooperationspartnern und insofern endogene Transaktions- und Verhaltensunsicherheit, da die parentalen und pueralen Partner eine Variation ihrer Transaktionsbeziehungen wie auch gegebenenfalls eine Neu-Definition ihrer Verhaltenskodizes und ihrer Partnerbeziehungen vereint herbeizuführen haben: Die Strukturkonzepte müssen daher auch eine **nachträgliche Anpassung** an Störungen und Änderung der Transaktions-, Verhaltens- und Partnerbeziehung ermöglichen.⁶⁵⁷ Wird die Unsicherheit in traditionellen Transaktionalen Argumentationen nur in dem Maße berücksichtigt, in dem sie über Transaktionseigenschaften zu einer Verhaltensunsicherheit in Gestalt des Opportunismus führt – wie von COASE⁶⁵⁸ selbst als bedeutendes Problem benannt – bleiben wesentliche Unsicherheiten aufgrund von Veränderungen der Umwelt und der innerhalb einer Transaktionsbeziehung auftretenden Variationen unbeachtet, die eine Struktur oder die Partnerschaft redundant werden lassen.

⁶⁵⁴ Vgl. WINDSPERGER (Transaktionskostenansatz, 1996), S. 30-34.

⁶⁵⁵ Vgl. dazu den Externalen Ansatz in Kapitel E.V.

⁶⁵⁶ Vgl. WINDSPERGER (Transaktionskostenansatz, 1996), S. 34-37.

⁶⁵⁷ Vgl. DOUMA/BILDERBEEK/IDENBURG/LOOISE (Strategic Alliances, 2000), S. 587.

⁶⁵⁸ Vgl. COASE (Nature of the Firm, 1937), S. 392.

Die der klassischen Betrachtung eigene **künstliche Umwandlung** von Umwelt- in Verhaltensunsicherheit läßt Innovationen ebenso unberücksichtigt wie Verschiebungen der Kundenbedürfnisse und Defizite in der Koordination komplementärer Aktivitäten der Transaktionspartner. Mit der Zeit können Inkompatibilitäten der Ziele und Strategien der Partner, ihrer Ressourciellen Leistungsfähigkeiten und ihrer relativen Machtpositionen auftreten oder Unstimmigkeiten ihrer Kulturen nach anfänglicher Euphorie offenkundig werden. Schließlich sind auch die Möglichkeiten einer Verhaltensänderung des Transaktionspartners, etwa aufgrund der Anwendung einer initialen Metakommunikations-⁶⁵⁹ oder Tit for Tat-Strategie⁶⁶⁰, von opportunistischem zu autonomem, kooperativem oder loyalem Verhalten – et vice versa, in Betracht zu ziehen.

Die Transaktionskostentheorie konzentriert sich zudem auf jene internen und externen **Interdependenzen**, die durch die Übertragung von Verfügungsrechten zum Ausdruck kommen. Darüber hinaus existiert eine Vielfalt verdeckter oder „**dem Auge entzogener**“ Abhängigkeiten, deren ambivalente Eigentümlichkeit einerseits in der fehlenden Unmittelbarkeit des Tauschs zwischen den intra- und intertrigonale Kooperationspartnern bzw. zwischen den systemischen Trigonelementen und Marktpartnern besteht, zum anderen darin zum Ausdruck kommt, daß die Handlungen des einen die des anderen dennoch erheblich beeinflussen: Die Verfügung über kritische intangible Ressourcen des Kooperationspartners kann diesen im Zeitablauf überflüssig machen und seine relative Machtposition gegen Null reduzieren;⁶⁶¹ das brancheninterne Wechselspiel zwischen Innovation und Imitation begründet nicht nur erhebliche Wettbewerbsnachteile für „betrogene“ Wissensgeneratoren (im Falle der illegalen Aneignung fremden Wissens, seiner raschen oberflächlichen Verwertung und Diffusion), sondern auch dynamische Synergieeffekte, indem Imitatoren bestehende Technologien auf eigene Kosten verfeinern und neue Vertriebskanäle eröffnen; Spezialisierungsvorteile als spezifische Investitionen in einen Markt auf Basis horizontaler Arbeitsteilung sind darüber hinaus branchenübergreifend nur dann zu realisieren, wenn Marktpartner auch die komplementären Leistungen anbieten.⁶⁶² Interdependenzen können insofern auch branchenspezifischen Ursprungs sein und knüpfen damit wiederum die Verbindung zur Industrieökonomik.

Das vielfach vernachlässigte Kriterium der zwingend innerhalb eines ex ante begrenzten oder unbegrenzten Zeitraumes verlaufenden **Transaktionsfrequenz** verkörpert die implizite Dynamisierung der Transaktionskostentheorie in den Teilbereichen der Handhabung der Zeitbedingtheit strukturdeterminierender Faktoren, in der Frage nach der Reduktion von Unsicherheit oder auch im Untersuchungsfeld der Flexibilität. Die Frequenz reflektiert in Kombination mit der Spezifität quasi-automatisch die Zeitbeding-

⁶⁵⁹ Zum Begriff der Metakommunikation vgl. BATESON (Ökologie des Geistes, 1981), S. 244, 287 ff.; SCHULZ VON THUN (Miteinander Reden 1, 1981), S. 91 ff.; SCHULZ VON THUN (Miteinander Reden 2, 1989), S. 13; SCHULZ VON THUN/RUPPEL/STRATMANN (Miteinander Reden, 2000), S. 68; WATZLAWICK (Wirklichkeit, 1981), S. 100.

⁶⁶⁰ Vgl. GUGLER (Alliances, 1991), S. 29-36.

⁶⁶¹ Die Schwierigkeit, Sicherheiten vor dem Wandel der Bargaining Power zu institutionalisieren, diskutieren ARGYRES und LIEBESKIND. Vgl. ARGYRES/LIEBESKIND (Transaction Cost Theory, 1999), S. 55-57.

⁶⁶² Vgl. DIETL (Institutionen, 1993), S. 129 f.; ebenso BINDSEIL/PFEIL (Markets in Medieval Germany, 1999), S. 753.

heit der Entstehung, Entwicklung und Veränderung von Ressourcen. Sie berücksichtigt implizit sowohl die Vergangenheit als auch die Zukunft, indem vergangene Transaktionsfrequenz Verhaltenssicherheit hinsichtlich des zukünftigen Verhaltens des Kooperationspartners geben kann, als Maßstab der zukünftigen Transaktionsfrequenz der angestrebte Leistungsumfang gilt und die Entscheidung für zukünftige Transaktionsfrequenzen durch vergangene Erfahrungen und damit historische Transaktionsfrequenzen determiniert wird.

Eine dynamische Perspektive Transaktionaler Überlegungen ist weiterhin über die nähere Beleuchtung der **Interaktion zwischen** den nachfolgend differenzierter zu betrachtenden Transaktionscharakteristika „**Unsicherheit**“ und „**Spezifität**“ zum einen, den strukturdeterminierenden Faktoren „**Unsicherheit**“ und „**Flexibilität**“ von Transaktionen, Transaktionsobjekten und Transaktionspartnern zum anderen, herbeizuführen, indem bestehende Argumentationen um einfache realoptionentheoretische Überlegungen ergänzt werden. Dabei verspricht die Analyse dynamischer Merkmale von Institutionen innerhalb der Kooperation wie auch der Institution „Kooperation“ in ihrer Gesamtheit, Ansatzpunkte für die Verbesserung der ökonomischen reaktiven und proaktiven Anpassungsfähigkeit an den Faktor Zeit zu bieten. In diesem Kontext wird sich erweisen, daß dynamische Aufgabenstellungen nicht allein durch die „herkömmliche“ Erklärung einer Reduzierung von Unsicherheit oder aber, wie in der jüngeren Vergangenheit durch den – als Weiterentwicklung zum Resource Based Approach interpretierten – Dynamic Capability Approach betont, über die Handhabung der Zeitbedingtheit zu lösen sind, sondern, daß vor allem anhand von Flexibilisierungspotentialen⁶⁶³ dem Phänomen Zeit zu begegnen ist.

Die Berücksichtigung der dynamischen Eigenschaften spezifischer Faktoren im Hinblick auf **Flexibilisierungseffekte**⁶⁶⁴ ermöglicht damit annahmegemäß eine genauere Analyse des ökonomischen Zeitproblems.⁶⁶⁵ Den Strukturkonzepten Trigonaler Kooperationen sind mutmaßlich in ihrer „Rolle“ als Investitionen in spezifische Faktoren die – je nach gewählter Struktur (z.B. Anzahl und Art an Tangibilitäten, Auflösbarkeit) – unterschiedlich ausgeprägten Attribute „Irreversibilität“, „Optionscharakter“ und „Unsicherheit“ zuzuschreiben. Die Untersuchung der systematischen Verbindung dieser dynamischen Besonderheiten in Zusammenhang mit einer differenzierteren Betrachtung der kontextuellen Unsicherheit wird einen weitere Strukturkonzept-Selektierer in Form Dynamischer Struktur-Effizienzkriterien zutage treten lassen.

⁶⁶³ Vgl. HAMEL (Flexibilität, 1985), S. 296-300; HAMEL (Flexibilisierung, 1985), S. 377-385; HAMEL (Flexibilität, 1986), S. 131-139; HAMEL (Unternehmens-Flexibilisierung, 1993), S. 131-139; HAMEL (Unternehmensflexibilisierung, 1994).

⁶⁶⁴ Vgl. ARGYRES/LIEBESKIND (Transaction Cost Theory, 1999), S. 50. Zum Erfordernis der Beachtung dynamischer Transaktionskosten vor dem Hintergrund der Flexibilität der internen Organisation vgl. LANGLOIS/ROBERTSON (Dynamic Theory, 1995), S. 35-36.

⁶⁶⁵ Als inhärent-implizite dynamische Untersuchungsaspekte der Transaktionskostentheorie führt WILLIAMSON selbst in jüngerer Zeit die fundamentale Transformation und Reputationseffekte wie auch das intertemporale „Eigenleben“ von Organisationen, die Bedeutung von Governance Structures als prädominante Adaptations-Mechanismen, ungleichgewichtsbasierte Vertragskomplikationen sowie das Kriterium der Remediablenesse an. Eine zukünftig verstärkte Integration dynamischer Beiträge in die Transaktionskostentheorie begrüßt er explizit als weiterführend. Vgl. WILLIAMSON (Strategy Research, 2000), S. 1101. Vgl. dazu den Dynamischen Ansatz in Kapitel E.III.

3.4.2. Principal-Agent-Theorie und Dynamisierung

Mit zunehmender Dynamik des trigonalen Aufgabenkontextes wird zunächst die Fremdkontrolle – etwa des Agenten „Pueralunternehmungs-Exekutivorgan“ – immer problematischer, da die Informationsanforderungen an die Prinzipale – etwa die Parentalunternehmungen – immer umfangreicher werden und die bewährten Entlastungsinstrumente der tayloristischen Ablaufstandardisierung und formalen Kontrolle immer häufiger scheitern.⁶⁶⁶ Da eine dynamische Welt die Kooperationspartner in ihren Rollen als Agent oder Prinzipal permanent mit neuen – wertvollen oder redundanten – Informationen über das Verhalten ihrer intratrigonalen Transaktionspartner versorgt, ist die Art der Bewältigung von mit Informationsasymmetrien verbundenen horizontalen und vertikalen Strukturierungsproblemen faktisch regelmäßig zu korrigieren oder muß potentiell zumindest revidierbar bleiben.⁶⁶⁷

Eine zeitbezogene Analyse der Trigonstruktur aus Sicht der Principal-Agent-Theorie hat daher in dieser Hinsicht einerseits vor allem die vertikale Anreizsetzung (Selbstkontrolle), zum anderen die Prozesse der Beschaffung, der Verarbeitung und des **Transfers von Informationen** zwischen den trigonalen Partnern in den Mittelpunkt ihrer Überlegungen zu rücken.⁶⁶⁸ Dabei beachtet sie die Dynamik trigonaler Informationsasymmetrien um so effizienter, je mehr sie jene die Informationen dimensionierenden, kompensierenden oder filtrierenden **Tangibilitäten** (Berührungspunkte) zwischen den Kooperationspartnern bewußt zu gestalten verhilft.

Indem die principal-agent-theoretische Analyse von Kooperationsstrukturen darauf abzielt, jene durch Information Impactedness begründeten Probleme einer Lösung zuzuführen, verhilft sie insbesondere dazu, bestehende **Verhaltensunsicherheiten** zwischen den trigonalen Partnern zu mindern, indem Informationsasymmetrien organisatorisch beseitigt oder durch Interessenausgleich in ihren negativen Verhaltenswirkungen begrenzt werden. Dabei trägt das mit dem Problem der Hidden Characteristic bzw. Adverse Selection verknüpfte Unsicherheitsproblem selbst dazu bei, Verhaltensunsicherheit zu begrenzen, indem sich das Wissen des trigonalen Agenten um die ex post-Offenbarung seiner Qualität bzw. Qualifikation bereits ex ante auf sein Verhalten auswirkt⁶⁶⁹ und ihn dazu verleitet, bereits im Vorfeld seiner Auftragsstätigkeit bei der Aushandlung der Konditionen der Kooperationsverträge seinen etwa verminderten Dissolvierbarkeits-Interessen bessere Geltung zu verschaffen – und damit die eigene Unsicherheit über das Verhalten des zukünftigen – für diesen bestimmten Auftrag prinzipalen – Kooperationspartners zu vermindern. Insgesamt wird das eigentlich wesentlich komplexere, so auch systemumwelt- und transaktionenbezogene Problem der Unsicher-

⁶⁶⁶ Zur Substitution von Fremdkontrolle durch Selbstkontrolle vgl. allgemein PICOT/DIETL/FRANCK (Organisation, 1999), S. 347 ff.

⁶⁶⁷ Vgl. DIETL (Institutionen, 1993), S. 154.

⁶⁶⁸ REUER und MILLER untersuchen in dynamischer Hinsicht die Auswirkungen des Wandels des Fits zwischen Shareholder- (Prinzipal-) und Manager- (Agenten-) Interessen in der parentalen Unternehmungen auf die Entscheidung des Managements, die Pueralunternehmung zu internalisieren – und den damit verbundenen Wechsel der „typischen“ Principal-Agent-Probleme. Vgl. REUER/MILLER (Joint Venture, 1997), S. 425-438. Zur transaktionskostentheoretischen Untersuchung dieses Aspekts vgl. REUER (Hybrids, 2001), S. 27-44.

⁶⁶⁹ Vgl. DIETL (Institutionen, 1993), S. 154; ebenso EBERS/GOTSCH (Theorien, 2001), S. 213.

heit der Kooperationszukunft damit principal-agent-theoretisch gänzlich auf die Bewältigung der parentalen und pueralen sowie transaktionspartnerindividuellen Verhaltensunsicherheit reduziert.

Die Principal-Agent-Theorie mißachtet daher einige wesentliche Komponenten des ökonomischen Zeitphänomens, indem sie **alternative und komplexere Strukturkonzeptualisierungen**⁶⁷⁰ und die durch sie erkennbar werdenden Vorteile – insbesondere der artenteiligen Arbeitsteilung (Spezialisierung) und Koordination – unberücksichtigt läßt: So sind realiter neben dem Spezialisierungsgrad, der Zuordnung von Aufgaben auf Aufgabenträger und der Verteilung von Entscheidungskompetenzen⁶⁷¹ auch die Arten marktlicher oder hierarchischer Koordinationsmechanismen, der Grad an Formalisierung bzw. vor allem Informalisierung (z.B. aufgrund von Koalitionenbildung), das Ausmaß an Zentralisierung bzw. Dezentralisierung sämtlicher Phasen des Transaktionsprozesses wie auch der oben bereits erwähnte Substitutionsgrad von Fremdkontrolle durch Eigenkontrolle von erheblicher Bedeutung. Die im folgenden zu analysierenden Kooperationsstrukturen verlangen etwa die Beantwortung der Frage nach der effizienten, so auch die Zeit berücksichtigende Handhabung der intangiblen partnerlichen Ressourcen, nach dem Umgang mit Macht und Barrieren sowie nach der Trennung oder Poolung von Potentialen der Kooperationspartner, nach der Berücksichtigung interpartnerlicher offener und latenter Interdependenzen, nach dem Grad an Hierarchisierung wie auch nach dem Grad an Akkulturation^{672, 673}.

Innerhalb der auf unterschiedlichen Wissenshintergründen der Partner basierenden Kooperation sind daher jene Strukturkonzepte ausfindig zu machen, die eine effiziente horizontale und vertikale Aufteilung der Kompetenz- und Verhaltens-Spielräume zwischen den trigonalen Elementen ermöglichen. Systematische Investition in Wissen schafft dabei über die Zeit eine bestimmte Kombination institutioneller Merkmale, deren Erfassung und Würdigung von den Kooperationspartnern verlangt, daß sie die Probleme der Struktureffizienz nicht mehr allein unter dem Blickwinkel der bloßen Allokationseffizienz sehen: Eine einmal zuwege gebrachte organisatorische Aufteilung der Spielräume zwischen den Partnern ist nicht statisch hinzunehmen, sondern im Sinne der **Adaptationseffizienz** kontinuierlich in Einklang zu den sich wandelnden Begebenheiten zu bringen, um das unterschiedliche Wissen und die voneinander abweichenden Fähigkeiten der Kooperationspartner optimal verwerten zu können.⁶⁷⁴

Die Principal-Agent-Theorie richtet sich bei den Analyse von Informationsasymmetrien an einem angenommenen **Idealzustand**⁶⁷⁵ **vollständigen Wissens** aus und sucht alle Diskrepanzen hiervon in ihren Konsequenzen zu begrenzen.⁶⁷⁶ Sie achtet primär auf

⁶⁷⁰ Vgl. KIESER/KUBICEK ([Organisation, 1992], S. 55 ff.), die eine Konzeptualisierung von Organisationsstrukturen nach den Merkmalen der Spezialisierung, der Koordination, der Konfiguration, der Entscheidungsdelegation und der Formalisierung vornehmen.

⁶⁷¹ Vgl. DIETL (Institutionen, 1993), S. 154.

⁶⁷² Zum modellgestützten Zusammenhang zwischen Kultur und Feedback-Verhalten in Organisationen vgl. SULLY DE LUQUE/SOMMER (Culture, 2000), S. 843.

⁶⁷³ Vgl. das kooperationspezifische und subsumierende Effizienzkonzept in Kapitel F.I.

⁶⁷⁴ Zur Allokations- und Anpassungseffizienz vgl. NORTH (Institutionen, 1992), S. 96.

⁶⁷⁵ Vgl. AKERLOF (Rat Race, 1976), S. 599.

⁶⁷⁶ Vgl. DIETL (Institutionen, 1993), S. 154 f.; EBERS/GOTSCH (Theorien, 2001), S. 215, 221.

Wissensdefizite als Ausgangspunkt faktisch oder potentiell schädigender Konflikte zwischen – im vorliegenden Fall: den trigonalen und intratrigonalen Transaktionspartnern – und die hieraus resultierenden Dysfunktionalitäten; die Vorteilhaftigkeit eines Vorsprungs von Wissen gegenüber dem parental oder pueralen Transaktionspartner im Zuge von Verhandlungsprozessen⁶⁷⁷ kann sie somit ebenso wenig einer eingehenden Analyse unterziehen wie die Sinnhaftigkeit der interpartnerlichen (Teil-)Dominanz von Wissen mit der Möglichkeit der komplementären Rekombination der Partner-Ressourcen und auch letztlich die Dynamik des intratrigonalen Wissens über Lern- und Vergessensprozesse.

Insofern ist auch die Möglichkeit einer strukturbasierten Beeinflussung des Verlaufsprozesses der **Akkumulation** von Wissen und die ökonomische Bedeutung der **Zeitbedingtheit** der **spezifischen Ressource Wissen** durch eine reine „klassische“ principal-agent-theoretische Strukturanalyse nicht hinreichend zu beachten.⁶⁷⁸ So vermögen sich die parental Gestaltungsansätze zur Bewältigung der pueralen Verhaltensunsicherheit im Zuge der kumulativen Wissens-Dynamik partiell **abzunutzen**, indem sich das Wissen der agentalen Pueralunternehmungs-Leitung um prinzipale „Spielchen“ der Parentalunternehmungen auf Basis von Lernvorgängen erhöht, vertikale Kollusionen eingegangen, Defizite in Anreizstrukturen mit der Zeit ermittelt – und schließlich die mühsam entwickelten oder eingekauften sowie eingerichteten parental-pueralen Steuerungsmechanismen überflüssig werden.⁶⁷⁹ Damit wird wiederum die Verbindung zum Internalen Ansatz über die dynamischen Charakteristika von Ressourcen in Form ihrer Durabilität bzw. Abnutzbarkeit geknüpft. So bleibt auch die innerhalb der Kooperationsbeziehung auftretende Dynamisierung des interparentalen Wissensstandes außer acht, die ein einzelnes Strukturkonzept, den Kooperationspartner oder die Trigonale Kooperation selbst **redundant** werden lassen kann. Der kooperationspartnerliche Agent kann mit Blick auf seine Rolle als Auftragnehmer im Zuge der tangibilitätenbasierten Auftragsabwicklung über die Eigenheiten und Wettbewerbsvorteile des Partners lernen und Schwächen in Verhandlungsstrategien aufdecken (z.B. Austrittsdrohung als „Bluff“). Auch die im Verlaufe der Kooperation verwirklichte Entstehung „neuen“ Wissens auf Basis von Hybridstrukturen, die eine Kombination „alten“ parental Wissens herbeiführen, und ihre ökonomische Verwirklichung in Form von Innovationen werden principal-agent-theoretisch nicht berücksichtigt.

Annahmegemäß trägt schließlich die ergänzende oder ersetzende Erweiterung unsicherheitsreduzierender Strukturierungsmaßnahmen um Mechanismen der **Flexibilitätserhöhung** dazu bei, zeitökonomische Aufgabenstellungen innerhalb des Trigons besser zu handhaben. Plötzliche chanceneröffnende Ereignisse werden principal-agent-theoretisch nur insofern geduldet, als sanktionierbare Handlungsfreiheiten in die Wege geleitet werden, welche ihrerseits Negativkonsequenzen antizipierbarer Ausbeutungsversuche

⁶⁷⁷ Vgl. dazu die vertikalen Willensbildungs-Strukturkonzepte in Kapitel D.II.3.3.2.

⁶⁷⁸ Zur Bedeutung des Wissensfortschritts für den institutionellen Wandel vgl. NORTH (Institutionen, 1992), S. 87 ff. Vgl. zudem ausführlich TEECE (Intellectual Capital, 2000).

⁶⁷⁹ Vgl. PICOT/DIETL/FANCK (Organisation, 1999), S. 347 ff. Zudem fanden bislang der Planungshorizont und das dynamische Verhalten der Agenten im Hinblick auf die Möglichkeit der Kollusion wenig Berücksichtigung. Die Unendlichkeit der Anzahl an Delegationen sowie die Ungeißtheit der Anzahl der Wiederholungen fördert nach KRAPP tendenziell die Kollusion. Vgl. KRAPP (Kollusionsproblematik, 2000), S. 271.

des Agenten vermindern.⁶⁸⁰ Um dagegen die mit Institutionen verbundenen Flexibilitätspotentiale ausschöpfen zu können, sind sowohl der positiv assoziierte Freiheits- als auch der unternehmerische Aktivitäts-Aspekt der Zukunft zu berücksichtigen: Allokationseffiziente Regeln machen Unternehmungen zwar sicherer – jedoch häufig zu Lasten der Kosten der schöpferischen Zerstörung; die **Adaptationseffizienz** dagegen rückt jene Regeln in den Mittelpunkt, die die Evolution der Strukturkonzepte über die Zeit bestimmen, indem sie die Bereitschaft, **Risiko aktiv zu übernehmen** (z.B. über das Dominanz- oder Personalunion-Professionalismus-Konzept), Wissen zielgerichtet zu erwerben (z.B. über das Rotations-Konzept) sowie gemeinsame Innovationen und intratrigonales Vertrauen bewußt zu bewirken (z.B. über das Team-Konzept), fördern.⁶⁸¹

Der erhebliche ökonomische Wert des „Unerwarteten“ ist erst dann adäquat zu würdigen, wenn Flexibilität zudem nicht allein als **Handlungs-Schnelligkeit**, sondern auch als Handlungs-**Spielraum** und Handlungs-**Bereitschaft** zur Handhabung überraschender Ereignisse interpretiert wird. Damit tritt noch einmal die Bedeutung des erweiterten Handlungsspielraumes des Prinzipals und der höheren Motivation eines nicht als „Opportunist“ behandelten und verhaltenskorrekten Agenten deutlich. Die Schwierigkeit des Prinzipals besteht „lediglich“ darin, im Laufe der Zeit die „Guten“ von den „Schlechten“ zu selektieren⁶⁸² – und Flexibilisierung sowie strikte Unsicherheitsreduzierung dann kombinatorisch zu realisieren. Ausgehend von der Annahme, daß ein Agent zu Beginn der Transaktionsbeziehung aufgrund der Annahme einer erhöhten Beobachtung initiale „Handlungsbereitschaft“ zeigt, ist „echte“ Verhaltenssicherheit erst nach Überwindung der „Anmutung des Neuen“ und vor allem gegen Ende der Transaktionsbeziehung erzielbar.

Während die Transaktionskostentheorie zudem von der vielfach vernachlässigten Verhaltensannahme der Risikoneutralität ausgeht, die absichtlich kontrafaktisch ist und die Möglichkeit bietet, zentrale strukturdeterminierende Effizienzcharakteristika deutlicher analysieren zu können, betrachtet die Principal-Agent-Theorie das **Risikoverhalten** der Transaktionssubjekte differenzierter.

Dabei ist kooperationsstrukturell zu beachten, daß die **Wahrnehmung von Risiken** interpartnerlich erheblich divergieren kann.⁶⁸³ Der Umstand, daß unterschiedliche Wahrnehmungen und Interpretationen des trigonalen Kontextes im pueralen Aufsichts- und Exekutivorgan aufeinandertreffen können, kann sowohl in erheblich funktionalen als auch in beträchtlich dysfunktionalen Konflikten münden⁶⁸⁴; das Selektionsrisiko des Vertrauensvorschusses für eine autonom agierende Pueralunternehmung kann durch die Ungerichtetheit parentaler Kontrollen auf Basis einer breiten Streuung der Informati-

⁶⁸⁰ Vgl. DIETL (Institutionen, 1993), S. 156; EBERS/GOTSCH (Theorien, 2001), S. 214-215; NORTH (Institutionen, 1992), S. 66 ff.

⁶⁸¹ Vgl. NORTH (Institutionen, 1992), S. 96.

⁶⁸² Vgl. SPREMANN (Asymmetrische Informationen, 1990), S. 580.

⁶⁸³ Zu diesem Gedanken in umweltökonomischer Hinsicht vgl. MATTEN/WAGNER (Fundierung, 1999), S. 597.

⁶⁸⁴ Vgl. etwa die Horizontalen und Vertikalen Personellen Verknüpfungs-Konzepte in Kapitel D.III.2. und D.III.3.

ongewinnungsfunktion zwischen den Parentalunternehmungen zu kompensieren versucht werden.⁶⁸⁵

Vor allem verspricht schließlich vor dem Hintergrund des Phänomens „Zeit“ eine genauere Analyse der Beziehung zwischen **Risikoverhalten** sowie **Unsicherheit** und **Spezifität** unter Aufbereitung realoptionstheoretischer Überlegungen die Ermittlung weiterer Strukturkonzept-Selektierer, welche exemplarisch der „Intuition“ von Struktur-Entscheidern, dem geeigneten Zeitpunkt der Ausübung strukturbasierter Optionen oder dem Optionswert spezifischer Investitionen in die Kooperation nähere Beachtung schenken.

3.4.3. Property-Rights-Ansatz und Dynamisierung

Die dynamische Betrachtung des Property-Rights-Ansatzes führt zu der Einsicht, daß das statische Kriterium der Verteilung der Verfügungsrechte um das dynamische Kriterium der **Transferierbarkeit** der Koordinations-, Gewinnaneignungs- und Veräußerungsrechte zu ergänzen ist.⁶⁸⁶ Verdrängungseffekte auf Basis von Eigentumssurrogaten sind alleinig in Kombination mit der Transferierbarkeit der Entscheidungs- und Verfügungsrechte zu erzielen;⁶⁸⁷ ebenso wie eine über einen – aus Sicht des Kooperationspartners – wertvollen, spezifischen Ressourcenpool verfügende kooperierende Unternehmung, die auf die kontrollierte, sukzessive „Öffnung“ ihrer Ressourcen-„Black Box“ achtet, ihre durch den Partner geplante Substitution durch alternative Partner (Eigentumssurrogat: Wettbewerb) nicht anzunehmen hat, könnte eine Parentalunternehmung grundsätzlich nur dann den Kooperationspartner aus der Kooperation – etwa auf Basis einer „Shotgun“-Klausel der Kontrakt-Konzepte⁶⁸⁸ – drängen, sofern die ihnen zustehenden Rechte handelbar wären.

Die Übertragbarkeit von Entscheidungsrechten kann über die Ausgestaltung sekundärer Institutionen, dabei vor allem über die inhaltliche Strukturierung der Kontrakt-Konzepte, effizient gesteuert werden. Für die Klärung der Bedingungen, unter denen eine spezifische **Art der Transferierbarkeit** anzustreben ist, müßten mit Blick auf die „Intellectual Property Rights“ einerseits die konkreten Wissensinhalte der Kooperationspartner miteinander verglichen werden und hätte andererseits eine Orientierung an unterschiedlichen Wissensformen⁶⁸⁹ zu erfolgen. Gleichsam ist auch im Sinne einer

⁶⁸⁵ Vgl. etwa die Vertikalen Kybernations-Konzepte in Kapitel D.II.3.

⁶⁸⁶ Als eine maßgebliche transaktionskostensenkende Neuerung im Wandel der Wirtschaftsgeschichte nennt NORTH die entwickelten Techniken zur Erhöhung der Kapitalmobilität, so auch die Einführung des Wechsels und insbesondere die Entwicklung von Rechtstechniken und Urkunden, die dessen Transferierbarkeit ermöglichten. Vgl. NORTH (Institutionen, 1992), S. 149. Vgl. zudem DEMSETZ (Theory of the Firm, 1988), S. 144-145, sowie ausführlich DIETL (Institutionen, 1993), S. 165 ff. Übertragen auf den Objektbereich ökologischer Unternehmensrisiken rückt die institutionenbasierte Transferierbarkeit der unsicheren Forderung der Stakeholder in eine sichere, d.h. bekannte materielle oder immaterielle Kompensation, in das Blickfeld einer Property-Rights-theoretischen Analyse der Transaktionsbeziehung zwischen Unternehmungen und Stakeholdern. Vgl. MATTEN/WAGNER (Fundierung, 1999), S. 586.

⁶⁸⁷ Zur Bedeutung des Eigentumssurrogates Wettbewerb vgl. DIETL (Institutionen, 1993), S. 165-166; PICOT/DIETL/Franck (Organisation, 1999), S. 62.

⁶⁸⁸ Vgl. dazu näher die Ausführungen in Kapitel F.XI.2.

⁶⁸⁹ Vgl. dazu genauer den Internalen Ansatz in Kapitel E.IV.

evolutionstheoretischen „Selbstselektion“ zu vermuten, daß sich im Rahmen von Kooperationen eine effiziente Verteilung der Entscheidungsrechte zwischen den Partnern insofern „quasi-automatisch“ entwickelt, als jeweils jener Kooperationspartner das Entscheidungsrecht an einer bestimmten, strukturell verfügbaren Ressource in Besitz nimmt, der mit ihr die aus seiner Sicht aussichtsreichsten Chancenpotentiale verbindet und insofern willens ist, hierfür die größten Opfer zu erbringen.⁶⁹⁰ Solche Opfer spielen in der Entwicklung der Kooperation eine entscheidende Rolle – nichtsdestotrotz werden strukturelle Institutionen vor allem auch „durch Senkung des Preises, den wir für unsere Überzeugungen bezahlen“⁶⁹¹, zu bedeutenden Auslösern institutionellen Wandels.

Wandelt sich im Laufe der Zeit der Umfang externer Effekte oder die Höhe der Transaktionskosten, so sind vormals effiziente Verfügungsrechts-Strukturen anzupassen. Im vorliegenden Fall kann dies durch diffusionsbedingt gewandelte Knappheitsverhältnisse des parental Know-hows oder infolge gesetzlicher Neuerungen (z.B. durch Einführung des KonTraG) erforderlich werden. Wohlfahrtsverluste aufgrund externer Effekte sind zu vermeiden. Negative externe Effekte treten etwa im Falle von Interessenkollisionen und Konkurrenz im eigenen Hause (Pueralunternehmung als Boisterous Child) oder auch der Mißachtung der gesellschaftsrechtlichen Treuepflicht auf, was im vorliegenden Kontext bedeutet, daß durch das Exekutivorgan der Pueralunternehmung verursachte Schäden des „Wilderns“ im parental Territorium die beiden Parentalunternehmungen treffen, oder, daß die Parentalunternehmungen ohne entsprechende „Legalisierung“⁶⁹² ihrer Leitungsmacht schädigend bei der Pueralunternehmung durch nachteilige Weisungen oder Maßnahmen eingegriffen haben. In diesem Fall begründete dann die ineffiziente Allokation der Property Rights Umstrukturierungserfordernisse innerhalb des Trignons, um zukünftige negative externe Effekte in Form trigonaler Marktineffizienz⁶⁹³ und möglicher haftungsrechtlicher Konsequenzen auf Basis des KonTraG auszuschließen. Die Adaptativität einmal gewählter Strukturkonzepte und damit die intratrigonale **Neu-Gruppierbarkeit** der Property Rights bei kontextbedingten Anpassungserfordernissen ist daher ebenfalls ein – vor allem bei der inhaltlichen Ausgestaltung der Kontrakt-Konzepte – durch die Kooperationspartner zu berücksichtigendes dynamisches Effizienzkriterium.

Der Anspruch, einerseits holistische Denkprozesse zu fördern, andererseits intratrigonale Entscheidungsträger mit genau jenen Entscheidungsrechten zu versehen, die sie zur Lösung der Koordinationsaufgaben benötigen, und sie unmittelbar an sämtlichen positiven und negativen Konsequenzen ihrer Entscheidungen zu beteiligen, substituiert in organisatorischer Hinsicht die strikte Separation dispositiver und exekutiver Transaktionen.⁶⁹⁴ Prozesse der strukturbasierten **Konzentration** von Property Rights auf der Ebene der einzelnen Stelle, auf der Ebene der einzelnen Organe oder Abteilungen und auf

⁶⁹⁰ Vgl. grundlegend den Aufsatz von ALCHIAN (Uncertainty, 1950), S. 211-221. NORTH bezeichnet mit Blick auf den Wirtschaftswandel eine Strukturkonstellation als effizient, in der die vorhandene Menge institutioneller Beschränkungen Wirtschaftswachstum erzeugt. Vgl. NORTH (Institutionen, 1992), S. 109. Vgl. ebenso DIETL (Institutionen, 1993), S. 170 f.

⁶⁹¹ NORTH (Institutionen, 1992), S. 101.

⁶⁹² Vgl. JULA (Gesellschafter, 2000), S. 337 ff.; NAGEL (Gesellschaftsrecht, 2000), S. 217 ff.

⁶⁹³ Vgl. hierzu näher die Ausführungen in Kapitel F.II.

⁶⁹⁴ Vgl. PICOT/DIETL/FANCK (Organisation, 1999), S. 63.

der Ebene der parentalen oder pueralen Trigoneinheit rücken damit in den Mittelpunkt des Objektbereichs einer Analyse der Effizienz möglicher Kooperationsstrukturen.

Im Extremfall werden simultan Entscheidungsrecht *und* Beteiligung an den Konsequenzen dieser Entscheidungen jeweils einer einzigen Humanressource „zu treuen Händen gegeben“: Vor dem Hintergrund vorliegender Kooperationsaufgabenstellung werden Property Rights auf der Ebene des Individuums konzentriert, wenn etwa Kompetenz, Aufgabe und Verantwortung einem über Stock Options und den „Golden Share“ verfügenden Vorstandsvorsitzenden einer mitbestimmten Pueralunternehmens-AG übertragen werden (z.B. durch das Kontrakt-Konzept), der Geschäftsführer einer Pueralunternehmens-KGaA simultan Komplementär dieser KGaA ist (z.B. durch das Anreiz-Kontroll-Konzept) – oder, wenn – im übertragenen Sinne – die Karriere des parental-seitig entsandten Geschäftsführers der Pueralunternehmung an eine der Parentalunternehmungen gebunden ist (z.B. durch das Humanressourcen-Kontroll-Konzept). Auf der Ebene der einzelnen Organisationseinheit werden vollständige Rechtsbündel mit der Nutzung ökonomischer Ressourcen verbunden, sofern sie auf einen hierarchisch hoch angesiedelten Zentralbereich der Parentalunternehmung übertragen werden, die simultan einen engen Kontakt zur Pueralunternehmung hält (z.B. durch das Parental-Fokussierungs-Konzept). Würden schließlich die Parentalunternehmungen in „Durchgriffs-Verantwortung“ genommen, da der Eindruck erweckt wurde, mit engen personellen Verflechtungen innerhalb des Trigons die gesetzlichen Kompetenzregelungen gemäß KonTraG umgehen oder eine unzulässige Erhöhung ihrer Steuerungsmacht erzielen zu wollen (z.B. durch das Personelle Verknüpfungs-Konzepte), wäre dies letztlich das Ergebnis einer Zusammenführung von Macht, Verantwortung – und Haftung.⁶⁹⁵

Prozesse der strukturellen **Verdünnung** von Property Rights sind dann vonnöten, wenn die Konzentrierbarkeit der Property Rights infolge prohibitiver Transaktionskosten durch erforderliche Teamproduktion, eintretende Hebeleffekte oder negative Reputationseffekte begrenzt wird.⁶⁹⁶ Property Rights-theoretische Überlegungen führen hier zu der Erkenntnis, daß Situationen der Teamproduktion innerhalb der Pueralunternehmung oder innerhalb der Parentalunternehmung durch einen **Übergang** zum spezialisierten Monitoring gehandhabt werden können. So kann sich im vorliegenden Fall ein Mitglied des Teams „Pueralunternehmung“ – der Controller – auf die Kontrolle des pueralen Produktionsprozesses spezialisieren und so das gesamte Team vor Opportunismus schützen (z.B. durch das Interne Pueralunternehmens-Leitungs-Konzept).⁶⁹⁷

Auch die in ihrer praktischen Bedeutung nicht zu vernachlässigende Einkalkulierung einer sehr wahrscheinlichen **zukünftigen Nicht-Wahrnehmung** von Property Rights durch ihren „bequemen“ Besitzer ist von vornherein bei der Strukturwahl mit in Betracht zu ziehen. Das Desinteresse eines Kooperationspartners, Property Rights, über die er faktisch verfügt, auf Grundlage der Nicht-Wahrnehmung seines Nominierungs- oder Stimmrechts „brachliegen“ zu lassen, kann dem aktiveren Partner dazu verhelfen, eine

⁶⁹⁵ Vgl. MALIK (Unternehmensaufsicht, 1997), S. 255 ff.

⁶⁹⁶ Vgl. PICOT/DIETL/Franck (Organisation, 1999), S. 64 ff.

⁶⁹⁷ Zur kritischen Diskussion der Funktion des Controllers aus principal-agent-theoretischer Sicht, Problemen und Lösungsansätzen vgl. CHWOLKA (Controlling, 1996).

zu ihrem „Einsatz“ relativ höhere (Humanressourcen-)Kontrolle zu realisieren (z.B. durch das Humanressourcen-Kontroll- oder auch Kontrakt-Konzept).

Da zudem in dynamischer Hinsicht die Parentalunternehmungen und die Pueralunternehmung in ihrer Eigenschaft als juristische Personen eine höhere Anzahl an „Lebensjahren“ zu erleben vermögen als die über Property Rights verfügenden natürlichen Personen, kann dieser Umstand strukturell insofern genutzt werden, als jenen Humanressourcen, die mit ihren Aktivitäten die Reputation der Pueralunternehmung und bei Transfer auf die Parentalunternehmungen auch deren Reputation erheblich und nachhaltig mitgestalten können, dazu „verhilft“, ein nachhaltiges Interesse am positiven Verlauf des trigonalen **Reputationsentwicklungs-Prozesses** zu haben.⁶⁹⁸ Dies gelingt im vorliegenden Kooperationskontext, wenn man etwa den Exekutivorgan-Mitgliedern der Pueralunternehmung auf Basis nichtlinearer Ergebnisbeteiligung veräußerbare Eigentumsrechte zugesteht, deren Wert sich bei einem wertansteigenden Reputationskapital gleichsam erhöht.⁶⁹⁹

Der Vorgang, in dem die Kooperationspartner Wissen und Fähigkeiten erwerben, wird die relativen Preise dadurch ändern, daß sie die ersichtlichen Opfer und Nutzen der Durchsetzung neuer Verträge ändern – Veränderungen der intratrigonalen Verhandlungsmacht ziehen Versuche zur Umgestaltung von Verträgen nach sich.⁷⁰⁰ Die erleichterte **inhaltliche Änderbarkeit** der Kooperationsverträge vermindert die ansonsten möglicherweise erheblichen Opfer zur Durchsetzung von Vertrags- und Strukturanpassungen, ermöglicht die rasche Neu-Gruppierung der Property Rights innerhalb des Trignons – etwa über die „Shotgun-Klauseln“ der Kontrakt-Konzepte –⁷⁰¹ und erhöht so die Flexibilität über die Steigerung der trigonalen Handlungsschnelligkeit.

4. Dynamische Erweiterung: Die Ökonomie der Zeit

4.1. Zeitökonomische Konzeption der Strukturanalyse

Wie bereits vorangehend skizziert, wäre die Untersuchung effizienter Trigonstrukturen alleinig auf Basis einer statischen Analyse ungenügend. Die strukturelle Anerkennung der Zeitgegebenheit und die Entwicklung einer **strukturorientierten Zeitökonomie** sind zwingend erforderlich.

Da die freie Zuordnung knapper Ressourcen auf zukünftige Ziele in einer sich permanent verändernden und durch kreative Zerstörung⁷⁰² auszeichnenden Umwelt erfolgt, besteht für die Kooperationspartner das Problem, Entscheidungen für oder gegen ein Strukturkonzept vor dem Hintergrund des fortwährend immanenten, allenfalls begrenz-

⁶⁹⁸ Zur Bedeutung einer Strategie der Reputationsschaffung und -Stärkung sowie eines Imagetransfers vor dem Hintergrund des Managements ökologischer Unternehmensrisiken vgl. WAGNER (Umweltmanagement, 1999), S. 373.

⁶⁹⁹ Vgl. SPREMANN (Reputation, 1988), S. 617 f.

⁷⁰⁰ Vgl. allgemein NORTH (Institutionen, 1992), S. 99.

⁷⁰¹ Vgl. dazu näher die Ausführungen in Kapitel F.XI.2.

⁷⁰² Vgl. SCHUMPETER (Kapitalismus, 1950), S. 103 ff.; TEECE/PISANO/SHUEN (Dynamic Capabilities, 1994), S. 33.

baren Unsicherheitsproblems zu treffen, welches sich vor dem Hintergrund vielfältiger unterschiedlicher, autorisierter oder auch nicht-autorisierter Ziele *der* und/oder Ziele der Trigonelemente *für* andere Trigonelemente⁷⁰³ allenfalls noch verschärft: Nur in einer von der Zeit gänzlich unberührten wie auch einer beständig rein harmonische Zielvorstellungen der Kooperationspartner widerspiegelnden Systemordnung könnten hypothetisch perfekt informierte Koooperationspartner vollständig sichere Entscheidungen treffen.⁷⁰⁴

Die Allokation der partnerlichen Ressourcen auf zukünftige Ziele erfolgt jedoch nicht allein im Kontext einer als vielfach negativ wahrgenommenen konstitutioneller Unsicherheit, sondern auch vor dem Hintergrund der eher als positiv assoziierten Freiheit⁷⁰⁵ der Zukunft. Faktisch existierende oder intratrigonal als solche wahrgenommene restringierende Beschränkungen und unternehmerischer Freiheiten gehen – ferner begründet durch die Besonderheiten des Wesens⁷⁰⁶ der Kooperation – mit der partnerschaftlichen Ressourcenallokation auf zukünftige Ziele einher und bieten – je nach gewähltem Strukturkonzept – intensitätsmäßig variierende parental-puerale Konfliktfelder.

Doch nicht allein die Zukunft ist ein zu priorisierender Fixpunkt der Strukturgestaltung, vielmehr sind auch die trigonalen **Vergangenheiten** insofern zu beachten, als vergangene Pfade der Parentalunternehmungen, die strukturbegründet in der Pueralunternehmung aufeinandertreffen können, womöglich den Nährboden für einen zukünftigen, innovativ-rekombinativen Pfad bilden. Zudem ist die trigonale **Gegenwart** bei der Entscheidung für die Strukturkonzepte nicht zu vernachlässigen, da nur im „Jetzt“ die „Initialkonditionen“ für zukünftige Opportunitäten aktiv geschaffen werden können.

Organisatorische Strukturentscheidungen sind damit vorliegender Auffassung zufolge sowohl auf die zwar nicht mehr beeinflussbare⁷⁰⁷, gleichwohl strukturell nutzbar zu machenden Vergangenheit der Partner auszurichten als auch an der trigonalen Gegenwart und Zukunft zu orientieren. Diese „Nutzbarmachung“ der Zeitgegebenheit durch historische, präsentielle und futurale Strukturierungsmaßnahmen, welche auf die Vergangenheiten der Trigonelemente, ihre Gegenwart wie auch ihre Zukunft gerichtet sind, wird im folgenden als „Temporalisation“ bezeichnet („Tempora mutantur“). Das dynamische Metakriterium der Struktureffizienz ist die „Temporalität“, welches den auf Basis der Gesamtheit an temporalen Strukturmaßnahmen erlangten Zielerreichungsgrad reflektiert. Die strukturelle **Temporalisation** ist – wie **Abbildung 52** skizziert – mit zwei großen Aufgabenbereichen verbunden:

- Die Gesamtheit der auf die **Zukunft** bezogenen strukturellen Sicherungsmaßnahmen wird als „Futurale Assekuration“ bezeichnet. Diese zukunftsbezogene Assekurierung besteht in der Institutionalisierung trigonaler Strukturkonzepte, die das Ausmaß der Unsicherheit der Zukunft in unterschiedlicher Weise, wenn auch nicht zu lösen, zumindest zu „handhaben“ versuchen.

⁷⁰³ Vgl. hierzu die Ausführungen zu den Ziel-Elementen in Kapitel C.II.

⁷⁰⁴ Vgl. allgemein DIETL (Institutionen, 1993), S. 85. Vgl. zudem DIXIT (Economic Theory, 1976), S. 95.

⁷⁰⁵ Vgl. DIETL (Institutionen, 1993), S. 7 f., 16 f.

⁷⁰⁶ Siehe insbesondere die Diskussion der Wesensmerkmale der Kooperation in Kapitel B.II.

⁷⁰⁷ Vgl. DIETL (Institutionen, 1993), S. 9.

- Mit „Temporalen Konditionalisation“ wird demgegenüber die strukturbasierte Handhabung der auf den gesamten Zeitstrahl – somit die Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft – gerichteten **Zeitbedingtheit** parentaler, pueraler und gesamttrigonalen Prozesse, Positionen und Pfade gekennzeichnet.

Die auf die „Handhabung“ der Unsicherheit der Zukunft ausgerichtete **Futurale Assekuration** wiederum ist auf zwei Arten denkbar, die assoziativ mit den Begriffen „Verminderung“ und „Ausweitung“ verknüpft sind, wobei das Sub-Metakriterium der „Futuralen Assekurität“ den Zielerreichungsgrad zukunftsorientierter Unsicherheits-handhabung reflektiert.⁷⁰⁸

- Einerseits existiert die Möglichkeit, Strukturkonzepte zu institutionalisieren, die das Ausmaß der **Unsicherheit** der Zukunft für den Strukturierenden **verringern**. Diese Lösungs-Alternative orientiert sich an den **Wurzeln** eines Problems. Sie ist auf Verringerung (Diminuierung) bis hin zur gänzlichen Beseitigung eines kooperations-spezifischen Organisationsproblems ausgerichtet. Das Sub-Sub-Metakriterium der „Dissekurativen Diminuität“ drückt dabei den Grad an strukturell erzielter Reduzierung der Unsicherheit der Zukunft aus.
- Zum anderen kann versucht werden, der Unvorhergesehenheit der Zukunft mit erhöhter **Flexibilität** zu begegnen. Diese Handhabungs-Variante richtet sich primär an den **Konsequenzen** eines Unsicherheits-Problems aus und sie ist bildlich auf aktivitätsorientierte Erweiterung ausgelegt. Bestehende Problem-Unsicherheiten werden (zwangsläufig) akzeptiert und die mit ihnen verbundenen Wirkungskonsequenzen proaktiv „abzufedern“ versucht. Das Sub-Sub-Metakriterium der „Flexiblen Augmentativität“ reflektiert den Grad an strukturell erzielter Handhabung der Konsequenzen eines mit der Unsicherheit der Zukunft verbundenen Problems.

Theoretisch fundiert werden können Strukturierungsmaßnahmen der Futurale Assekuration bereits auf der Grundlage explizit den Faktor „Zeit“ berücksichtigender ressourcen-, industrie- und institutionenökonomischer Argumentationen. Über die Integration des „Holistischen Ansatzes der Unternehmungsflexibilisierung“⁷⁰⁹ gelingt zudem die Ermittlung auf die strukturbasierte Erweiterung von Handlungsspielräumen, -schnelligkeiten und -bereitschaft abzielender dynamischer Effizienzkriterien. Theoretisch anzureichern ist dieser modelltheoretische Rahmen durch realoptionen-theoretische Überlegungen, welche die Charakteristika spezifischer Investitionen der trigonalen Kooperationspartner in die Kooperation im investitionstheoretischen Kontext betrachten und die Verbindung zwischen Unsicherheit, Spezifität und Flexibilität genauer analysieren.⁷¹⁰ Investitionen in spezifische Faktoren sind annahmegemäß durch einen erheblichen Op-

⁷⁰⁸ Zu diesen beiden Arten der Handhabung der Zukunftsunsicherheit in Gestalt der Unsicherheitsverminderung und Flexibilisierung vgl. auch DIXIT (Economic Theory, 1976), S. 95; sowie DIETL (Institutionen, 1993), S. 85. Zur Flexibilisierung vgl. insbesondere HAMEL (Unternehmensflexibilisierung, 1994).

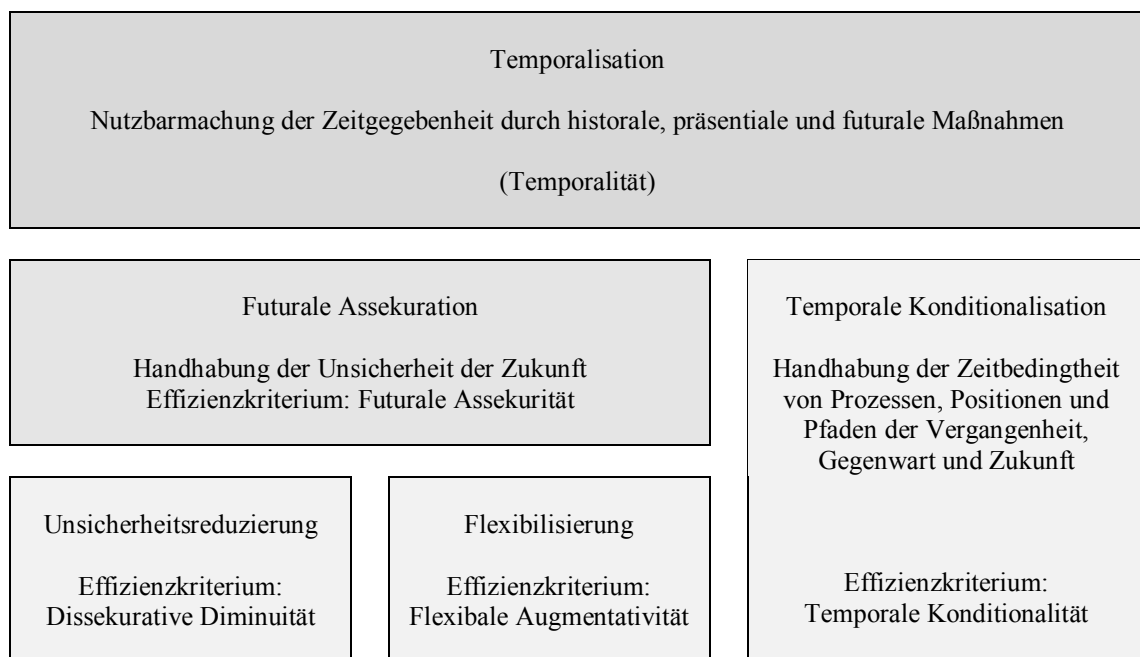
⁷⁰⁹ Vgl. HAMEL (Unternehmensflexibilisierung, 1994).

⁷¹⁰ So kritisieren etwa MECKL/KUBITSCHKE jüngst noch das Defizit einer theoretisch konsistenten Begründung für den (potentiellen) Flexibilitätszuwachs der hybriden Transaktionsform (Strategie) Netzwerk gegenüber der Transaktionsform Hierarchie (Unternehmung). Vgl. MECKL/KUBITSCHKE (Unternehmensnetzwerke, 2000), S. 301.

tionswert gekennzeichnet, der in traditionellen Investitionsbewertungsverfahren weitgehend unberücksichtigt bleibt. Analog hierzu sind in realen Kontexten, die sich durch hohe Unsicherheit auszeichnen, Aktivitätsoptionen der trigonalen Kooperationspartner vermutlich von einem erheblichen Flexibilitätswert. Die von den parental und pueralen Partnern während der Zeit ihrer Partnerschaft getätigten Investitionen in spezifische Faktoren sind dabei als *Realoptionen* zu interpretieren. Diese zeitökonomische Argumentation wurde in *klassischen* ressourcenbasierten,⁷¹¹ industrieökonomischen⁷¹² und institutionenökonomischen⁷¹³ Argumentationen bislang vernachlässigt.

Die **Temporale Konditionalisation** dient demgegenüber der bewußten Handhabung der Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft durch historale, präsientale und futurale Strukturmaßnahmen, die darauf abzielen, sich die Zeitbedingtheit von Prozessen, Positionen und Pfaden der kooperierenden Trigonelemente proaktiv zunutze zu machen. Analog zum Unsicherheitsproblem ist auch das Zeitbedingtheitsproblem allenfalls begrenzt beherrschbar, da es im Sinne des gemäßigten Voluntarismus' vielfach nur eingeschränkt und auf lange Sicht steuerbar ist. Dabei spielen strukturell eingerichtete permanente, befristete oder bewußt vermiedene Tangibilitäten zwischen den Trigonelementen bei dieser gestalterischen Konkretisierung der Handhabung der Zeitbedingtheit eine entscheidende Rollen. Das Sub-Metakriterium der Temporalen Konditionalität bildet den Zielerreichungsgrad der Nutzbarmachung trigonaler Zeitbedingtheit ab.

Abbildung 52: Kooperationsstrukturen aus dem Blickwinkel der Zeitökonomie



⁷¹¹ Vgl. dazu den Internalen Ansatz in Kapitel E.IV.

⁷¹² Vgl. dazu den Externalen Ansatz in Kapitel E.V.

⁷¹³ Vgl. dazu den Transaktionalen Ansatz in Kapitel E.VI.

Strukturelle Konditionalisationsmaßnahmen sind anhand von Überlegungen der „Evolutionary Theory“⁷¹⁴ oder auch hier des „Dynamic Capability Approach“⁷¹⁵ theoretisch zu fundieren.

4.2. Futurale Assekuration

4.2.1. Unsicherheitsreduzierung

In etymologischer Hinsicht bezog sich der Terminus „**Sekurität**“⁷¹⁶ zunächst auf einen philosophisch-psychologisch interpretierten Zustand eines Individuums, bevor er sich im Kontext der Pax Romana im 1. Jh.n.Chr. zu einer politischen Leitidee entwickelte. In ökonomischer Hinsicht fand der Begriff bereits im Lateinischen als „Schuldensicherung“, „Bürgschaft“ oder „Quittung“ Verwendung. Dimensionen und Kontextbedingungen der Sicherheitsvorstellungen sind sehr vielfältig. Sekurität weist als Wertvorstellung kooperierender Unternehmungen keine eigenständige inhaltliche Bedeutung auf, sondern ist mit den spezifischen Bedarfvorstellungen der unternehmerischen Kerngruppe und der spezifischen Situation der Parentalunternehmungen und der Pueralunternehmung verknüpft. Assoziationen zum Begriff der Sekurität sind mit Begriffen wie Schutz, Gewißheit, Verlässlichkeit, Vorausssehbarkeit, Berechenbarkeit, Haltbarkeit, Vertrauen und Verfügbarkeit verbunden. Als Gegenbegriff verweist Dissekurität auf Termini wie Gefahr, Unordnung – und Angst.

Aus dem Blickwinkel der **Planungs- und Entscheidungstheorie** sind verschiedene trigonale Unsicherheitsstrukturen, die unterschiedliche Zustände unvollkommener Information in der Partnerschaft reflektieren, in entsprechenden Erwartungsstrukturen wiederzugeben: Der theoretischen Extremsituation vollkommener Sekurität, in welcher die für die Kooperationspartner verfügbaren Informationen den zukünftigen Eintritt eines bestimmten Ereignisses nicht in Frage stellen, steht die praktisch zumeist relevante Situation bestehender Dissekurität gegenüber, bei der der Eintritt zukünftiger Ereignisse aufgrund unvollkommener Informiertheit der Kooperationspartner nicht prognostizierbar ist; einwertige Erwartungen der Partner, bei denen sich eindeutige Werte für zukünftige, die trigonalen Partner oder das Trigon als Ganzes betreffenden Ereignisse ermitteln lassen, sind gegenüber mehrwertigen Erwartungen abzugrenzen, die dann vorliegen, wenn in der Situation subjektiver Unsicherheit eine Wahrscheinlichkeitsverteilung mit Variation zukünftiger Datenkonstellationen existiert, oder aber, wenn im Falle der objektiven Unsicherheit diese Wahrscheinlichkeitsverteilung eben nicht existiert, so daß über den zukünftigen Eintritt bestimmter Konstellationen nichts Näheres ausgesagt werden kann.⁷¹⁷

⁷¹⁴ Die „Evolutionary Theory“ basiert auf NELSON und WINTER. Vgl. NELSON/WINTER (Evolutionary Theory, 1982).

⁷¹⁵ Der mit TEECE verbundene „Dynamic Capabilty Approach“ wird als dynamische Weiterentwicklung des Resource Based Approach verstanden. Vgl. etwa WINDSPERGER (Unternehmenstheorie, 1999), S. 153. Vgl. zudem Kapitel E.III.4.4.

⁷¹⁶ [Sekurität – lat. „securus“: sicher, eine Bildung zu lat. „cura“: Sorge, Pflege.]

⁷¹⁷ Vgl. MAG (Unternehmensplanung, 1995), S. 11 ff.

Zumindest ist aus dieser kurzen Ausführung ableitbar, daß – unabhängig von der Konstellation struktureller Unsicherheit – die Entscheidungsbasen der Kooperationspartner durch **Informationsbemühungen** zu verbessern sind, um die Wahrscheinlichkeit von Entscheidungsirrtümern zu verringern. Die informationelle Qualität von Strukturkonzepten kann dabei erheblich variieren.

Ein planungs- und entscheidungstheoretischer Blickwinkel mit vollständig bekannten Handlungsmöglichkeiten und einer vorgegebenen Menge an Umweltzuständen vernachlässigte jedoch die für eine Welt mit offener Zukunft charakteristischen unerwarteten Veränderungen und die permanente **Kreativität** und Schöpfung, wohingegen die an der Analyse von Institutionen orientierte Perspektive das niemals vollends beseitigbare Unsicherheitsproblem akzeptiert und die mit ihm eigenen in der Gegenwart noch unbekannten Handlungs- und kreativen Gestaltungsoptionen zu berücksichtigen ermöglicht.⁷¹⁸

Durch **Institutionen** können die Kooperationspartner ihr Handeln an eindeutigen, oftmals in konfliktären Bargaining Prozessen partnerschaftlich generierten Erwartungen orientieren. Strukturkonzepte tragen in ihrer Rolle als sekundäre Institutionen insofern unmittelbar zur Erwartungsgenerierung und -stabilisierung bei.⁷¹⁹ Sie bieten den Kooperationspartnern gemeinsame Orientierungshilfen, anhand derer sie ihre Pläne koordinieren können.⁷²⁰ So können die Kooperationspartner ihre Aktivitäten an präzisen, durch sie selbst im Zuge der Vertragsverhandlungen geplant oder ungeplant zuwege gebrachten Erwartungen ausrichten. Diese Erwartungen werden dann etwa im Rahmenvertrag, der die grundlegende Struktur und die essentiellen Prinzipien der Kooperation vorgibt, fixiert, so etwa über vertragliche Sanktionierungen des Verlassens der Kooperation.

Während die Ökonomie im generellen bereits die Eigentümlichkeit aufweist, daß die Effizienz jeder unternehmerischen Planrealisation von Unternehmungsaktivitäten der Marktpartner dependent ist, zeichnet sich das System „Trigon“ im speziellen darüber hinaus durch die **Interdependenz der Planrealisation** dreier Systemelemente aus. Spiegeln strukturelle Institutionen in diesem Kontext die Gesamtheit sämtlicher Plan-
daten wider, überforderte dies die Begrenzte Rationalität⁷²¹ der Kooperationspartner in gleichem Maße wie die Darlegung eines perfekten Abbildes der Realität: Die ökonomische Verlässlichkeit oder auch Zuverlässigkeit von Zukunftserwartungen ist daher notwendige, nicht allerdings hinreichende Bedingung trigonaler Koordinationseffizienz.⁷²² Ein weiteres zwingendes Erfordernis der Unsicherheitshandhabung ist die Beachtung der ökonomischen Relevanz der von Strukturkonzepten inkorporierten Erwartungen: Strukturen befreien die Parentalunternehmungen um so mehr von eigenen (Such-)-

⁷¹⁸ Vgl. DIETL (Institutionen, 1993), S. 25, 85.

⁷¹⁹ Vgl. ALBACH (Vertrauen, 1980), S. 7; BLEICHER (Gestaltung, 1979), S. 49-51; DIETL (Institutionen, 1993), S. 86; NORTH (Institutionen, 1992), S. 65 ff.; OSTROM (Governing the Commons, 1990), S. 51; PICOT/DIETL/FANCK (Organisation, 1999), S. 24.

⁷²⁰ Vgl. PICOT/DIETL/FANCK (Organisation, 1999), S. 11.

⁷²¹ Vgl. WILLIAMSON (Nature of the Firm, 1981), S. 676. Vgl. Kapitel E.VI.3.3. im Rahmen des Transaktionalen Ansatzes.

⁷²² Vgl. ALBACH (Vertrauen, 1980), S. 7; DIETL (Institutionen, 1993), S. 89; KÜPPER (Normenanalyse, 1999), S. 65; NORTH (Institutionen, 1992), S. 74 ff.; OSTROM (Governing the Commons, 1990), S. 15; SCHEWE (Struktur, 1998), S. 41; SCHREYÖGG (Organisation, 1999), S. 15; WEALE (Risikosteuerung, 1992), S. 31-32.

Aktivitäten und dienen ihrer Entlastung, je ausgeprägter sie die für die Koordination des Trigonalen Kooperation bedeutsamen Erwartungen verkörpern.⁷²³

Unsicherheitsvermindernde Strukturierungsmaßnahmen spiegeln sich in der aktiven oder passiven Reduzierung des Ursprungs der Unsicherheit wider. Das dynamische Effizienzkriterium der **Dissekurativen Diminuität** begründet Strukturkonzepte, die Zukunftsunsicherheit sowohl durch gezielte Informationsaktivitäten als auch mittels sozial sanktionierbarer Erwartungen handhaben.⁷²⁴

4.2.2. Flexibilisierung

Die Unsicherheit des Planers entschwindet mit der Entscheidung: Im selben Augenblick geht er ein Risiko ein und setzt sich der Gefahr aus, eine Fehlentscheidung getroffen zu haben und einen Schaden zu erleiden.⁷²⁵ Da die Kooperationspartner Entscheidungsirrtümern unterliegen können, liegt es nahe, daß sie vor diesen Entscheidungen auch Vorkehrungen vor möglichen Risiken treffen und strukturell einfädeln.⁷²⁶ Flexibilisierung in diesem Sinne hat dementsprechend zum Ziel, Strukturkonzepte innerhalb des Trigons zu institutionalisieren, die präventive Maßnahmen vor Negativkonsequenzen bestehen-der Unsicherheit der Partner ergreifen.

Die Handhabung der Zeitgegebenheit der Kooperation erfordert daher weiterhin den Einsatz von Strukturkonzepten, die der Unsicherheit der Zukunft gezielt über Maßnahmen der Flexibilisierung⁷²⁷ zu begegnen versuchen. Bereits die Intention, Strukturkonzepten flexibilisierende⁷²⁸ Effekte attribuieren zu wollen, erscheint zunächst **paradox**: Strukturen wird häufig ein gegenläufiger, restringierender Effekt attribuiert.⁷²⁹ Die Art der mit einer strukturellen Institution verbundenen Erwartung veranschaulicht ihre Wirkungsrichtung: Handelt es sich um sehr detaillierte Verhaltensgebote oder -verbote handelt, ist das primäre mit dem Strukturkonzept verbundene Ziel die Verringerung der Un-

⁷²³ Vgl. BLEICHER (Gestaltung, 1979), S. 54; DENZAU/NORTH (Institutions, 1994), S. 12; DIETL (Institutionen, 1993), S. 89-91; NORTH (Institutionen, 1992), S. 14, 91 ff.; PICOT/DIETL/FANCK (Organisation, 1999), S. 14.

⁷²⁴ Dabei kann bisweilen auch die reine, etwa kommunikationspolitische Erhöhung des Sicherheits-„Gefühls“ eines unternehmerischen Stakeholders ihrerseits zu trigonaler Sicherheit und Flexibilität führen. Vgl. dazu exemplarisch das Fiktions-Konzept in Kapitel D.II.2. und F.IV.7.

⁷²⁵ Vgl. MAG (Unternehmensplanung, 1995), S. 13.

⁷²⁶ Zum Begriff des Risikos und Strategien des Managements ökologischer Unternehmensrisiken vgl. WAGNER (Umweltmanagement, 1999), S. 357.

⁷²⁷ Zur Bedeutung einer ganzheitlichen Konzeption der Unternehmensflexibilisierung vgl. HAMEL (Unternehmensflexibilisierung, 1994). Die Relevanz der Flexibilität im Rahmen einer systemisch-evolutionären Managementtheorie bei simultaner Abkehr vom konstruktivistisch-technomorphen Paradigma der Unternehmensführung unterstreicht MALIK. Vgl. MALIK (Systemisches Management, 2000), S. 135-139.

⁷²⁸ Als Flexibilität wird im folgenden die Fähigkeit einer Trigonunternehmung bezeichnet, sich unter Nutzung intraorganisationaler und interorganisationaler Flexibilitätspotentiale gewandelten Kontextsituationen antizipativ und reaktiv rasch und effizient anpassen zu können. Vgl. HAMEL (Unternehmensflexibilisierung, 1994), S. 5.

⁷²⁹ Vgl. BLEICHER (Gestaltung, 1979), S. 49-51; DENZAU/NORTH (Institutions, 1994), S. 12; DIETL (Institutionen, 1993), S. 95; PICOT/DIETL/FANCK (Organisation, 1999), S. 12-13; SCHREYÖGG (Organisation, 1999), S. 17-19.

sicherheit; begründet es dagegen verbesserte Handlungsmöglichkeiten, wirkt es flexibilisierend.

Auf Basis ganzheitlich ausgerichteter Überlegungen zur Unternehmungsflexibilisierungs-Ansatzes sind die statischen Betrachtungen des Internalen, Externalen und Transaktions-Ansatzes annahmegemäß Dynamischen Struktur-Effizienzkriterien zu ergänzen, die die Konsequenzen der Unsicherheit der Zukunft abzufedern versuchen. Bereits über die Trigonale Kooperation selbst wird ein Flexibilitätspotential⁷³⁰ aufgebaut, dessen Nutzung erheblichen Koordinationsaufwand erfordert. Kooperationen sind dabei als „**Strukturen des Leasing**“ zu interpretieren, die es im übertragenen Sinne ermöglichen, Ressourcen-, Markt- und Transaktionskapazitäten bereitzustellen, ohne hierfür „Immobilien“ – den Kooperationspartner – ins „Eigentum“ überführen zu müssen. Schwankungen im parentalen Aufgabenvolumen sind etwa auf Basis elementarstruktureller vertikaler Kybernations-Konzepte oder tiefenstruktureller Kontrakt-Konzepte abzufangen: So über die Nutzung der intangiblen Ressourcen kooperationspartnerlicher „Leiharbeitnehmer“, die Vergabe von Aufträgen an den parentalen oder pueralen Transaktionspartner als „Subunternehmer“ oder auch über den (impliziten) Abschluß eines „befristeten Beschäftigungsverhältnisses“⁷³¹. Damit können Strukturkonzepte, die einzelne der genannten Bereiche umsetzen, als Flexibilisierungsinstrument fungieren, indem Schwankungen im Aufgabenvolumen der Parentalunternehmungen nach oben („Wachstumsadaptation“) und unten („Schrumpfangadaptation“) aufzufangen sind.

Eine kooperierende Unternehmung, die über strukturbegründete intrapuerale, intraparentale, interparentale oder inter-parental-puerale Tangibilitäten „fremde“ Ressourcen, Märkte und Transaktionen **quasi internalisiert**, vermag ihren Handlungsspielraum zu erweitern und ihre Handlungsschnelligkeit zu erhöhen, indem sie wettbewerbsrelevante partnerliche Potentiale – vielfach unentgeltlich – nutzt oder auch partnerliche Fähigkeiten repliziert bzw. imitiert.⁷³² Analog hierzu bietet die hybridstrukturelle Quasi-Externalisierung gegenüber einer „echten“ Externalisierung⁷³³ infolge der höheren Organisiertheit der Beziehungen zum Transaktionspartner eine höhere Anpassungsfähigkeit. Durch die Konstituierung einer rechtlich selbständigen Pueralunternehmung werden aktiv unternehmerische Handlungsspielräume geschaffen, systeminternes Unternehmertum gefördert und die Verwertung besonders bedeutender Ressourcen oder Übertragung besonders unliebsamer Transaktionen auf den trigonalen Partner umgesetzt. Dabei können eine intensive Eigentümerkontrolle, die „Rückführung“ einer gesetzlich vorgeschriebenen strikten Trennung von Eigentum und Verfügungsgewalt durch personelle Verflechtungen auf Basis vertikaler Humanressourcen-Kontroll-Konzepte, die Schaffung ressourcieller Slacks über die Quasi-Internalisierung „fremder“ Ressourcen und die Vermeidung der für eine „echte“⁷³⁴ Internalisierung charakteri-

⁷³⁰ Vgl. BARNEY (Firm's Capabilities, 1999), S. 143.

⁷³¹ Vgl. dazu die Bedeutung der zeitlichen Orientierung in Kapitel E.VI.4.14.

⁷³² Womit die Relevanz der (il)legalen und (il)legitimen Verfügung über partnerliche Ressourcen veranschaulicht wird. Zum Metakriterium der Verfügbarkeit vgl. Kapitel E.IV.5.1.

⁷³³ So etwa in Form des Outsourcing oder Spin off. „Externalisation“ als Bestandteil des „Knowledge Creating“-Prozesses kennzeichnet dagegen die Artikulierung von Tacit Knowledge als Explicit Knowledge. Vgl. NONAKA/TOYAMA/KONNO (Dynamic Knowledge Creation, 2000), S. 9.

⁷³⁴ So etwa in Form der Neugründung oder Akquisition. Zum Kriterium der Redundanz vgl. Kapitel E.IV.5.16. „Internalisation“ als Bestandteil des Knowledge Creating-Prozesses kennzeichnet die

stischen Redundanzen die passive antizipative „Abfederung“ der Konsequenzen der mit der Zukunftunsicherheit verbundenen Probleme reflektieren.

Wie **Abbildung 53** veranschaulicht, wird der Aufbau trigonalen Flexibilitätpotentials durch unterschiedliche Zielträger, Objekte, Maßnahmen, Aktivitätsgrade, Ebenen, Richtungen, Dimensionen und Objekte organisationaler Flexibilität gewährleistet. Ausgehend von unterschiedlichen „Zielträgern“⁷³⁵ der Flexibilisierung können unterschiedliche „Ziele“⁷³⁶ und trigonale „Objekte“⁷³⁷ mittels unterschiedlicher „Maßnahmen“⁷³⁸ flexibilisiert werden. Dabei sind je nach Strukturkonzeptualisierung unterschiedliche Maßnahmenarten an Flexibilisierung denkbar, die sich in einer lokalen (z.B. Dezentralisierung) oder zeitlichen Entkopplung (z.B. vertraglich fixierte Leistungs-Sequenzen) von Strukturbestandteilen, einer sachlichen Differenzierung (z.B. interpartnerliche Spezialisierung nach Wissens-Arten) oder in inhaltlichen Indeterminiertheiten (z.B. bewußte Vertragslücken) niederschlagen. Ferner können zwei grundlegende Flexibilitätsarten nach dem ihnen zugrundeliegenden „Aktivitätsgrad“ unterschieden werden, welche die Elastizität und die Fungibilität umfassen. Während die Elastizität die ökonomischen Konsequenzen zukünftiger Ereignisse über Maßnahmen der aktiven Anpassungsfähigkeit (z.B. über Erstschlagspotential) auffängt, federt die Fungibilität sie über passive Anpassungsmaßnahmen (z.B. über Gegenschlagspotential in Form von „Geiseln“ oder Reputationseffekten) ab.⁷³⁹

Flexibilisierungsmaßnahmen werden auf elementarstruktureller und tiefenstruktureller „Ebene“⁷⁴⁰ vorgenommen. Nach der „Richtung“⁷⁴¹ der Flexibilisierung sind vertikale und horizontale Maßnahmen zu unterscheiden, so etwa auf organisationaler Ebene parental-puerale bzw. interparentale Flexibilisierungen, wobei die Flexibilität eines Systemelements, hier: Parentalunternehmung, vielfach die Inflexibilität eines anderen Systemelements, hier: Pueralunternehmung bzw. parentaler Kooperationspartner, bedingt. Die „Perspektive“⁷⁴² der Flexibilisierung schließlich zielt auf die dem Theoretischen Bezugsrahmen dieser Arbeit zugrundeliegenden Blickwinkel ab, indem die Ressourcen, die Transaktionen oder die Märkte im Zentrum der Flexibilisierungsbetrachtung stehen.

Ressourcenaneignende, -transferierende oder -kombinierende Strukturkonzepte können im Hinblick auf die „Dimensionen“ der Flexibilisierung „Handlungsspielräume“ zur Wahrnehmung zukünftiger Opportunitäten beitragen, analog gilt dies bei Schaffung potentieller Substitute zu einem zukünftig womöglich austrittswilligen Kooperationspartner oder bei vertraglich ermöglichter Kooptation weiterer Partner. Sichern Strukturkonzepte die rasche Neu- oder Wiederbeschaffung fehlender oder beschädigter und zerstör-

Konversion von Explicit Knowledge in Tacit Knowledge und ist mit dem „Learning by Doing“ eng verbunden. Vgl. NONAKA/TOYAMA/KONNO (Dynamic Knowledge Creation, 2000), S. 10.

⁷³⁵ Vgl. dazu die Zielelemente der Strukturierung in Kapitel C.II.

⁷³⁶ Vgl. HAMEL (Zieländerungen, 1974).

⁷³⁷ Vgl. Kapitel B.IV.

⁷³⁸ Vgl. die jeweiligen Strukturkonzeptualisierungen in Kapitel D.II. und D.III.

⁷³⁹ Vgl. HAMEL (Unternehmensflexibilisierung, 1994), S. 7. Zu den genannten Beispielen vgl. ausführlicher die Diskussion der interpartnerlichen Kompatibilität der Relativen Machtpositionen in Kapitel E.VI.4.6.

⁷⁴⁰ Vgl. dazu Kapitel B.IV.

⁷⁴¹ Vgl. ebenfalls Kapitel B.IV.

⁷⁴² Siehe hierzu die Dynamische Triangel in Kapitel E.I.

ter Ressourcen, vermeiden sie gar die Dissolution der Kooperation, so sichern sie letztendlich die „Handlungsschnelligkeit“ des Kooperationssystems. Akkultorative und individualmotivatorische Maßnahmen schließlich wirken flexibilisierend, indem sie den trigonübergreifenden Zusammenhalt fördern und die „Handlungsbereitschaft“ sichern.⁷⁴³

Abbildung 53: Elemente der an der Trigonalen Kooperation orientierten Flexibilisierungskonzeption

Elemente	Ausprägungen innerhalb des Kooperations-Trigons
Zielträger	Flexibilisierungsziele des Zielsystems • der Parentalunternehmungen, • der Pueralunternehmung und • des Trigons
Ziele	Variierbarkeit der Zielinhalte Variierbarkeit der Zielausprägungsgrade
Objekte	Systeme „Trigon“, „Parentalunternehmung“, „Pueralunternehmung“ (Systemübergreifende Basisflexibilisierung) Systeme „Organisationen“ des Trigons (Intrasystemische organisationale Flexibilisierung)
Maßnahmen	Auf Basis der jeweiligen Konzeptualisierung der Strukturkonzepte: • Lokale Entkopplung von Struktur-Elementen • Zeitliche Entkopplung von Struktur-Elementen • Sachliche Differenzierung von Struktur-Elementen • Inhaltliche Indeterminiertheiten von Struktur-Elementen
Aktivitätsgrade	Schaffung von Fungibilität Schaffung von Elastizität
Ebenen	Flexibilisierung auf elementarstruktureller Ebene Flexibilisierung auf tiefenstruktureller Ebene
Richtung	Vertikale Flexibilisierung Horizontale Flexibilisierung
Perspektive	Flexibilisierung mit Blick auf Ressourcen Flexibilisierung mit Blick auf Märkte Flexibilisierung mit Blick auf Transaktionen
Dimensionen	Handlungsspielraum Handlungsschnelligkeit Handlungsbereitschaft

Die Elemente der Flexibilisierungskonzeption können in antinomer, konkurrierender, komplementärer und neutraler Beziehung zueinander stehen. So ist Elastizität vielfach nur in konkurrierender Weise zu Lasten der Fungibilität zu realisieren: In dem Maße, in dem sich der Kooperationspartner zur Einbindung in eine feste Beziehung verpflichtet, büßt er an Fungibilität ein; in dem Maße, in dem seiner Forderung entsprochen wird, sich innerhalb bestimmter Grenzen seinen gesetzten Anforderungen anzupassen, gewinnt er an Elastizität. Dekontraktualisierung und Delegalisierung von Kooperationsbeziehungen sind daher als Zuwachs an Fungibilität und Abnahme an Elastizität interpretierbar.

⁷⁴³

Im allgemeinen wären dieser Systematik zufolge exemplarisch maschinelle oder personelle Substitute (Handlungsspielraum), Versicherungen (Handlungsschnelligkeit) oder vorsorgende Sicherheitsberatungen (Handlungsbereitschaft) anzuführen. Vgl. HILLMER (Unternehmensflexibilität, 1987), S. 69.

Das dynamische Effizienzkriterium der **Flexibalen Augmentativität** bedingt Strukturkonzepte, die die Unsicherheit der Zukunft mit Blick auf die Dimensionen der Flexibilisierung durch Erweiterungsmaßnahmen des Handlungsspielraumes, der Handlungsschnelligkeit und der Handlungsbereitschaft handhaben.

4.3. Futurale Assekuration: Bedeutung der Realloptionen-Theorie

Obwohl die wesentlichen Forschungsarbeiten zur Realloptionen-Theorie bereits vor annähernd 30 Jahren entwickelt wurden und Anfang der 80er Jahre auch in praxisorientierten Beiträgen⁷⁴⁴ bemängelt wurde, daß traditionelle Investitionsrechnungsverfahren den strategischen Wert einer Investition häufig systematisch unterbewerteten, halten Realloptionen erst seit wenigen Jahren forcierten Einzug in Wissenschaft und Praxis. Während für die Praxis⁷⁴⁵ zu konstatieren ist, daß zunehmend mehr Unternehmen und Unternehmensberatungen⁷⁴⁶ das Konzept zur Willensbildung zukünftig einsetzen werden, ist das wachsende Interesse der angloamerikanischen und deutschsprachigen Forschung⁷⁴⁷ exemplarisch anhand der Beiträge von MERTON, BREUER et al., GOMEZ et al. und SPREMANN zu dokumentieren. Jüngere Veröffentlichungen konstatieren einen (noch) relativ geringen Bekanntheitsgrad des Realloptionen-Konzeptes in deutschen Unternehmungen.⁷⁴⁸ Auch durch eine von BUSBY und PITTS durchgeführte Befragung in Großbritannien wurde deutlich, daß die antwortenden Manager in den seltensten Fällen mit der im wissenschaftlichen Bereich entwickelten Realloptionen-Theorie vertraut waren.⁷⁴⁹

Die Realloptionen-Theorie ist grundsätzlich eine Methodik zur Beurteilung alternativer Investitionsentscheidungen und zur effizienten Allokation knapper Ressourcen auf miteinander konkurrierende Investitionsprojekte – wie auch schlicht eine spezifische Weise des Denkens.⁷⁵⁰ Die Diskrepanz zu traditionellen Investitionsbewertungsverfahren liegt letztendlich in der Berücksichtigung des Phänomens Zeit, wobei der Futuralen Assekuration, genauer: der Flexibilisierung – als *einem* Teilbereich der effizienten ökonomischen Handhabung des Phänomens Zeit – besondere Beachtung geschenkt wird. Eine vervollständigtere, dynamische Effizienzbewertung auf Basis des Effizienzkriteriums „Flexibale Augmentativität“ ist damit die Konsequenz.

⁷⁴⁴ Vgl. HAYES/ABERNATHY (Economic Decline, 1980), S. 67-77; HAYES/GARVIN (Tomorrow, 1982), S. 71-79.

⁷⁴⁵ Vgl. COY (Exploiting Uncertainty, 1999), S. 118-124; o.V. (Realloptionen, 1999), S. 27.

⁷⁴⁶ Vgl. COPELAND/KEENAN (Making Real Options Real, 1998), S. 128-141; LESLIE/MICHAELS (Real Power Of Real Options, 1997), S. 4-22. Zu Anwendungsrisiken und Lösungsansätzen vgl. PRITSCH/WEBER (Bedeutung, 2001), S. 33 ff.

⁷⁴⁷ Vgl. MERTON (Option-Pricing Theory, 1998), S. 323-349; BREUER/GÜRTLER/SCHUHMACHER (Bewertung betrieblicher Realloptionen, 1999), S. 213-232; SPREMANN (Realloptionen, 1999), S. 409-419. Zu ihrer Bedeutung im Rahmen der sog. „New Economy“ vgl. etwa GOMEZ/KÜNG (Creating Value, 2001), S. 106.

⁷⁴⁸ Vgl. o.V. (Realloptionen, 2001), S. 26.

⁷⁴⁹ Vgl. BUSBY/PITTS (Real Options in Practice, 1997), S. 169-186; BUSBY/PITTS (Capital Investment Decisions, 1997), S. 38-39.

⁷⁵⁰ AMRAM und KULATILAKA bemerken hierzu, daß „introductions of the real options approach have overly focused on the technical aspects of modeling, neglecting that real options is a *way of thinking*.“ AMRAM/KULATILAKA (Real Options, 1999), S. 5.

Realoptionenbasierte Hypothesen wurzeln in Forschungserkenntnissen der von MERTON, BLACK und SCHOLES entwickelten Optionspreistheorie für Finanzmärkte.⁷⁵¹ Die in struktureller Hinsicht bestehende Ähnlichkeit der in beiden Theorien enthaltenen optionalen Komponenten ermöglicht den Transfer dieser Theorie auf Optionen, die mit realen – als sehr konkrete Rechte oder allgemeinere Investitionsmöglichkeiten der Kooperationspartner ausgestalteten – Investitionen in Kooperationsvorhaben verknüpft sind.⁷⁵²

Traditionelle Investitionsbewertungsverfahren vernachlässigen den ökonomischen Nutzen der Anpassungsfähigkeit und offen gehaltener Handlungsspielräume; sie mißachten Investitionspfade sowie die im Laufe der Zeit durch Informationszugewinne und ermittelte Erfahrungswerte ermöglichte aktive Variation der Investition. Diese Ignoranzannahme traditioneller Verfahren spiegelt sich nicht in praktischen Entscheidungsprozessen von Unternehmen wider.⁷⁵³ Unternehmerische Entscheidungsträger sind vielmehr davon überzeugt, das einem Beschluß immanente Risiko nicht einfach im Sinne eines einzigen schicksalhaften Weges hinnehmen zu müssen, sondern durchaus aktiv beeinflussen zu können.⁷⁵⁴ Realoptionenbasierte Überlegungen berücksichtigen sowohl das *reaktive* Ausüben von Optionsrechten als auch ein *proaktives* Management von Realoptionen insofern, als im vorliegenden Kontext etwa bereits bei der Entscheidung für die Kooperation zu berücksichtigen ist, inwieweit die Optionswert-Entwicklung durch die proaktive Gestaltung der Kooperationsstruktur zu steuern ist.⁷⁵⁵ Derartige Flexibilitätspotentiale fließen nicht in auf traditionellen Verfahren basierenden Bewertungen der Entscheidungsalternativen mit ein.⁷⁵⁶ Die Ignoranzannahme vermag daher vor allem bei langfristig ausgerichteten Allokationen von Ressourcen – wie dies im Rahmen konstitutiver trigonaler Errichtungs- und Strukturentscheidungen in der Regel der Fall ist – Ineffizienzen zu begründen und den Informationsgehalt des Wenn-Teils von Investitionserklärungen erheblich zu beeinträchtigen.⁷⁵⁷

Wie dies auch die Studie von BUSBY und PITTS⁷⁵⁸ ermittelte, werden in der Praxis derartige konstitutive Entscheidungen durchaus im Bewußtsein um die Existenz von mit Investitionen verbundenen Optionen getroffen und sind als Ausdruck der intuitiven Erfassung der Bedeutung von Flexibilität interpretierbar.⁷⁵⁹ Ein praktisch anwendbares Instrument für die qualitative und quantitative Erfassung von Realoptionen, ein Mechanismus zur Enthüllung der unscharfen und mit „Geheimnissen“ behafteten „Intuition“

⁷⁵¹ Vgl. etwa MERTON (Option Pricing, 1973), S. 141-183; MERTON (Option Pricing, 1976), S. 125-144; MERTON (Financial System, 1990), S. 263-300; MERTON (Continuous-Time Finance, 1990), S. 215-353; MERTON (Option-pricing Theory, 1998); BLACK/SCHOLES (Pricing of Options, 1973), S. 637-659; SCHOLES (Dynamic Environment, 1998), S. 350-370.

⁷⁵² Mit Blick auf Kraftwerksinvestitionen vgl. RAMS (Realoption, 2001), S. 157-159.

⁷⁵³ Vgl. KÜHN/FUHRER/JENNER (Reale Optionen, 2000), S. 45; NIPPA/PETZOLD (Realoptionen, 2000), S. 3; PRITSCH/WEBER (Bedeutung, 2001), S. 14.

⁷⁵⁴ Vgl. BORISON (Real Option, 2001), S. 7 ff.

⁷⁵⁵ Vgl. PRITSCH/WEBER (Bedeutung, 2001), S. 27.

⁷⁵⁶ Vgl. LESLIE/MICHAELS (Real Power Of Real Options, 1997), S. 10.

⁷⁵⁷ Vgl. dazu Kapitel E.III.5.1.

⁷⁵⁸ Vgl. BUSBY/PITTS (Real Options in Practice, 1997), S. 169-186; BUSBY/PITTS (Capital Investment Decisions, 1997), S. 38-39.

⁷⁵⁹ Vgl. VOLLRATH (Handlungsflexibilität, 2001), S. 50.

und eine auch für Marktpartner⁷⁶⁰ nachvollziehbare Entscheidungsgrundlage basierend auf den durch traditionelle Investitionsbewertungsverfahren weniger beachteten⁷⁶¹ Funktionen – wie auch deren konsensuale Falsifizierung – ist vonnöten.⁷⁶²

Insbesondere langfristig ausgerichtete Investitionen sind bisweilen durch zu unterschiedlichen Zeitpunkten auftretende, konkrete Entscheidungs-, Handlungs- und Strukturierungs-Freiräume in Gestalt von Property Rights gekennzeichnet.⁷⁶³ MYERS⁷⁶⁴ prägte nach AMRAM und KULATILAKA⁷⁶⁵ für derartige mit Realinvestitionen verbundenen Optionen den Terminus „Real options“. Daraus wurde der – allerdings nicht einheitlich verwendete – deutsche Begriff „**Realoptionen**“ abgeleitet.⁷⁶⁶ Voraussetzung für die Existenz von derartigen Realoptions-Komponenten⁷⁶⁷ ist, daß sich die Investierenden in einem unsicheren Marktumfeld mit daraus resultierender hoher Investitionsunsicherheit bewegen, um Handlungsspielräume und somit die Optionseigenschaften der Investition nutzen zu können. Zudem muß die Investitionsentscheidung zumindest teilweise irreversibel, d.h. mit Sunk Costs,⁷⁶⁸ verbunden sein; ferner muß es sich um eine zeitlich bis zu einem gewissen Grade aufschiebbare Entscheidung oder aber um diskretionär erfolgende Investitionsausgaben handeln.⁷⁶⁹

Realoptionen lassen sich in zeitlicher, inhaltlicher und systemischer Weise **differenzieren**. In zeitlicher Hinsicht werden im folgenden grundsätzlich „Anfangs-Optionen“ zu Beginn einer beliebigen Investitionsentscheidung von „Betreiber-Optionen“ während der Bewirtschaftung der zuvor bereits getätigten Investition unterschieden.

Vor dem Hintergrund der **zeitlichen** Differenzierung konkretisiert sich die vorliegende Aufgabenstellung zunächst in der Analyse der grundsätzlichen Sinnhaftigkeit einer Investition in die Kooperation wie auch in der Untersuchung des Zeitpunktes der Durchführung dieser Investition.⁷⁷⁰ *Anfangs-Optionen* äußern sich dann darin, in der Anfangsphase eines beliebigen Investitionsvorhabens in die Trigonale Kooperation entweder Folgeinvestitionen tätigen zu können, bei denen von günstigen Zufallsentwicklungen des Investitionswertes profitiert werden kann, oder aber zu späteren Zeitpunkten Desinvestitionen verlustreduziert abwickeln zu können; *Betreiber-Optionen* bestehen demgegenüber darin, aus unterschiedlichen Entscheidungsoptionen während der Durchführung einer bereits erfolgten beliebigen Investition in die Kooperation genau jene Al-

⁷⁶⁰ Im Hinblick auf Lizenznehmer in der Pharmaindustrie sowie Kapitalgeber in der Internet- und Biotechnologie-Branche vgl. KOCH (Finanzielle Bewertung, 2001), S. 79-94, sowie DAHLHEIM/WIELAND (Unternehmerische Finanzierungspolitik, 2001), S. 95-110.

⁷⁶¹ Zur Komplementaritätsbeziehung zwischen Kapitalwertmethode und Realoptionen-Ansatz vgl. MÜLLER (Markteintrittsoptionen, 2001), S. 305 ff.

⁷⁶² Vgl. dazu Kapitel E.III.5.2.

⁷⁶³ Vgl. NIPPA/PETZOLD (Realoptionen, 2000), S. 8.

⁷⁶⁴ Vgl. MYERS (Finance Theory, 1984), S. 126-137, S. 126.

⁷⁶⁵ Vgl. AMRAM/KULATILAKA (Real Options, 1999), S. 6.

⁷⁶⁶ Vgl. KOCH (Optionsbasierte Unternehmensbewertung, 1999), S. 71.

⁷⁶⁷ Zu zahlreichen Realoptionen-Beispielen vgl. TRIGEORGIS (Real Options, 2000), S. 2 f., 9-14.

⁷⁶⁸ Siehe Kapitel E.VII.3.6.

⁷⁶⁹ Vgl. SCHÄFER/SCHÄSSBURGER (Biotech-Start-ups, 2001), S. 259 f.

⁷⁷⁰ Vgl. allgemein TRIGEORGIS ([Real Options, 2000], S. 9 f.), welcher die „Building Stage“ und „Operating Stage“ differenziert; ebenso NIPPA/PETZOLD (Realoptionen, 2000), S. 8 ff.;

ternative zu wählen, die sich bis zum Zeitpunkt der Optionsausübungs-Notwendigkeit infolge des zwischenzeitlich gestiegenen Informationsstandes als zweckmäßig erweist.

Realoptionen⁷⁷¹ sind aus Sicht der kooperierenden Parentalunternehmungen vor allem dann erforderlich und ökonomisch zweckmäßig, wenn im Verlaufe des Investitionsprozesses in die Kooperation neue, hilfreiche Informationen – etwa über die Probität oder Leistungsfähigkeit des Kooperationspartners – entweder quasi automatisch auftreten oder aber strukturell über zunächst unkritische *Tangibilitäten* bewußt verfügbar gemacht werden können, welche einen Einfluß auf die Investitionsentscheidung in die Trigonale Kooperation haben. Dieser Einfluß kann zur Infragestellung der grundsätzlichen Fortführung der Trigonalen Kooperation in ihrer Gesamtheit oder ihrer inhaltlichen Ausgestaltung haben, welche ihrerseits wiederum Neustrukturierungen anhand alternativer elementar- und tiefenstruktureller Konzepte begründet.⁷⁷²

Abbildung 54⁷⁷³ skizziert die im Rahmen der Trigonalen Kooperation auftretenden unterschiedlichen nach zeitlichen, inhaltlichen und systemischen Gesichtspunkten differenzierten Realoptionen.⁷⁷⁴ Im Hinblick auf die Entscheidung, *ob und wann* eine beliebige Investition in die Trigonale Kooperation – sei es zu Beginn („Initiale Kooperations-Investition“), sei es während des Kooperationsunterfangens („Konsekutive Kooperations-Investition“) – durchgeführt wird, setzt sich diese in dynamischer Hinsicht als „mehrstufig“ zu interpretierende Investition zwecks graphischer Veranschaulichung aus zwei Investitionen I1 und I2 zusammen, an deren Anschluß wiederum zwei mögliche Erweiterungs-Investition EI1 und EI2 erfolgen bzw. getätigt werden können. Die Entscheidung darüber, *wie* eine beliebige Investition in die Trigonale Kooperation während des Kooperationsunterfangens zu betreiben ist, führt zur Differenzierungsmöglichkeit zahlreicher alternativer, lediglich exemplarisch anführbarer Realoptionen.

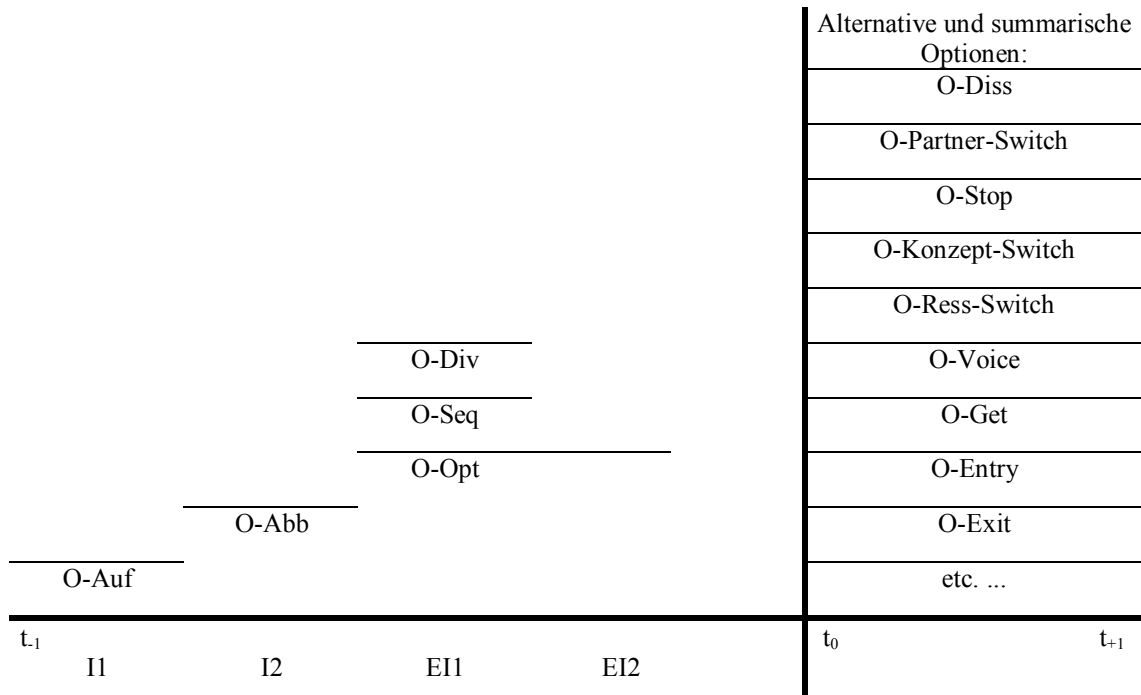
⁷⁷¹ SPREMANN bezeichnet eine Realoption als „die Flexibilität, das mit einer realwirtschaftlichen Investition verbundene Exposure zu verändern, so daß es bei Informationen über eine positive Marktentwicklung erhöht und bei abträglichen Marktentwicklungen reduziert werden kann.“ SPREMANN (Realoptionen, 1999), S. 413.

⁷⁷² Vgl. Kapitel D.II. und D.III.

⁷⁷³ Zur Form der Darstellung vgl. allgemein TRIGEORGIS (Real Options, 2000), S. 9; ebenso NIPPA/PETZOLD (Realoptionen, 2000), S. 8.

⁷⁷⁴ Vgl. folgend in Modifikation und Erweiterung zu AMRAM/KULATILAKA (Real Options, 1999), S. 96 f.; NIPPA/PETZOLD (Realoptionen, 2000), S. 8 ff, 10-11; TRIGEORGIS (Real Options, 2000), S. 9-14. Zu weiteren Differenzierungen vgl. exemplarisch HUCHZERMEIER (Realoptionen, 2001), S. 209, 211; KOCH (Finanzielle Bewertung, 2001), S. 90; RAMS (Bewertung, 2001), S. 159. Zur inhaltlichen Differenzierung von Realoptionen vgl. grundlegend AMRAM/KULATILAKA, die sehr umfassend „Timing Options“, „Growth Options“, „Staging Options“, „Exit Options“, „Flexibility Options“, „Operating Options“ und „Learning Options“ unterscheiden. Vgl. AMRAM/KULATILAKA (Real Options, 1999), S. 96 f.

Abbildung 54: Alternative Optionen bei Realinvestitions-Entscheidungen im Rahmen der Kooperation



Entscheidung, <i>ob und wann</i> die Initiale oder Konsekutive Investition in die Kooperation getätigt wird	Entscheidung, <i>wie</i> die Initiale oder Konsekutive Investition in die Kooperation betrieben wird

I1, I2:	Investitionen 1 und 2
EI1, EI2:	Erweiterungsinvestitionen 1 und 2
O-Abb:	Option auf einen Abbruch der Investition in die Kooperation
O-Auf:	Option auf einen Aufschub der Investition in die Kooperation
O-Diss:	Option auf Dissolution der Kooperation
O-Div:	Option auf Diversifikation
O-Entry:	Option auf kooptativen Eintritt von Partnern
O-Exit:	Option auf raschen Austritt
O-Get:	Option auf Verfügung über partnerliche Ressourcen
O-Konzept-Switch:	Option auf Konzept-Wechsel
O-Opt:	Option auf Option
O-Partner-Switch:	Option auf Wechsel des Kooperationspartners
O-Ress-Switch:	Option auf Wechsel der Ressourcen-Inputs und -Outputs
O-Seq:	Option auf sequentielles Wachstum
O-Stop:	Option auf temporären Investitionsstop
O-Voice:	Option auf Ausübung des Stimmrechts

Die gestrichelten Linien symbolisieren die mögliche zeitliche Ausdehnung der rechts angeführten Realoptionen in das linke Feld, sofern es sich bei den dort ausgeübten Optionen um Initiale Investitionen (z.B. Option auf Wachstum) handelt, mit denen der Betrieb der Trigonalen Kooperation bereits beginnt. Umgekehrt können sämtliche der links angeführten Realoptionen auch während des Betriebs der Trigonalen Kooperation bestehen oder strukturell erst begründet werden.

Das mit *Anfangs-Optionen* verbundene Entscheidungsrecht, *ob und wann* eine beliebige Initiale oder Konsekutive Kooperations-Investition in die Trigonale Kooperation durch-

zuführen ist, bedingt im folgenden eine nach **inhaltlichen** Merkmalen vorgenommene Differenzierung zunächst nach der „Option auf Aufschub“, „Option auf Abbruch“, „Option auf Diversifikation“ und „Option auf sequentielles Wachstum“.

Während zahlreiche Investitionen der Kooperationspartner in Gestalt des Transfers tangibler oder intangibler Ressourcen zwingend zu bestimmten Zeitpunkten, so per Vertrag oder Gesetz⁷⁷⁵, zu tätigen sind, existieren demgegenüber Investitionen in die Kooperation (SI1), die die Option aufweisen, aufgeschoben („*O-Auf*“) werden zu können, um zusätzliche Informationen zu erhalten.⁷⁷⁶ Diese Optionen sind dann zweckmäßig, wenn im Verlaufe des Kooperationsprozesses neue Informationen, z.B. über den trigonalen Partner (z.B. seine Qualifikation) oder die Umwelt (z.B. Substitutionsprodukte), aktiv oder passiv verfügbar gemacht werden können, die ihrerseits zu einer Umstrukturierung der Kooperation (z.B. in Gestalt einer verstärkte Poolung von Ressourcen) führen können.

Verfügen die Kooperationspartner über die Möglichkeit eines Investitionsabbruchs („*O-Abb*“), können sie weitere Investitionen in die Kooperation (SI2) und Kosten der Kooperation vermeiden.⁷⁷⁷ Dies gelingt jedoch nur dann, sofern mit der ursprünglich getätigten Investition in die Kooperation nicht zwingend weitere Fortsetzungsinvestitionen aufgrund vertraglicher, ressourcieller oder politischer Abhängigkeiten vom Kooperationspartner verbunden sind. Derartige Fortsetzungsinvestitionen liegen dann vor, wenn vertraglich eine Nachschußpflicht der parentalen Partner fixiert wurde, wenn ein Vertragsbruch mit hohen Sozialleistungen und Konventionalstrafen versehen wäre, wenn das vom Partner bislang opferintensiv erlangte Teilwissen noch nicht für einen gewünschten Alleingang ausreichte und weitere Investitionen in die Partnerschaft zwangsläufig bedingte, oder etwa, wenn der über Abbruch mit hohen Sunk Costs⁷⁷⁸ infolge negativer Image- und Reputationseffekte und insofern erheblichen (kommunikations-)politischen Maßnahmen verbunden wäre.

Weiterhin kann der Wert von zum gegenwärtigen Zeitpunkt wenig rational erscheinenden Erweiterungsinvestitionen (EI1) in die Kooperation aus der Option auf Wachstum oder Diversifikation („*O-Div*“) resultieren. Derartige Investitionen erscheinen für die investierenden Parentalunternehmen zunächst ökonomisch uninteressant, beinhalten aber die Option, am Nutzen unvorhergesehener Ereignisse, wie Markt-, Ressourcen- oder Kooperationspartner-Entwicklungen, partizipieren zu können. Hierzu zählen zeitintensive Strukturkonzepte mit zahlreichen interpartnerlichen Tangibilitäten, deren Nutzen einem oder beiden Partnern nicht von vornherein ersichtlich sind, jedoch die Möglichkeit einer interessanten Rekombination von Partnerressourcen bergen.

Analog handelt es sich bei der Sequenz-Option („*O-Seq*“) um das Recht, eine ursprünglich getätigte Investition in einem oder mehreren Teilschritten zu erweitern (EI1). Beispielhaft sind hier Vorkaufsrechte für weitere Pueralunternehmens-Anteile oder das Recht, den eigenen Anteil an einer Pueralunternehmung unter bestimmten Bedin-

⁷⁷⁵ Vgl. die gesetzliche Fixierung des Sponsorship in den Vereinigten Arabischen Emiraten oder von Kapitalanteils-Mehrheiten lokaler Partner.

⁷⁷⁶ Vgl. McGRATH (Real Options Logic, 1997), S. 976-977.

⁷⁷⁷ Als Beispiele seien die gescheiterten Kooperationsverhandlungen zwischen der Deutsche Bank AG und der Dresdner Bank AG genannt.

⁷⁷⁸ Vgl. Kapitel E.VII.3.6.

gungen aufzustocken. Sequenz-Optionen motivieren interessante, neu in Märkte eintretende „Spieler“ bei der Durchführung erheblicher Kooperationsunterfangen mit niedrigen Einsätzen zu beginnen und zunächst Erfahrungen zu sammeln.

Im Hinblick auf das mit *Betreiber-Optionen* verbundene Entscheidungsrecht darüber, wie bereits getätigte Initial- oder Teil-Investitionen der Kooperationspartner in die Trigonale Kooperation zu „betreiben“ sind, werden in *inhaltlicher* Hinsicht nachfolgend exemplarisch die folgenden Realloptionen unterschieden:

Als eine Betreiber-Option ist etwa – mit Blick auf die Initiale Kooperations-Investition – die kontinuierlich existierende Möglichkeit der – charakteristischerweise gegenüber alternativen Transaktionsformen vereinfachten – Dissolution der Trigonalen Kooperation („*O-Diss*“) zu interpretieren, welche permanent als eine Realloption „im Auge zu behalten“ ist, durch ihre bloße Existenz die relative Macht- bzw. Verhandlungsposition eines parentalen Kooperationspartners stärken oder schwächen und über die bewußte Senkung bestehender Kooperations-Austritts-Barrieren, z.B. über wissensaneignende Strukturkonzepte, aktiv bewirkt werden kann.⁷⁷⁹

Weitere Realloptionen sind in der Option auf Partner-„(Aus-)Nutzung“ zu sehen, die unter Mißachtung sozioemotionaler und/oder ethischer Bedenken⁷⁸⁰ in der Entscheidung für einen erfolgsneutralen Wechsel des parentalen Kooperationspartners oder auch intratrigonalen Transaktionspartners enden kann („*O-Partner-Switch*“).

Zudem existiert die Möglichkeit auf temporäre Stillelegung („*O-Stop*“)⁷⁸¹ von Kooperationsvereinbarungen oder ressourcielle Investitionen in die Kooperation, so etwa in Phasen der Kooperation, in denen die weitere Umweltentwicklung zunächst partnerschaftlich beobachtet werden soll, bevor weitere Investitionen in Forschungsaktivitäten erfolgen, oder dann, wenn einer der Partner mit Blick auf seine Kooperationsbeiträge noch deutlich „nachhinkt“ und zunächst „aufzuschließen“ hat.

Weiterhin kann eine Realloption in der grundsätzlichen Möglichkeit des Wechsels auf ein anderes Strukturkonzept („*O-Konzept-Switch*“) bestehen, indem etwa durch den Übergang von einem Vollinterdependenz- zu einem Separations-Konzept Investitionen in Form des Transfers intangibler Ressourcen beendet werden.

Auch die grundsätzliche Adaptationsfähigkeit in der Art und dem Grad der Beisteuerung eigener Leistungen, in der Nutzung der partnerlichen Ressourcen-Inputs wie auch in der Nutzung kooperationspezifischer Ressourcen-Outputs („*O-Ress-Switch*“) sind Realloptionen, die etwa durch die Möglichkeit von Vertragsanpassungen während der Laufzeit der Trigonalen Kooperation eröffnet werden.

⁷⁷⁹ Vgl. dazu näher den Externalen Struktur-Ansatz in Kapitel E.V.3.5.4.

⁷⁸⁰ Zu den hiermit explizierten und – etwa angesichts der Art und Dauer einer langjährigen erfolgreichen Geschäftsbeziehung – potentiell relevanten und zu diskutierenden moralischen Bedenken des Partner-Wechsels im Zusammenhang mit dieser vielfach rein sachrationalen Entscheidungssituation im ökonomischen Kontext vgl. die Werturteilsproblematik unter Kapitel A.II.5.

⁷⁸¹ Vgl. McDONALD/SIEGEL (Option to Shut Down, 1985), S. 331-349.

Die Durchsetzbarkeit von Entscheidungen über Stimmen-Optionen („*O-Voice*“), die Durchsetzbarkeit von Verfügungen über partnerliche Ressourcen in Gestalt von Verfügungs-Optionen („*O-Get*“), die Möglichkeit der Verfügung über Ressourcen Dritter über deren nachträglichen, kooptativen Eintritt in die Kooperation („*O-Entry*“) oder die vereinfachte Möglichkeit, rasch und günstig die Kooperation („*O-Exit*“) zu verlassen, werden durch zahlreiche Kontrakt-Konzepte determiniert.

Neben diesen inhaltlichen und zeitlichen Unterscheidungen ist im vorliegenden Kooperationskontext zudem die **systemische** Differenzierung zwischen „einfachen“ und „vernetzten“ oder auch „gekoppelten“ Realoptionen von Bedeutung.⁷⁸²

Die Möglichkeit, eine Investition überhaupt tätigen zu können, kennzeichnet eine **einfache** Realoption, die dann vorliegt, wenn Investitionen in die Kooperation den Erwerb jenes Wissens erlauben, das für eine angestrebte Diversifikation und Eigenentwicklung zwingend erforderlich ist. TRIGEORGIS bezeichnet vernetzte Realoptionen als „Optionen auf Optionen“ oder auch „Compound Options“, die zeitübergreifende strategische Interdependenzen („*Across-Time Strategic Interdependencies*“) begründen.⁷⁸³ „Vernetzte“ oder **gekoppelte** Realoptionen („*O-Option*“) liegen vor, wenn eine Investition A in die Kooperation notwendige Voraussetzung für eine weitere Investition B (vgl. die Erweiterungsinvestition EI2 in **Abbildung 54**) in Form der Übernahme der Kooperation oder des Wissenserwerbs für den Eintritt in einen neuen Markt ist – und diese ihrerseits für die Option C in Gestalt der Erschließung eines neuen Kern-Geschäftsfeldes durch die Parentalunternehmung. In diesem Fall erwirbt der investierende Kooperationspartner mit dem Vollzug der Investition A automatisch die Option auf Investition B, die wiederum die Option auf C enthält. Im Zuge seiner ökonomischen Bewertung der Initial- oder Teilinvestition A in die Kooperation müßte er konsequenterweise die simultanen Folgeoptionen B und C mitevaluieren.⁷⁸⁴

Die Realoptionen-Theorie ermöglicht insofern die Analyse von Interdependenzen zwischen Entscheidungen unter Unsicherheit, interpartnerlichen Ressourcenakkumulationen, Spezifität, Irreversibilität, dem Gefüge miteinander verbundener Investitionen und Flexibilität.⁷⁸⁵ Die Entscheidungen kooperierender Unternehmungen setzen Alternativen und die Kenntnis über deren ökonomischen Wert voraus, die über Informationshandhabungsprozesse innerhalb der Trigonalen Kooperation erlangt werden können. Ausgehend von der Annahme, daß Pfadabhängigkeiten existieren und initiale Ausgangsbedingungen für den gewünschten Evolutionsschritt der Parentalunternehmungen gegeben sein müssen, sind diese parentalen Optionen nur dann ausübbar, falls diese, realoptionstheoretisch so zu bezeichnenden **Initialkonditionen** auf Basis von partnerlichen Ressourcenkombinationen oder -transferleistungen erbracht oder generiert werden können.⁷⁸⁶ Komplementäre Partner-Ressourcen oder Partner-Fähigkeiten können die

⁷⁸² Vgl. COPELAND/KEENAN (Flexibility, 1998), S. 38-49; TRIGEORGIS (Real Options, 2000), S. 18.

⁷⁸³ Vgl. TRIGEORGIS (Real Options, 2000), S. 128.

⁷⁸⁴ Vgl. GESPRÄCHSPARTNER (Organbüro, 1999).

⁷⁸⁵ Vgl. TRIGEORGIS (Real Options, 2000), S. 18 f.

⁷⁸⁶ Als eine Ursache für die in der Terminologie des Dynamic Capability Approach diskutierten Pfadabhängigkeiten wird die Begrenzte Rationalität der Entscheidungsträger interpretiert, die diese Optionen wählen läßt, welche in hohem Maße von vorangegangenen Entscheidungen abhängig sind, um eine Ökonomisierung kognitiver Prozesse zu bewirken. Vgl. BERCOVITZ/DE

elementare Voraussetzung für den zukünftigen Erfolg der kooperierenden Unternehmung und damit das Fundament trigonalen Wachstums sowie dauerhaften Überlebens am Markt sein.

4.4. Temporale Konditionalisation: Bedeutung des Dynamic Capability Approach

Nicht allein die negativ assoziierte Unsicherheit der Zukunft, sondern auch die Freiheit der Zukunft muß Gegenstand einer den Faktor Zeit berücksichtigenden Analyse sein. Zudem ist nicht nur zukunftsbezogenen Ereignissen der Dynamischen Analyse Rechnung zu tragen; vergangene und gegenwärtige Ereignisse, von deren Eintritt eine bestimmte Wirkung abhing oder abhängt, beeinflussen die Effizienz der Strukturkonzepte ebenfalls erheblich.

Ein weiterer zeitökonomischer Aufgabenkomplex besteht daher in der zeitlichen Handhabung der Ressourcenverläufe.⁷⁸⁷ Das Aufeinandertreffen spezifischer Ressourcenpools oder auch historischer Entwicklungsverläufe der Kooperationspartner ist annahmegemäß durch die Kooperationsstruktur, genauer: über die Tangibilitäten zwischen den Partnern, teils gänzlich, teils nur bedingt steuerbar. Damit werden nicht nur zukünftige gemeinsame Opportunitäten der Kooperationspartner neu geschaffen oder das Ausmaß ihrer Wahrnehmung beeinflußt, sondern bereits in der Vergangenheit begründete oder erfolgreich wahrgenommene Opportunitäten der Parentalunternehmungen auch zukünftig innerhalb der Kooperation genutzt. Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft sind damit in gleicher Weise Gegenstand der Temporalen Konditionalisation.

Die Argumentationslinie des in jüngerer Zeit im angloamerikanischen Sprachraum in der Entwicklung begriffenen Dynamic Capability Approach⁷⁸⁸ ist dabei in idealtypischer Weise dem Untersuchungskomplex der Zeitbedingtheit zuzuordnen. Ausgangspunkt der Überlegungen ist die Annahme, daß die Kooperationspartner durchaus einen beachtlichen Ressourcenpool akkumulieren können, ohne über die **Fähigkeit** verfügen zu müssen, diesen auch weiterführend **verwerten** zu können.

Wettbewerbsvorteile gründen nicht allein in der Verfügung über Ressourcen, sondern auch in der Fähigkeit, sie mit anderen Assets kombinieren zu können, in der Fähigkeit,

FIGUEIREDO/TEECE (Managerial Decision-Making, 1995), S. 7-9. Eine systembedingte Ursache gründet in den vorbestimmten Kosten. Vgl. ALBACH (Unternehmensplanung und Aufsichtsrat, 1997), S. 35. Mit Blick auf Projektinterdependenzen, „strategische Sprungbretter“ und Besitz eines relevanten Patentrechts vgl. HOMMEL/LEHMANN (Bewertung, 2001), S. 127; LEITHNER/LIEBLER (Realoptionen, 2001), S. 136; NIPPA/PETZOLD (Realoptionen, 2000), S. 12. Über Initialkonditionen und Pfadabhängigkeiten besteht eine zweckmäßige Verbindung zwischen Realoptionen-Theorie und Dynamic Capability Approach. Vgl. TEECE/PISANO/SHUEN (Firm Capabilities, 1990), S. 13-14, S. 24.

⁷⁸⁷ Vgl. HELFAT (Evolution of Firm Capabilities, 2000), S. 955-959.

⁷⁸⁸ Der Dynamic Capability Approach erhielt nach WILLIAMSON seine Inspiration vor allem durch Joseph SCHUMPETER (Capitalism, 1942). Vgl. WILLIAMSON (Strategizing, 1995), S. 363-364. Zur Begründung des Dynamic Capability Approach vgl. vor allem TEECE (Dynamic Capabilities of Firms, 1994); TEECE/PISANO (Dynamic Capability, 1994); TEECE/PISANO/SHUEN (Firm Capabilities, 1990); TEECE/PISANO/SHUEN (Dynamic Capabilities, 1994); TEECE (Using Dynamic Capabilities, 1998).

zu erkennen, welche Assets weiterzuentwickeln und welche zu desinvestieren sind usw.⁷⁸⁹ Diese fähigkeitsorientierten Quellen an Wettbewerbsvorteilen werden im folgenden als **Dynamic Capabilities**⁷⁹⁰ bezeichnet. Die Dynamik liegt in der Entwicklung von Fähigkeiten über die Zeit begründet. Die Ressourcen der Kooperationspartner bergen zunächst allenfalls Nutzenpotentiale. Diese Potentiale können erst über die spezifischen, in der Vergangenheit entwickelten Fähigkeiten der Parentalunternehmungen ausgeschöpft werden und zu neuen Fähigkeiten im Verlaufe der Kooperation erwachsen.⁷⁹¹

Dynamische Fähigkeiten sind als **Stromgrößen** interpretierbar, deren Charakteristikum ein durch Lernen⁷⁹² und Vergessen bedingter Erfahrungszuwachs ist, der im Zeitablauf spezifische Fähigkeiten der Trigonunternehmungen begründet.⁷⁹³ Sie sind das Geflecht an Kompetenzen und Fertigkeiten, das der Unternehmung erlaubt, neue Geschäftsbereiche und Prozesse zu erschließen und wandelnden Kontextfaktoren zu begegnen.⁷⁹⁴ Gerade weil sie nur über begrenzte Fähigkeiten verfügen, sind Unternehmungen in Kontexten, die durch rasche Veränderungen und Diskontinuitäten gekennzeichnet sind, beständig auf neue Fähigkeiten angewiesen. Hybride Governance Strukturen ermöglichen den Rückgriff auf fehlende und die Entwicklung neuer Fähigkeiten auf Basis komplementärer Ressourcen.⁷⁹⁵ Unterschiedliche Strukturkonzepte bieten dabei den Kooperationspartnern annahmegemäß in voneinander variierender Weise die Möglichkeit, unter Rückgriff auf partnerliche Ressourcen jeweils verschiedenartige, spezifische Fähigkeiten einzusetzen oder zu entwickeln.

Fähigkeiten müssen als **spezifische Faktoren** innerhalb der Kooperation erst in einem zukünftigen, trigoninternen Entwicklungs-, Nutzungs- und wechselseitigen Anpassungsprozeß kreiert werden.⁷⁹⁶ Gleichsam fließen die bereits in der Vergangenheit geschaffenen Spezifitäten der Kooperationspartner – in von Strukturkonzept zu Strukturkonzept variierender Weise – in die Kooperation ein. Die Koordination dieser historischen, drei Quellen entwachsenen spezifischen Faktoren wie auch die Entwicklung ei-

⁷⁸⁹ Vgl. TEECE (Using Dynamic Capabilities, 1998), S. 37.

⁷⁹⁰ „The term ‘dynamic’ refers to the shifting character of the environment; certain strategic responses are required, when time-to-market and timing is critical, the pace of innovation accelerating, and the nature of future competition and markets difficult to determine. The term ‘capabilities’ emphasizes the key role of strategic management in appropriately adapting, integrating, and re-configuring internal and external organizational skills, resources, and functional competences toward changing environment.“ TEECE/PISANO (Dynamic Capability, 1994), S. 1.

⁷⁹¹ Zwei Mechanismen der Generierung ökonomischer Renten sind damit in der (binnenorientierten) Literatur zum Strategischen Management zu unterscheiden: Der „Resource-Picking-Mechanismus“ und der „Capability-Building-Mechanismus“. Während Resource-Picking-Fähigkeiten ökonomischen Erfolg begründen können, noch bevor anvisierte Ressourcen akquiriert wurden (ex ante), können demgegenüber idiosynkratische bilaterale Synergie-Potentiale erst dann realisiert werden, nachdem die in Frage kommenden Ressourcen akquiriert wurden (ex post) – und der Capability-Building-Mechanismus einsetzen kann. Vgl. MAKADOK (Synthesis, 2001), S. 387-401.

⁷⁹² Vgl. DOSI/MARENGO (Evolutionary Theory, 1993), S. 3.

⁷⁹³ Vgl. GRANT (Resource-Based Theory, 1991), S. 121; KOGUT (Joint Ventures, 1988), S. 322 ff.

⁷⁹⁴ Eine schwierig zu replizierende oder zu imitierende Kompetenz oder Fähigkeit wird als „distinctive Kompetenz“ bezeichnet. Vgl. DOSI/TEECE (Competencies, 1993), S. 6.

⁷⁹⁵ Vgl. BARNEY (Firm’s Capabilities, 1999), S. 144.

⁷⁹⁶ Vgl. DOZ/HAMEL (Creating Value by Creating Alliances, 1998), S. 47.

ner neuen gemeinsamen, zukünftigen Spezifität ist durch die Kooperationsstruktur zu bewältigen.

Die dynamischen Fähigkeiten des Trignons sind anhand dreier Dimensionen zu identifizieren. **Prozesse** bezeichnen jene Wege, „wie in den Unternehmungen Dinge getan werden“.⁷⁹⁷ Integrationsvorgänge gliedern Aktivitäten typischerweise in einer bestimmten Art und Weise – etwa kooperationsbasiert – in den unternehmerischen Verfügungsbereich ein; kooperationsbasierte Lern- und Vergessensprozesse können sehr spezifische Maßnahmen „for new organizational learning, helping firms to recognize dysfunctional routines, and preventing strategic blindspots“⁷⁹⁸ sein; die rasche Rekonfiguration der parentalen Assets und die wendige Transformation der Trigonstruktur sind weitere Fähigkeiten, deren Akkumulation „High flex“-Trigonunternehmen begründet.⁷⁹⁹

Das strategische Vermögen der Kooperationspartner und der Pueralunternehmung wird auch zu jedem Zeitpunkt durch ihre Positionierung im Rahmen ihrer Business Assets charakterisiert.⁸⁰⁰ **Positionen** kennzeichnen die relative⁸⁰¹ Ressourcenausstattung der Kooperationspartner und der Pueralunternehmung in Form von „Technological Assets“, „Complementary Assets“, „Financial Assets“ und „Locational Assets“.⁸⁰² Selbst wenn ein wachsender Markt für unternehmungsspezifisches Know-how existierte, erreichten diesen viele Technological Assets per se gar nicht, da Unternehmungen durchaus unwillig⁸⁰³ sein können, ihr Wissen zu verkaufen, da die Technologien nicht durch das Patentrecht geschützt sind oder im Sinne eines Learning-by-doing nur mit der wirtschaftlichen Aktivität selbst aneignbar oder transferierbar sind. Erst die Kombination mit Complementary Assets ermöglicht zudem häufig die Vervollständigung des parentalen Portfolios oder die partnerschaftliche Erarbeitung technologischer Innovationen.⁸⁰⁴ In Abhängigkeit von Höhe und Form der kapazitätsmäßigen Begrenzung der Financial Assets, von ihrer Vollkommenheit oder Flexibilität können potentielle Kooperations- und Marktpartner Hinweise auf zukünftige Restriktionen und potentielle Strategien des Trignons erhalten. Die Einzigartigkeit der Partner schließlich kann auch auf der Lozierung der Trigonelemente basieren;⁸⁰⁵ Locational Assets sind vielfach weder handelbar noch replizierbar; sie können sich in niedrigen Transportkosten, in der Exklusivität der Vertriebswege oder einem positiven Image manifestieren.⁸⁰⁶

⁷⁹⁷ Vgl. TEECE/PISANO (Dynamic Capability, 1994), S. 5.

⁷⁹⁸ TEECE/PISANO (Dynamic Capability, 1994), S. 10.

⁷⁹⁹ „Firms that have honed these capabilities are sometimes referred to as ‘high flex’.“ TEECE/PISANO (Dynamic Capability, 1994), S. 11.

⁸⁰⁰ Vgl. TEECE/PISANO (Dynamic Capability, 1994), S. 11.

⁸⁰¹ „Relativ“ meint die eigene Ressourcenausstattung in Relation zur Ressourcenausstattung der Konkurrenz und des Kooperationspartners.

⁸⁰² Vgl. TEECE/PISANO (Dynamic Capability, 1994), S. 11-12.

⁸⁰³ Teece verwendet hier die in der Praxis angeblich gebräuchliche „Kronjuwelen“-Metapher: „That is, if the technology is released, the kingdom will be lost.“ TEECE/PISANO (Dynamic Capability, 1994), S. 11.

⁸⁰⁴ Vgl. TEECE (Innovation, 1986), S. 285-305; TEECE/RUMELT/DOSI/WINTER (Corporate Coherence, 1994), S. 20-21.

⁸⁰⁵ Vgl. HAMEL (Dislozierung von Betrieben, 1999).

⁸⁰⁶ Eine Ausnahme etwa stellt die Entscheidung über die prestigeträchtige Auslieferung (z.B. des A3XX) im Rahmen einer Kooperation dar. Vgl. o.V. (EADS, 2000), S. 23.

Die Effizienz eines Strukturkonzepts wird auch durch temporale Pfade determiniert: „Where a firm can go is a function of its current position and the paths ahead.“⁸⁰⁷ Die Analyse der **Pfade** der Parentalunternehmungen und der Pueralunternehmung hat vor allem „Pfadabhängigkeiten“ und „technologische Opportunitäten“ zu berücksichtigen. Die Wahrnehmung von Pfadabhängigkeiten beachtet, daß die Historie einer kooperierenden Unternehmung, ebenso wie die Vergangenheit ihres Kooperationspartners, von erheblicher Bedeutung für den Erfolg der Kooperation und die Effizienz ihrer Struktur ist. „Bygones are rarely bygones“⁸⁰⁸ – die vergangenen (Human-)Ressourcen, Märkte und Transaktionen der Parentalunternehmungen – ebenso wie auch ihr bewußter Verzicht auf Aktivitäten – prägen ihr zukünftiges strategisches Verhalten. Individuelle und organisationale Lern- und Vergessensprozesse sind in vergangene Aktivitäten kontextspezifisch eingebettet und bedingen die Spezifität des gegenwärtigen und zukünftigen Entwicklungspfades der Trigonelemente. Zukunftsbezug erwirbt das Konzept der Path Dependencies durch die Analyse technologischer Opportunitäten, deren erfolgreiche Wahrnehmung⁸⁰⁹ durch die Struktur beeinflusst wird.⁸¹⁰ Geschwindigkeit, Breite und Tiefgang des Erkenntnisfortschritts sind auf zukünftige Opportunitäten zurückzuführen, welche zeitlich verzögerte Funktionen der Tiefe und Diversität von Grundlagenforschungen und der Geschwindigkeit, mit der neue wissenschaftliche Durchbrüche getätigt werden, sind.⁸¹¹ Das Strukturkonzept legt den Grundstein für die Fähigkeit des Trigons, technologische Opportunitäten wahrnehmen und umsetzen zu können, indem korrekte Kontextevaluationen erfolgen und partnerliche Ressourcen zu zukünftigen Technologien kombiniert werden.⁸¹²

Die Ausstattung der Kooperationspartner und der Pueralunternehmung ist aus dem Blickwinkel der Zeitbedingtheit zu jedem Zeitpunkt als eine Funktion ihrer Prozesse, Positionen und Pfade zu interpretieren:

$$\text{Assessment} = f(\text{Processes, Positions, Paths}).^{813}$$

Der zukünftige Strukturentwicklungsprozeß ist Resultat der vergangenen, gegenwärtigen und zukünftigen Ressourcenausstattung: Struktureffizienz = $f(\text{Assessment})$. Damit wird dem Verlaufsaspekt der veränderlichen Zustände kooperationspartnerlicher Realität durch die durch spezifische Faktoren der Kooperationspartner begründete Unternehmungsheterogenität Rechnung getragen.

⁸⁰⁷ TEECE/PISANO (Dynamic Capability, 1994), S. 13.

⁸⁰⁸ TEECE/PISANO (Dynamic Capability, 1994), S. 13.

⁸⁰⁹ Zu typischen Fehleinschätzungen der Wahrnehmung prinzipieller Innovationen vgl. PFEIFFER (High-Tech-Innovationen, 1999), S. 422-427.

⁸¹⁰ Vgl. TEECE/PISANO (Dynamic Capability, 1994), S. 14.

⁸¹¹ Vgl. TEECE/RUMELT/DOSI/WINTER (Corporate Coherence, 1994), S. 21; TEECE/PISANO (Dynamic Capability, 1994), S. 13, 14.

⁸¹² Zur produktspezifischen Konkretisierung dieser Aussage vgl. exemplarisch HELFAT/RAUBITSCHKE (Co-Evolution, 2000), S. 961-979.

⁸¹³ Vgl. TEECE/PISANO (Dynamic Capability, 1994), S. 14.

5. Wissenschaftstheoretische Bewertung des Dynamischen Ansatzes

5.1. Informationsgehalt

Im Hinblick auf den Informationsgehalt realoptionsbasierter Erklärungen der für die Trigonale Kooperation jeweils relativ zweckmäßigsten Strukturkonzepte offeriert die Realoptionen-Theorie eine qualitativ anwendbare (Denk-)Methodik zur **Bewertung der Flexibilität** der Kooperationspartner: Dabei liegt den unterschiedlichen Flexibilitätsarten (vgl. **Abbildung 53**) das Gefüge an Bedingungen geknüpfter partnerlicher Ansprüche zugrunde.⁸¹⁴ Strategische Flexibilität bergende Realoptionen sind langfristig ausgerichtet und etwa als der Wert einer Option des Verkaufs an den Kooperationspartner oder als Wert einer Kaufoption auf die gesamte Puerlunternehmung bei Wachstumsinvestitionen interpretierbar – die Option einer Verzögerung spezifischer Investitionen in die Kooperation oder den Kooperationspartner wäre dabei als Verkaufsoption interpretierbar; operative Flexibilität bergende Realoptionen sind mit kurzfristigen Entscheidungen im laufenden Kooperationsbetrieb verknüpft.⁸¹⁵

Traditionelle Investitionsbewertungsverfahren sind dann zweckmäßig, wenn entweder Investitionen in sich kein Flexibilitätspotential bergen oder aber dieses zwar existierende Potential nicht benötigt und ausgrunddessen nicht „ausgeschöpft“ wird. Der Einsatz der Realoptionen-Theorie ist bereits für die Grundsatzentscheidung für oder gegen die Strategie Kooperation anwendbar (Anfangs-Option) und gewinnt auch nachhaltig an Bedeutung für die optionsbasierte Wahl der Strukturkonzepte und die damit verbundene Entscheidung für die Strategien der Trigonelemente im Laufe des Kooperationsbetriebes (Betreiber-Option). Ihre **Anwendung** bietet sich an, wenn sich die Puerlunternehmungen und die Puerlunternehmung in einem unsicheren Marktumfeld mit daraus resultierender hoher Investitionsunsicherheit bewegen und sie sich somit die Optionseigenschaften der Investition in die Kooperation nutzbar machen können, oder, wenn die Unsicherheit über den Kooperationspartner so groß ist, daß das Warten auf den Zugang neuer und exakterer Informationen sinnhaft erscheint. Während in der Neuen Industrieökonomik damit der Pioniervorteil belohnt wird, unterstreicht die realoptionentheoretische Betrachtung den Wert des Wartens.⁸¹⁶ Zudem ist die Anwendung der Realoptionen-Theorie um so zweckmäßiger, je mehr die Entscheidungen der Kooperationspartner, in die Kooperation in einer bestimmten Ressourcen-Höhe und -Form zu investieren, mit hohen Sunk Costs verbunden sein können (etwa infolge opportunistischen Partnerverhaltens), diese Entscheidungen bis zu einem gewissen (Kennenlernen-)Grade aufschiebbar sind und ihre (Teil-)Investitionen diskretionär getätigt werden.

Durch die qualitative Anwendung der Realoptionen-Theorie kann damit der Informationsgehalt Kooperationsstruktur-basierter Hypothesen über die Erhöhung des Allgemeinheitsgrades des Wenn-Teils der Erklärung wie auch durch Steigerung des Präzisionsgrades des Dann-Teils der Erklärung infolge der verbesserten – da Handlungsspiel-

⁸¹⁴ Vgl. AMRAM/KULATILAKA (Real Options, 1999), S. 6, 10 f.

⁸¹⁵ Vgl. KOCH (Optionsbasierte Unternehmensbewertung, 1999), S. 92-94; SMITH (Option Pricing Analysis, 1981), S. 296 ff.; TRIGEORGIS (Real Options, 2000), S. 19 f., 158 f.

⁸¹⁶ Vgl. MÜLLER (Markteintrittsoptionen, 2001), S. 316 f. Vgl. zudem den Externalen Ansatz.

räume berücksichtigende – Bewertbarkeit von Investitionsalternativen wesentlich erhöht werden.

Der Allgemeinheitsgrad im Wenn-Teil fähigkeitsbasierter Erklärungen ist bereits hoch, da der **Dynamic Capability Approach** auf sämtliche Strukturierungsaufgaben in der Kooperation zu übertragen ist, die auf die Nutzung bestehender oder die Entwicklung neuer Fähigkeiten abzielen. Gegenüber der Transaktionskostentheorie weist er, wie auch der Resource Based Approach, den Vorteil auf, nicht durch die implizite Annahme der Unternehmungshomogenität erheblich begrenzt zu sein, sondern von der Heterogenität der Kooperationspartner auszugehen. Er berücksichtigt organisationale Lernfortschritte als Akkumulation intangibler Ressourcen und die Wechselwirkung zwischen der Akkumulation von Ressourcen und dem Eintritt in alternative Strukturvarianten. Ressourcenökonomische Argumentationen werden über die Anerkennung der Fähigkeit zur Verwertung akkumulierter Ressourcen dynamisiert und informatorisch erweitert. Der Bestimmtheitsgrad im Dann-Teil der Erklärung wiederum ist durch die Differenzierung der in Kapitel D unterschiedenen Strukturkonzepte als ebenso hoch wie der Präzisionsgrad des Resource Based Approach zu kennzeichnen. Bei Lösung der analogen Quantifizierungsprobleme von Zeitkosten und -nutzen würde er weiter an Präzision gewinnen.

5.2. Bewährungsgrad

Der Frage nach der Übereinstimmung von **Management-Intuition**⁸¹⁷ und Theorieaussage wird in einigen jüngeren Studien⁸¹⁸ nachgegangen, deren Befragungsergebnisse zufolge der Großteil der befragten Entscheidungsträger intuitiv Investitionsbewertungen vornimmt, die qualitativ mit realoptionstheoretischen Hypothesen übereinstimmen.

Die Realoptionen-Theorie könnte demzufolge einen konzeptionellen Theoretischen „Sub“-Bezugsrahmen darstellen, indem wertdeterminierende Parameter in einen Zusammenhang gebracht und komplexe unternehmerische Interdependenzen formalisiert werden können.⁸¹⁹ Die Vielfalt der in der Praxis tagtäglich getroffenen strategischen Entscheidungen für „transaction opportunities, such as Joint Ventures“⁸²⁰ wie auch strukturellen Entscheidungen, die im Binnen- oder Außenverhältnis als „Meilensteine“ charakterisiert und bislang allenfalls „intuitiv“ begründet werden, sind anhand der Realoptionen-Theorie theoretisch zu fundieren, in detailliertere Erklärungszusammenhänge zu integrieren und einer rationaleren Erklärung zuzuführen. Ihr Einsatz in der Praxis setzt die gezielte Identifikation und Priorisierung, Bewertung und Steuerung von Realoptionen voraus, um zu verhindern, daß sie im Sinne von „Schattenoptionen“ nicht bewußt genutzt werden und nur einen Bruchteil ihres möglichen Wertes entfalten.⁸²¹ Die Modellierung von Unternehmungen als komplexe „Realoptions-Systeme“ erlaubt die

⁸¹⁷ Vgl. CROSSAN/LANE/WHITE (Organizational Learning, 1999), S. 526-528.

⁸¹⁸ Vgl. etwa BUSBY/PITTS (Real Options in Practice, 1997), S. 169-186.

⁸¹⁹ Vgl. DAHLHEIM/WIELAND (Unternehmerische Finanzierungspolitik, 2001), S. 102; HOMMEL/LEHMANN (Bewertung, 2001), S. 127; NIPPA/PETZOLD (Realoptionen, 2000), S. 12.

⁸²⁰ AMRAM/KULATILAKA (Real Options, 1999), S. 6.

⁸²¹ Vgl. PRITSCH/WEBER (Bedeutung, 2001), S. 25 ff.

Berücksichtigung von Interaktionseffekten und Interdependenzen; industrieökonomische Erweiterungen⁸²² ermöglichen die Beachtung von Wettbewerbsaspekten.⁸²³

Die Entwicklung realoptionentheoretischer Entscheidungskriterien diszipliniert zudem die Gedankengänge und verbessert die Entscheidungsfindung für die Struktur Trigonaler Kooperationen, wobei die in der Principal-Agent-Theorie diskutierten und von WILLIAMSON⁸²⁴ untersuchten diskretionären Handlungsspielräume der Entscheidungsträger ergänzend Beachtung finden können.⁸²⁵ Entscheidungskriterien und Prüfmethoden auf Basis sämtlicher statischer und dynamischer Ansätze repräsentieren jedoch insofern „Entscheidungsvorwände“, als Humanressourcen auch bei vollkommener (entscheidungsrelevanter) Informationstransparenz nicht zwingend die optimalen Entscheidungen treffen. Der Wert des Realoptionen-Ansatzes ist damit – ebenso wie etwa jener des Resource Based Approach und Dynamic Capability Approach – vor allem auch in der vielfach vernachlässigten Funktion einer Theorie zu sehen, eine gemeinsame Sprache⁸²⁶ – hier: optionsbasiert – auf konsensualer Basis zu entwickeln, auf Grundlage derer wiederum Kommunikations- und Mißinterpretationskosten vermieden werden.⁸²⁷

Der Bewährungsgrad der Realoptionentheorie ist insgesamt gegenüber den übrigen Ansätzen in generell-institutionellen und kooperationsstrategischen Anwendungsbereichen als noch niedrig bis ausgeprägt niedrig zu charakterisieren;⁸²⁸ die realoptionentheoretische Überprüfung Digonaler und Trigonaler Kooperationsstrukturen wartet noch auf ihre Erledigung.

Auch die Falsifikation von Hypothesen auf Basis des **Dynamic Capability Approach** ist schwierig. Empirische Untersuchungen⁸²⁹ zum Zusammenhang zwischen Dynamischen Fähigkeiten und institutionellen Arrangements wurden bislang zwar durchgeführt,

⁸²² Vgl. den Externalen Ansatz in Kapitel E.V.

⁸²³ Vgl. HOMMEL/LEHMANN (Bewertung, 2001), S. 127.

⁸²⁴ Vgl. WILLIAMSON (Discretionary Behavior, 1964).

⁸²⁵ Vgl. SCHÄFER/SCHÄSSBURGER (Biotech-Start-ups, 2001), S. 275.

⁸²⁶ Vgl. PRITSCH/WEBER (Bedeutung, 2001), S. 14.

⁸²⁷ Zu diesem Argument mit Blick auf Modelle der Agency-Theorie vgl. SPREMAN (Agency-Theorie, 1995), S. 133.

⁸²⁸ Anwendungsvoraussetzungen der Realoptionen-Theorie aus Controlling-Sicht diskutieren PRITSCH und WEBER. Eine vergleichende Analyse von Bewertungs-Verfahren nehmen HOMMEL und LEHMANN vor. Die Anwendung der Realoptionen-Theorie im M&A-Geschäft und in der Elektrizitätswirtschaft diskutieren LEITHNER und LIEBLER sowie AMEND. Zu den Bewertungen von Realoptionen von Kraftwerksinvestitionen, Softwareentwicklungsprojekten, eines Biotech-Start-Ups, eines Internet-Portals, globalen Produktions- und Logistiknetzwerken und Markteintrittsoptionen vgl. RAMS, STICKEL, SCHÄFER und SCHÄSSBURGER, KROLLE und OSWALD, HUCHZERMEIER sowie MÜLLER. Vgl. PRITSCH/WEBER (Bedeutung, 2001), S. 13-43; HOMMEL/LEHMANN (Bewertung, 2001), S. 113-129; LEITHNER/LIEBLER (Realoptionen, 2001), S. 131-153; AMEND (Realoptionen, 2001), S. 179-206; RAMS (Bewertung, 2001), S. 155-178; STICKEL (Optionspreistheorie, 2001), S. 231-249; SCHÄFER/SCHÄSSBURGER (Biotech-Start-ups, 2001), S. 251-278; KROLLE/OSWALD (Internet-Portal, 2001), S. 279-302; HUCHZERMEIER (Realoptionen, 2001), S. 207-230; MÜLLER (Markteintrittsoptionen, 2001), S. 303-324.

⁸²⁹ Vgl. exemplarisch COHEN/LEVINTHAL (Empirical Studies, 1989), S. 1059-1107; COHEN/LEVINTHAL (Innovation and Learning, 1989), S. 569-596; COHEN/LEVINTHAL (Absorptive Capacity, 1990), S. 128-152; GRINDLEY/TEECE (Intellectual Capital, 1997), S. 8-41; IANSITI/CLARK (Integration and Dynamic Capability, 1995), S. 100-125; MADHOK (Market Entry Mode, 1998), S. 259-290; TEECE (Using Dynamic Capabilities, 1998) und die dort angegebene Literatur.

doch ist der Bewährungsgrad bislang noch relativ gering – im Hinblick auf Kooperationsstrukturen gar vollkommen defizitär. Die Ursachen hierfür sind analog zu jenen des Resource Based Approach zu sehen.

5.3. Gesetzesartigkeit

Die Gesetzesartigkeit **realoptionentheoretischer** Aussagen zu Kooperationsstrukturen ist vor dem Hintergrund der Analogie zu Finanzoptionen zu betrachten. Als **Grenzen** dieser Analogie sind nach TRIGEORGIS etwa die mögliche Nichtexklusivität von Realoptionen sowie die Vernetzung von Optionen zu nennen.⁸³⁰

Ein zentraler Unterschied zwischen Finanz- und Realoptionen besteht in der möglichen Kollektivitäts-Eigenschaft von Realoptionen, wohingegen Finanzoptionen prinzipiell exklusiv sind: Ebenso wie Optionen auf Finanztitel können auch Realoptionen als geschützt modelliert worden sein, so etwa bei der Sicherung des Kooperationsvorhabens durch Patente oder vertragliche Eigentumsrechte.⁸³¹ Weitere Exklusivitäten resultieren aus der Existenz von Markt-Eintritts-Barrieren, Mobilitäts-Barrieren und Kooperations-Eintritts-Barrieren. Sind Realoptionen dagegen nicht gesichert, da die Investitionsmöglichkeiten im Markt für mehrere Wettbewerber und/oder den Kooperationspartner existieren, können sie geradezu von jedem – auch dem Kooperationspartner als potentiell zukünftigem Wettbewerber – ausgeübt werden. Eine derartige **Nichtexklusivität** weist explizites Wissen auf, das leicht auf den Kooperationspartner und Dritte diffundieren und imitiert werden kann. Aber auch der Eintritt in eine Kooperation – und damit womöglich in einen neuen Markt – kann rasch kopiert werden, indem er von einem Konkurrenten mit einem anderen Kooperationspartner ebenfalls vollzogen wird. Die Reaktionen der (kooperationspartnerlichen) Wettbewerber auf nichtexklusive Rechte differieren damit von jenen auf exklusive Bestimmungen.⁸³² Die wettbewerbslichen Interdependenzen und Interaktionen bei kollektiven Optionen sind daher in die Bewertung von Realoptionen einzubeziehen: So kann die vorzeitige Ausübung von Optionen eine zweckmäßige Strategie sein, um sich vor dem strategisch bedingten Wertverlust der Optionen zu schützen.⁸³³ Damit wird die Analyse des Wettbewerbsverhaltens erforderlich – und die Verbindung zur Industrieökonomik gezogen.

Auch das Gefüge von Realoptionen ist komplexer, da eine **Vernetzung** der Optionen und damit ihrer Werte vorliegen kann, indem mit der Ausübung einer Realoption automatisch neue Optionen entstehen können.⁸³⁴ Eine solche Komplexität weisen den Faktor Zeit explizit berücksichtigende kooperative Strukturkonzepte (z.B. Sprung-Konzept, vereinzelte inhaltliche Kontrakt-Konzepte)⁸³⁵ oder auch die Transaktionsform „Pueralunternehmung“ in ihrer Ganzheit – als „strategisches Sprungbrett“ für den Eintritt in neue Märkte, für den Eintritt in eine alternative Kooperation (über das stete Senken bestehender oder das kontinuierliche Beibehalten niedriger Kooperations-Austritts-

⁸³⁰ Vgl. TRIGEORGIS (Real Options, 2000), S. 128-129.

⁸³¹ Vgl. MÜLLER (Markteintrittsoptionen, 2001), S. 316 ff.

⁸³² Vgl. NIPPA/PETZOLD (Realoptionen, 2000), S. 22.

⁸³³ Vgl. SCHÄFER/SCHÄSSBURGER (Biotech-Start-ups, 2001), S. 276.

⁸³⁴ Vgl. TRIGEORGIS (Real Options, 2000), S. 128.

⁸³⁵ Vgl. Kapitel D.II.2.

Barrieren) oder für die „Integration“ des Kooperationspartners (über seine „freundliche“ Übernahme) – auf. Die Wirkungsbreite und die Wirkungsreichweite gekoppelter Realooptionen sind insofern erheblich höher als jene einfacher Realooptionen, zumal auch hier jeweils die potentiellen Wettbewerbsreaktionen zu erwägen sind.

Die Realooptionen-Theorie vermag den **Erklärungs-** und **Technologiebeitrag** der vorangehend diskutierten Theorien im wesentlichen insofern zu erhöhen, als sie Strukturentscheidungen der Trigonelemente infolge der für sie charakteristischen Ökonomisierung von Handlungsspielräumen ausgeprägter an der dynamischen Anpassungseffizienz der parentalen und pueralen Aktivitäten ausrichtet.

Dabei zieht der realoptionstheoretische Ansatz mit Blick auf die Überlegungen einer in Kapitel F.I. skizzierten Dynamik-Effizienz eine zweckmäßige Verbindung zu ressourcenorientierten Erklärungen erfolgreicher Kooperationsstrukturen, indem er davon ausgeht, daß die **Verfügung** über angemessene **Entwicklungsvoraussetzungen**⁸³⁶ die „Überlebensfähigkeit“ der Parentalunternehmungen und der Pueralunternehmung sichert. Diese Entwicklungsvoraussetzungen spiegeln sich in den durch die Wahl der Strukturkonzepte unmittelbar oder mittelbar verfügbar gemachten Ressourcen wider. So hat der Erwerber von Ressourcen eventuell die Möglichkeit, die kooperationsstrukturell erworbenen Ressourcen zum zukünftigen Erwerb weiterer Ressourcen zu nutzen, indem er z.B. politische Kontakte, Marktkenntnisse oder die partnerschaftliche Infrastruktur zum Eintritt in neue Märkte nutzt.

Die Konzeptualisierung von Unternehmungskooperationen als Geflecht von Optionen erlaubt die Beachtung von **Interaktionseffekten** und **Interdependenzen**; spieltheoretische Ergänzungen ermöglichen die zusätzliche Beachtung von Wettbewerbsaspekten zwischen den Kooperationspartnern.⁸³⁷ Indem sie einerseits Interaktionseffekte zwischen den Optionen der Trigonelemente, andererseits Interdependenzen zwischen existierenden parentalen und pueralen Ressourcen, Märkten und Transaktionen sowie deren strukturellen Entscheidungen vor dem Hintergrund von Pfadabhängigkeiten explizit berücksichtigt,⁸³⁸ leistet die Realooptionen-Theorie einen innovativen Beitrag zu einer den Faktor „Zeit“ berücksichtigenden Kooperationsstruktur-Entscheidung.

Der dynamischen Interaktion zwischen Strukturentwicklung und **evolutorischem Selektionsprinzip** wird durch Beachtung der Tatsache, daß eine Selektion durch die Umwelt zwingenderweise die Existenz von Alternativen voraussetzt und Variation mit der Schaffung von Optionen begründet wird, entsprochen.⁸³⁹ Änderungen der institutionellen Rahmenbedingungen der Trigonelemente, die Entdeckung neuer Märkte, politische Umbrüche sowie gesetzliche Neuerungen können zu Umstrukturierungswünschen der Kooperationspartner beitragen, indem sie für das Auftreten neuer Opportunitäten in

⁸³⁶ Vgl. KIESER/WOYWODE (Evolutionstheoretische Ansätze, 2001), S. 258; LEITHNER/LIEBLER (Realooptionen, 2001), S. 136; NIPPA/PETZOLD (Realooptionen, 2000), S. 28; TRIGEORGIS (Real Options, 2000), S. 129.

⁸³⁷ Vgl. allgemein TRIGEORGIS (Real Options, 2000), S. 132-133.

⁸³⁸ Vgl. BERCOVITZ/DE FIGUEIREDO/TEECE (Managerial Decision-Making, 1995), S. 7-9.

⁸³⁹ Vgl. BOWMAN/HURRY (Option, 1993), S. 760-782; DOSI/TEECE (Competencies, 1993), S. 16; KIESER/WOYWODE (Evolutionstheoretische Ansätze, 2001), S. 257-258; NIPPA/PETZOLD (Realooptionen, 2000), S. 28; TRIGEORGIS (Real Options, 2000), S. 129.

Form frei verfügbarer Ressourcen sorgen, die vormals geeignete intratrigonale Strukturkonzepte oder die Kooperation selbst obsolet werden lassen können.

Realloptionentheoretisch ist zu begründen, weshalb das Investitionsverhalten der Trigonelemente über den **Lebenszyklus der Kooperation** variieren kann und weshalb identische (spezifische) Investitionsmöglichkeiten von verschiedenen Investoren gänzlich unterschiedlich bewertet werden müssen.⁸⁴⁰ Ist die Qualität der kooperationspartnerlichen Ressourcen zu Beginn des Kooperationszeitraumes nicht bekannt, so lernt die kooperierende Unternehmung durch ihre realen Investitionen in den Kooperationspartner bzw. das partnerschaftliche Unterfangen und generiert in dieser Weise reale Optionen, die ihrerseits Ressourcen verfügbar machen und in zukünftig nutzbaren Handlungsspielräumen resultieren. Je besser es den replizierenden oder imitierenden Kooperationspartnern dabei gelingt, erfolgsvermittelnde Wissensselemente zu lokalisieren und gezielt zu kopieren, desto schneller setzen diese Wissensressourcen innerhalb der Pueralunternehmung und im nächsten Schritt innerhalb der Parentalunternehmungen gegenüber weniger effizienten Wissensressourcen durch und schaffen so auch an parentaler Stelle ihrerseits wiederum Optionen. Je mehr zudem die Parentalunternehmungen in der Vergangenheit in der Lage waren, die ihrerseits selektierten erfolgreichen Varianten über bürokratisch verankerte Routinen zu konservieren, desto leichter lassen sie sich an die Pueralunternehmung weitergeben und erleichtern dort womöglich über den vermittelten Erfahrungsschatz das Wissen um den optimalen Ausübungszeitpunkt von Optionen.

Die Pfadabhängigkeiten der parentalen Investitionsentscheidungen finden darin ihren Niederschlag, daß in der Vergangenheit bereits getroffene Allokationsentscheidungen und die existierenden Ressourcenpools weitere Ressourcenallokationen und damit die parentalen Investitionsstrategien in die Kooperation vorzeichnen. Wird beachtet, daß spezifische Investitionen in die effiziente Generierung von Wissen und Informationen in Folge der dadurch bedingten Verbesserung der Entscheidungsbasis über einen eigenständigen Wert verfügen, so wird es mittels der Realloptionen-Theorie möglich, **Organisationale Lernprozesse**⁸⁴¹ der Kooperationspartner zu evaluieren⁸⁴² – und dabei simultan die Verbindung zum Dynamic Capability Approach herzustellen.

Werden die für eine rationale Kooperations- und Strukturentscheidung benötigten Informationen vielfach erst durch die zukünftig eintretenden Konsequenzen dieser Entscheidung, die praktische Erfahrungen mit dem Kooperationspartner vermittelt, ermittelt, ist infolge dieser Rekursivität im Hinblick auf den Nutzen der Entscheidungsalternativen und der zukünftig zu treffenden bzw. in der Vergangenheit bereits getroffenen Entscheidungen eine einen definierten Entscheidungsraum erfordernde Optimierung gemäß der **konstruktivistisch-technomorphen Rationalität**⁸⁴³ nicht möglich.⁸⁴⁴ Die konzeptionelle Nutzung des Realloptions-Ansatzes in seiner Funktion als Rationalitätssicherungs-Instrument dient vor allem der Entwicklung eines Verständnisses von Op-

⁸⁴⁰ Allgemein vgl. KIESER/WOYWODE (Evolutionstheoretische Ansätze, 2001), S. 257 f.; NIPPA/PETZOLD (Realloptionen, 2000), S. 29.

⁸⁴¹ Um Begriff des Organisationalen Lernens vgl. etwa LIEBMANN/ZENTES (Handelsmanagement, 2001), S. 836; PROBST/BÜCHEL (Organisationales Lernen, 1998), S. 17.

⁸⁴² Vgl. NIPPA/PETZOLD (Realloptionen, 2000), S. 29.

⁸⁴³ Vgl. MALIK (Systemisches Management, 2000), S. 135-139.

⁸⁴⁴ Vgl. NIPPA/PETZOLD (Realloptionen, 2000), S. 30.

tionalitäten, der Mustererkennung, variiert die mentalen Modelle der Entscheidungsträger und trägt somit zu einer verbesserten Perzeptionsfähigkeit bei.⁸⁴⁵ So kann die Normierung der Entscheidungsfindung auch im Rahmen der Kooperation dazu benutzt werden, den Kooperationspartner oder Dritte von der Vorteilhaftigkeit von Restrukturierungsanforderungen und (weiteren) Investitionsentscheidungen in die Kooperation zu überzeugen.

Insgesamt erweitert die Integration der Realloptionen-Theorie in den Theoretischen Bezugsrahmen der Bearbeitung die Analyse der Struktur „Kooperation“ und ihrer Strukturwahl um theoretisch und praktisch bislang defizitäre, vielfach „lediglich“ als „intuitiv“⁸⁴⁶ wahrgenommene Gesichtspunkte strategischer Entscheidungen und ermöglicht grundsätzlich den konzeptionellen Einbezug kooperationspartnerlicher Wissensakkumulationsprozesse in die ökonomische Strukturentscheidung.⁸⁴⁷

Analog zur dynamischen Realloptionen-Theorie und zum eher statisch ausgerichteten Resource Based Approach ist auch die Kausalisierung und Widerspruchsfreiheit des **Dynamic Capability Approach** grundsätzlich gegeben. Fähigkeitsbasierte Hypothesen vermögen Ursachen für die Zweckmäßigkeit zeitorientierter Strukturkonzepte zu liefern. Sie machen verständlich, warum ein lernorientiertes Strukturkonzept existiert oder aber eingesetzt werden wird und ermöglichen die Ableitung dynamischer Effizienzkriterien zur Identifizierung von über Kausalitäten informierenden Gesetzen. Indem man argumentativ die fähigkeitsbasierten Kausalitäten erschließt, die die Vorteilhaftigkeit und Wahl eines bestimmten Strukturkonzepts erklären, werden kausal-genetische Erklärungen auf Basis des Dynamic Capability Approach möglich. Dem zeitlichen Verlaufsaspekt der variablen Zustände kooperationspartnerlicher Realität wird die Theorie durch die Handhabung der durch spezifische Faktoren der Kooperationspartner begründeten Unternehmungsheterogenität damit in besonderer Weise gerecht.

5.4. Vollständigkeit

Annahmegemäß sind Investitionen in spezifische Faktoren – analog zu Entscheidungsrechten von Finanzinvestitionen – mit spezifischen Entscheidungsrechten verbunden und durch einen erheblichen Optionswert gekennzeichnet, der in originären statischen Investitionsbewertungsverfahren überwiegend unbeachtet bleibt, da diese die Irreversibilität von Investitionen und damit den Optionswert spezifischer Investitionen vernachlässigen.⁸⁴⁸ Die mit spezifischen Investitionen der trigonalen Kooperationspartner verbundenen Entscheidungsrechte sind dann als Optionsrechte interpretierbar und anhand **realoptionstheoretischer** Modelle bewertbar. Aus der Perspektive der Realloptionen-Theorie stellt demgegenüber etwa das Kapitalwertkalkül einen Spezialfall der Investitionsrechnung dar, in welchem keine zukünftigen aktiven Entscheidungs- und Hand-

⁸⁴⁵ Vgl. PRITSCH/WEBER (Bedeutung, 2001), S. 17-21.

⁸⁴⁶ Vgl. DIXIT/PINDYCK/SØDAL (Irreversible Investment, 1997), S. 14.

⁸⁴⁷ Vgl. RAMS (Realloption, 2001), S. 164 f.; VOLLRATH (Handlungsflexibilität, 2001), S. 68 f.

⁸⁴⁸ Vgl. HOMMEL/LEHMANN (Bewertung, 2001), S. 115.

lungsmöglichkeiten der Kooperationspartner zu berücksichtigen sind und im Verlaufe des Investitionsprozesses keine neuen Informationen einbezogen werden können.⁸⁴⁹

In Kontexten, die sich durch hohe Unsicherheit auszeichnen, weisen die – nicht allein durch die Hybridform „Kooperation“ selbst, sondern insbesondere durch die innerhalb des Trignons umgesetzten Strukturkonzepte eröffneten – Aktivitäts-Optionen einen erheblichen Wert an Flexibilität auf. Bedingte die Anwendung oder Entwicklung von Wissens- und Technologie-Innovationen erhebliche spezifische Investitionen einer parentalen Unternehmung und agierte diese in einer sehr unsicheren Umwelt, so vermöchte die kooperationsbasierte Poolung komplementärer Ressourcen und die, je nach Wahl des Strukturkonzepts in Intensität und Verlauf variierenden, kooperationsstruktur-basierten Wissenstransfer-Prozesse von einem erheblichen Optionswert zu sein, um über den aktiven pueralen Vorstoß in gänzlich innovative Felder weitere parentale Diversifikations-Optionen erschließen zu können.

Realoptionentheoretische Analysen der Kooperationsstruktur setzen dabei nicht allein – wie dies „traditionelle“ Versuche einer Reduzierung von Zukunftsunsicherheit versuchen – an der Beseitigung von Problemursachen an, sondern orientieren sich unmittelbar an möglichen **Problemfolgen** von Zukunftsunsicherheit – und vermögen so – quasi als Nebenprodukt – Zeit-Potentiale zur Generierung entscheidungsrelevanter Informationen zu eröffnen.

Diese dynamischen Gedankengänge blieben in geläufigen ressourcenbasierten, institutionenökonomischen und industrieökonomischen Argumentationen vernachlässigt. Bereits vor dem Hintergrund realoptionstheoretischer Basisargumentationen wird es möglich, die Ergebnisse des Internalen, Externalen und Transaktionalen Ansatzes zweckmäßig zu ergänzen, indem die Eigenheiten spezifischer Investitionen der Kooperationspartner in ihr gemeinsames Vorhaben im realoptionentheoretischen Kontext analysiert und Entscheidungskriterien für die Strukturwahl abgeleitet werden.

Da der **Dynamic Capability Approach** nicht allein futurale, sondern auch präsentiale und historische Bedingungen explizit berücksichtigt, ist er in dieser Hinsicht als sinnvolle Ergänzung zur eher zukunftsorientierten Realoptionen-Theorie zu sehen. Ebenso wie sie richtet er seine Aussagen nicht allein auf die negativ assoziierte Unsicherheit der Zukunft, sondern auch auf die Freiheit der Zukunft.⁸⁵⁰ Das Ausmaß, in dem die statische Erklärung des Sachverhalts „Kooperationsstrukturen“ Mängel aufweist, wird durch die Ergänzung um zeitlich ausgerichtete Fähigkeitsüberlegungen zusätzlich vermindert.

Mit Blick auf das Effizienzkriterium der Vollständigkeit⁸⁵¹ hat die der Erklärung verpflichtete Wissenschaftstheorie Dynamische Erklärungen auf der **Metaebene** als vervollständigendes Modul der Triangel einzuordnen. In dem Ausmaß, in dem sie auf der **Objektebene** statische Analysen inhaltlich erweitert oder auch unabhängige Argumente integriert, ist die Dynamische Betrachtung – relativ betrachtet – als erheblich vollstän-

⁸⁴⁹ Vgl. RAMS (Realoption, 2001), S. 159.

⁸⁵⁰ Vgl. TEECE/PISANO/SHUEN (Dynamic Capabilities, 1994), S. 33.

⁸⁵¹ Vgl. STEGMÜLLER (Methodologische Fragen, 1995), S. 392.

diger gegenüber dem Internalen, Externalen und Transaktionalen Ansatz zu charakterisieren.

6. Wissenschaftstheorie aus der Perspektive der Zeit

Verläßt man die wissenschaftstheoretische Analyse auf der Objektebene und schlägt demgegenüber eine sog. **Wissenschaftstheoretische Meta-Perspektive** ein, stellt sich die Frage nach der Bedeutung des Phänomens Zeit für die Wissenschaftstheorie.

Aus einer wissenschaftstheoretischen Zeitperspektive ist die abschließende Verifikation trigonaler Hypothesen grundsätzlich nicht möglich, da selbst eine Vielzahl an einzelfallbasierten Bestätigungen in der Historie niemals mit vollständiger Sekurität den Eintritt eines der Hypothese widersprechenden Ereignisses in der Zukunft ausschließt und damit den Schluß auf ihre allgemeine Geltung nicht zuläßt: Da Hypothesen für Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft Gültigkeit haben, ist die Anzahl der aus ihnen in den jeweiligen Einzelfällen ableitbaren singulären Sätze unendlich, was wiederum zur Konsequenz hat, daß auch die äußerst häufige Verifikation einer zeitbezogenen Hypothese oder Theorie grundsätzlich nicht die Wahrheit einer Theorie beweisen kann; die kritische Prüfung kann allenfalls nur ein vorübergehendes Ergebnis liefern, indem die Theorie insofern als vorläufig wahr akzeptiert wird, als sie sich in Prüfungen *bewährt* hat – das Phänomen Zeit bedingt daher, daß **anstelle des Wahrheitsgehaltes** über den **Bewährungsgrad** einer Theorie diskutiert wird, welcher um so höher ist, je höher die Frequenz des Prüfungserfolges, je anspruchsvoller und je verschiedenartiger diese Prüfungen waren.⁸⁵²

Das **temporale Variationsphänomen** besteht daher darin, daß die konsensuale⁸⁵³ – nicht zwingend „objektiv wahre“ – Relevanz von Theorien und der auf ihnen basierenden Entscheidungskriterien im Zeitablauf in Abhängigkeit von bestimmten Kontextfaktoren Veränderungen unterliegt. Analog gilt dies für den wissenschaftlichen Konsens an sich – und letztendlich für die Bewertung⁸⁵⁴ der Sinnhaftigkeit bestimmter Strukturkonzepte.

Realoptionentheoretisch ausgedrückt, führen der Zuwachs an Erkenntnissen über die Selektion zweckmäßiger und die inhaltliche Erfüllung wissenschaftstheoretischer Bewertungskriterien, ein essentieller Paradigmenwechsel und die Anwendung alternativer wissenschaftstheoretischer Grundlagenmethoden – etwa der Hermeneutik – zu „Rückzugs-“ oder „Folgeinvestitionen“ in weitergehende Forschungen.

⁸⁵² Vgl. grundlegend POPPER (Logik der Forschung, 1969), S. 8, 198 ff., S. 219 ff. Vgl. ebenso KIESER (Organisationstheorien, 1995), S. 10; SCHERER (Kritik der Organisation, 2001), S. 8.

⁸⁵³ Zur Abkehr von der Idee einer objektiven Wahrheit vgl. genauer POPPER (Logik der Forschung, 1969), S. 54.

⁸⁵⁴ Vgl. Kapitel F.

7. Wissenschaftstheoretische Schlußfolgerungen

Ausgangspunkt vorliegender Untersuchung ist zunächst die These, daß der ressourcenorientierte Ansatz der Unternehmensführung nicht als Alternative zum industrieökonomischen Paradigma der Unternehmensführung zu diskutieren ist, sondern daß beide Erklärungsperspektiven im Sinne einer **Komplementarität**⁸⁵⁵ wertvolle Beiträge zur Analyse von Kooperationsstrukturen leisten, um die Frage nach der Unterschiedlichkeit⁸⁵⁶ von Unternehmungen thematisieren und auf Strukturierungsnotwendigkeiten transferieren zu können. Weiterhin wird von der Annahme ausgegangen, daß die Ergänzung der neoinstitutionalistischen Theorien der Organisation um diese ressourcen- und industrieökonomischen Überlegungen den Erklärungsbeitrag für die Ausgestaltung von Kooperationsstrukturen erhöht. Schließlich wird die These akzeptiert, daß die gezielte (Weiter-)Entwicklung und Integration zeitökonomischer Überlegungen die Qualität der Lösung ökonomischer Aufgabenstellungen erheblich verbessert und in erforderlicher Weise abrundet.

Der **erklärende und technologische Beitrag** des Resource Based Approach ist in der Empfehlung zu sehen, möglichst jenes Strukturkonzept zu wählen, welches in relativ zweckmäßigster Weise sicherstellt, die Verfügung über wettbewerbsrelevante Ressourcen des Kooperationspartners zu erlangen bzw. diese Verfügung bewußt partiell oder total zu unterbinden. Die Erklärungs- und Technologiefunktion der Neuen Industrieökonomik liegt im Hinweis auf jenes Strukturkonzept, welches die relativ effizienteste Handhabung der kritischen Erfolgsfaktoren der Branche/des Marktes ermöglicht. Aus der Perspektive der Neuen Institutionenökonomik ist jenes Strukturkonzept zu wählen, das die niedrigsten Transaktionskosten, die niedrigsten Agency-Kosten bzw. die niedrigste Summe aus Transaktionskosten und Wohlfahrtsverlusten aus externen Effekten aufweist.⁸⁵⁷ In allen drei (Ceteris Paribus-)Varianten ist nicht von den absoluten Kosten- und Nutzeneffekten einer Alternative auszugehen, sondern diese sind vielmehr im Vergleich zu alternativen Strukturkonzepten zu betrachten.⁸⁵⁸ Der Erklärungsgehalt jedes singulären theoretischen Ansatzes fiele aufgrund der Defizite und Ungenauigkeiten, Fiktivprämissen und Ceteris paribus-Klauseln nicht annähernd so hoch für die zu lösende Aufgabe aus; er wird durch Ergänzung und (Prämissen-)Variation um Argumentationen der „partnerlichen“ Ansätze erhöht. Grundsätzlich ist jede Ressourcen-Beziehung der Kooperationspartner als kritische Erfolgsfaktoren-Beziehung, jede Transaktions-, Principal-Agent- oder Property Rights-Beziehung als Ressourcen-Beziehung oder als kritische Erfolgsfaktoren-Beziehung interpretierbar – und umgekehrt. Die für vorlie-

⁸⁵⁵ Vgl. ZU KNYPHAUSEN-AUFSESZ („Why are firms different?“, 1993), S. 771-792, S. 771. „Komplementarität“ ist nach SCHMIDT ein Schlüsselwort zur Entwicklung einer einheitlichen ökonomischen Theorie der Unternehmung, so wie Erich GUTENBERG sich dies gewünscht und mit den Möglichkeiten seiner Zeit entwickelt habe. Vgl. SCHMIDT (Erich Gutenberg, 1999), S. 73-74.

⁸⁵⁶ Dabei sind vier Handhabungsformen der „firm difference“ zu beachten: Die Kooperationsstruktur kann gezielt zur bewußten Erhaltung oder Generierung positiver Unterschiedlichkeit (z.B. Entwicklung von Wissen, raschere Verwertung von Ressourcen) wie auch zur bewußten Vermeidung oder Elimination negativer Unterschiedlichkeit (z.B. Nutzung der positiven Reputation des Kooperationspartners, Imagetransfer) eingesetzt werden.

⁸⁵⁷ Vgl. PICOT/DIETL/Franck (Organisation, 1999), S. 131.

⁸⁵⁸ Vgl. HAUSER (Joint Venture, 1981), S. 184; PICOT (Transaktionskostenansatz, 1982), S. 270.

gende Aufgabenstellung ausschlaggebenden Unterschiede resultieren aus der Analyseperspektive und der jeweiligen Vorgehensweise.⁸⁵⁹

Ihrer erklärenden und gestaltenden Funktion wird die Zeitökonomie für die Auswahl der in Kapitel D abgeleiteten Strukturkonzepte in dem Umfang gerecht, in dem sie die relativ höchsten (Nutzen-)Beiträge zur effizienten Reduktion von Zukunftsunsicherheiten leistet, Strukturierungsvarianten für die partielle und holistische Flexibilisierung des Trigons darlegt und schließlich Ansatzpunkte für das Management der Zeitbedingtheit offeriert. Dabei sucht sie die je nach Strukturalternative zu befürchtenden Zeitgegebenheits-Probleme unter Inkaufnahme der (relativ) geringsten Zeitopfer bzw. der Schaffung höchster Zeitnutzen zu begrenzen.

⁸⁵⁹

Vgl. PICOT/DIETL/FRANCK (Organisation, 1997), S. 91-94, S. 92.

Abbildung 55: Wissenschaftstheoretische Bewertung der Dynamischen Triangel

	Informations- gehalt	Bewährungsgrad			Gesetzes- artigkeit	Vollständigkeit	
		G	K	KS		Objekt-Ebene	Meta-Ebene
Internaler Ansatz*	+++	-	--	----	+++	+++	I
Externaler Ansatz**	+	+++	++	----	+++	+	E
Transaktionaler Ansatz***	++++	+++	++	-	+++	++++	T
Dynamischer Ansatz****	++++	---	----	----	+++	+++++	D
Die hier vorgenommene Bewertung bezieht sich auf die im Rahmen dieser Arbeit verwendeten Theorien; jeder Ansatz kann für sich auch in anderen Aufgabenstellungen der Unternehmensführung durch alternative theoretische Ansätze konkretisiert werden.							
$Tr = \Sigma(I+E+T+D)$							

- *: Bei Erweiterung der gängigen Kriterien um zusätzliche generelle und Kooperationsstruktur-spezifische Effizienz-Kriterien auf Basis des Resource Based Approach
 **: Bei Erweiterung industrieökonomischer Argumentationen um Internale Aussagen und Ermittlung Kooperationsstruktur-spezifischer Effizienz-Kriterien
 ***: Bei Erweiterung um Internale und Externale Überlegungen und Ermittlung zusätzlicher transaktionsspezifischer Effizienz-Kriterien
 ****: Bei Berücksichtigung der statischen Internalen, Externalen und Transaktionalen Überlegungen und Ermittlung zeitspezifischer Effizienz-Kriterien auf Basis des Dynamic Capability Approach und der Realoptionen-Theorie

-/+: geringfügig niedrig/hoch
 --/++: etwas niedrig/hoch
 ---/+++ : niedrig/hoch
 ----/++++: ausgeprägt niedrig/hoch
 -----/+++++: außerordentlich niedrig/hoch

Objekt-Ebene: Vollständigkeit auf Aussage-Ebene
 Meta-Ebene: Vogelperspektivische Vollständigkeit auf Ansatz-Ebene

G: Genereller Bewährungsgrad des Ansatzes
 K: Kooperationsspezifischer Bewährungsgrad des Ansatzes
 KS: Kooperationsstrukturspezifischer Bewährungsgrad des Ansatzes
 I: Modul Internaler Ansatz
 E: Modul Externaler Ansatz
 T: Modul Transaktionaler Ansatz
 D: Modul Dynamischer Ansatz
 Tr: Dynamische Triangel

Letztendlich vermag – aus Holistischer Perspektive – allenfalls die **komplementierenden Erklärung** auf Basis mehrerer und unterschiedlicher Theorien, welche wiederum un-

terschiedliche Perspektiven einschlagen, den Erklärungsgehalt der Analyse von Strukturkonzepten **ganzheitlich** zu erhöhen.⁸⁶⁰

In seiner Gesamtheit stellt der inhaltlich (noch) nicht präzierte **Theoretische Bezugsrahmen** – die Dynamische Triangel der Kooperationsstrukturierung – eine für Sozialwissenschaften⁸⁶¹ charakteristische Erklärungsskizze⁸⁶² dar, die auch auf andere Probleme der (Strategischen) Unternehmungsführung übertragbar wäre und als generelles Konstrukt fungieren kann, das je nach Problemstellung inhaltlich theoretisch anzureichern wäre und, wie **Abbildung 55** skizziert, auf einer **Metaebene** die weitestgehende perspektivische Vollständigkeit einer Analyse begründet. Er integriert zunächst einige – aufgabenspezifisch als zweckmäßig identifizierte – Theorien, die wiederum einige als relevant bewertete Variablen definieren, Beziehungen andeuten⁸⁶³ – und je nach Problemstellung zu präzisieren sind. Der Theoretische Bezugsrahmen charakterisiert in seinen Grundzügen damit etwas, das durch sukzessive Vervollkommnung und Erweiterung problemadäquat zu leistungsfähigeren Erklärungsargumenten entwickelbar ist, welche dann auf detaillierter formulierten und durch empirische Überprüfbarkeit kritisch bewertbaren Hypothesen beruhen.⁸⁶⁴

Die in Kapitel D ermittelten Strukturkonzepte sind daher – je nach Zielpriorität des Entscheidungsträgers oder Wissenschaftlers – an ihrem Beitrag zur Lösung Internaler, Externaler, Transaktionaler oder aber Dynamischer Aufgabenstellungen zu beurteilen.

8. **Schlußfolgerungen: Bedeutung der Dynamik**

Erst die Konzeptualisierung von Ressourcen, Märkten und Transaktionen als unsicherheitsreduzierende, flexibilisierende und zeitbedingte Faktoren ermöglicht die Integration einer dynamischen Perspektive in die Analyse der Effizienz von Kooperationsstrukturen. Die zu undifferenzierte statische Konzeptualisierung einzelner Ressourcen-, Markt- und Transaktionskonstellationen wie auch die mangelnde Konzeptualisierung der Unternehmungsheterogenität werden damit behoben.

Annahmegemäß kann eine Unternehmungskooperation – im Sinne des unter B.III.5.5. genannten **positiven Einschlußprinzips** – eine im Vergleich zur hierarchischen Transaktion höhere Flexibilität der Quasi-Integration⁸⁶⁵ und eine in Relation zur marktlichen Transaktion höhere Flexibilität der Quasi-Externalisierung begründen. Eine Konzeption der flexiblen Unternehmung ist damit unter Integration der außenorientierten Flexibili-

⁸⁶⁰ Er würde weiter zunehmen, sofern die Operationalisierung- und Meßprobleme gelöst würden.

⁸⁶¹ Vgl. KIRSCH (Entscheidungsprozesse, 1971), S. 100; KUBICEK (Heuristische Bezugsrahmen, 1977), S. 1-36; STEGMÜLLER (Methodologische Fragen, 1995), S. 392.

⁸⁶² Vgl. KONEGEN/SONDERGELD (Wissenschaftstheorie, 1985), S. 91; HAUSSMANN (Erklären und Verstehen, 1991), S. 56 f. Auch für historische Erklärungen sind Erklärungsskizzen typisch. Vgl. STEGMÜLLER (Gegenwartsphilosophie, 1969), S. 456.

⁸⁶³ Vgl. KIESER (Organisationstheorien, 1995), S. 13.

⁸⁶⁴ Vgl. HEMPEL (Aspekte, 1977), S. 139 ff.

⁸⁶⁵ Zu den Möglichkeiten und Grenzen „echter“ Strategien der vertikalen Integration vgl. etwa HARRIGAN (Vertical Integration, 1983); HARRIGAN (Strategic Flexibility, 1985), S. 67-101; HARRIGAN (Vertical Integration Strategies, 1986), S. 535-555.

tätsreserve zu einer Konzeption der flexiblen Trigonunternehmungen im Kooperations-system Trigon erweiterbar.⁸⁶⁶

Aus einer **Metaperspektive** umfaßt die Schaffung dynamischer Fähigkeiten auch sämtliche Fähigkeiten der Temporalisation.⁸⁶⁷ Die Aneignung der Fähigkeiten, Unsicherheit reduzieren und Flexibilisierungsmaßnahmen ergreifen zu können, sind, ebenso wie das Erlernen der Nutzbarmachung historischer, präsentialer und futuraler Prozesse, Positionen und Pfade,⁸⁶⁸ ihrerseits selbst als zeitgebundene Prozesse durch Zeitbedingtheit (Temporale Konditionalität) gekennzeichnet.

IV. Internaler Struktur-Ansatz (Inside- und Inside-Out-Analyse)

1. Kooperationen aus der Perspektive des Resource Based View

Grundlegender Bezugspunkt der Argumentation aus der Perspektive des Resource Based View ist die Annahme, daß es die verfügbaren Ressourcen der Parentalunternehmungen sind, welche die Basis für den Kooperationserfolg bilden. **Verfügbarkeit** meint, daß die über die Ressourcen beabsichtigte oder erzielte Wirkung nicht zwangsweise mit dem Eigentum an Ressourcen verbunden sein muß. Voraussetzung ist lediglich, daß die Unternehmung in der Lage ist, die anvisierten (Fremd-)Ressourcen zu ihrem Vorteil einzusetzen. Dabei muß es sich nicht nur um die gewollte Gewährung von Nutzungsrechten seitens des Kooperationspartners handeln – auch die illegitime oder gar illegale Verfügung über Ressourcen kann durch die Strukturierung ermöglicht werden. Für die Wahl der Struktur sind damit lediglich die verfügbaren Ressourcen des Kooperationspartners ausschlaggebend. Das Kriterium der Verfügung über Ressourcen ist zwangsläufig mit der Frage der **Legalität** und **Legitimität** der partnerlichen Nutzung von Rechten eng verbunden und steht damit auch mit der Werturteilsdiskussion in engem Zusammenhang.⁸⁶⁹

Wettbewerbsvorteile können insofern nur dann über Kooperationsstrukturen generiert werden, wenn die Ressourcen des Kooperationspartners, über die die Unternehmung die Verfügungsgewalt erzielen möchte, auch **verfügbar gemacht werden können**. Ist dies nicht der Fall, so sind entweder die Strategie oder der Kooperationspartner zu wechseln und/oder eine effizientere Struktur zu institutionalisieren, welche die Verfügbarmachung über die Ressourcen ermöglicht. Zudem ist zu berücksichtigen, daß auch partnerliche Ressourcen in die Kooperation eingebracht werden können, die schädigende Einwirkungen auf die Pueral- oder die Parentalunternehmung haben (z.B. negativer Image-Transfer). In diesem Fall ist die Abwehr oder auch Nichtverfügbarmachung zu gewährleisten.

⁸⁶⁶ Vgl. HAMEL (Unternehmensflexibilisierung, 1994), S. 13.

⁸⁶⁷ Vgl. TEECE (Using Dynamic Capabilities, 1998), S. 37.

⁸⁶⁸ Vgl. TEECE/RUMELT/DOSI/WINTER (Corporate Coherence, 1994), S. 11-16.

⁸⁶⁹ So entspräche beispielweise der Diebstahl geistigen Eigentums des Kooperationspartners in Form von Wirtschaftsspionage einer illegalen Verfügung; die Ausbeutung partnerlicher Potentiale, die Nichtleistung zugesicherten Inputs und ein anschließender Wechsel auf einen anderen Partner dagegen wäre unter ethischen Gesichtspunkten diskutierbar und könnte als illegitime Verfügung interpretiert werden. Vgl. dazu Kapitel A.II.5. und B.III.3.9.

Die Parentalunternehmungen wie auch die Pueralunternehmung sind aus Sicht des Ressourcenansatzes als „Pools kritischer Ressourcen“⁸⁷⁰ oder **Portfolios tangibler, hybridtangibler und intangibler Ressourcen** zu interpretieren. Die aktuelle Ressourcenausstattung der Parentalunternehmungen erwächst aus allen ihren Entscheidungen der Vergangenheit; die Verschiedenheit von Problemsituationen und ihrer unternehmensindividuellen Beantwortung bedingt eine Einzigartigkeit in der Ressourcenkombination, die sie spezifisch gegenüber der Konkurrenz macht und die Basis und das Objekt strategischen Verhaltens bildet; diese Einzigartigkeit oder Heterogenität der Ressourcenausstattung, so die fundamentale Aussage des Resource Based Approach, bildet die Hauptgrundlage zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen im Markt.⁸⁷¹ Gleichsam ist zu berücksichtigen, daß diese Heterogenität der Ressourcenausstattung auch die Grundlage für die Erleidung von Wettbewerbsnachteilen darstellt. Wettbewerbsvorteile und Wettbewerbsnachteile wiederum sind die Quelle über- bzw. unterdurchschnittlicher Gewinne. Wettbewerbsvorteile und Wettbewerbsnachteile führen jedoch nicht zwangsläufig zu über- bzw. unterdurchschnittlichen Gewinnen. Vielmehr sind daran Bedingungen geknüpft, welche die Generierung eines Wettbewerbsvorteils und die Vermeidung eines Wettbewerbsnachteils über eine spezifische Struktur markieren.

Im Zusammenhang mit der Betrachtung von Strukturen des Trignons kommt Ressourcen eine zentrale Bedeutung zu. So sind Aussagen hinsichtlich der **Aneignung**, des **Transfers**⁸⁷², der **Entwicklung**, des **Schutzes** und der **Verwertung** wettbewerbsrelevanter Ressourcen über die Wahl der geeigneten Trigonstruktur zu erwarten. Andererseits ist gerade auch Fragen der bewußten Erwerbsvermeidung, Transfervermeidung, Entwicklungsvermeidung, Schutzvermeidung wie auch gar der **Elimination** wettbewerbsirrelevanter Ressourcen und/oder partnerlicher Ressourcen, die Quellen individuellen Wettbewerbsnachteils darstellen, zentrale Bedeutung beizumessen.

2. Ressourcen, Wettbewerbsvorteile und -nachteile sowie Renten

Legt man der ressourcenökonomischen Strukturanalyse die Annahme zugrunde, daß Wettbewerbsvorteile und Wettbewerbsnachteile einer kooperierenden Unternehmung aus ihrer eigenen Ressourcenposition, der Ressourcenposition des Kooperationspartners und der Ressourcenposition der Pueralunternehmung resultieren, sind aus diesen Ausstattungen nicht zwangsläufig Renten abzuleiten oder ihre (partnerbedingte) Nicht-Realisierung aktiv zu vermeiden; dies wiederum ist nur dann möglich, wenn das Wettbewerbsvorteils-Portfolio von einer gewissen **Nachhaltigkeit** ist und wenn die kooperierende Unternehmung gegenüber dem Kooperationspartner in der Lage ist, sich die Renten über eine spezifische Struktur aktiv anzueignen und ihren Verlust an Dritte oder den Kooperationspartner bewußt zu vermeiden.⁸⁷³

⁸⁷⁰ Vgl. WERNERFELT (Critical Resources, 1989), S. 11.

⁸⁷¹ Vgl. BAMBERGER/WRONA (Ressourcenansatz, 1995b), S. 2; MAHONEY/PANDIAN (Resource-Based View, 1992), S. 365; PETERAF (Cornerstones, 1993), S. 180.

⁸⁷² Zum Technologie-Transfer durch international aktive Trigonale Kooperationen vgl. GRØNHAUG/HAUSCHILDT/PRIEFER (Technology Transfer, 1999), S. 307-320.

⁸⁷³ In der Sprach- und Gedankenwelt der Ressourcenökonomik oder etwa auch der Industrieökonomik wird mit der Schaffung von Wettbewerbsvorteilen auf die Erzielung überdurchschnittlicher

Demzufolge hat, wie **Abbildung 56**⁸⁷⁴ skizziert, die Kooperationsstruktur die strukturelle Nachhaltigkeit des **Wettbewerbsvorteils-Portfolios** auf Basis der strukturellen Aneignungs- und Entgangsvermeidungsfähigkeit der auf diesen Wettbewerbsvorteilen basierenden Renten zu ermöglichen.

Ausgehend von der Basisprämisse der Heterogenität der Ressourcenausstattung der Kooperationspartner kann ein Wettbewerbsvorteil über eine geeignete Kooperationsstruktur dann entstehen, wenn die über die Struktur zu gestaltenden Ressourcen **wertvoll** und **(relativ) knapp** sind.⁸⁷⁵ Die wie auch immer erlangten, so etwa vom Kooperationspartner „abgezogenen“ Ressourcen sind dann wertvoll, wenn sie die Erbringung von Leistungen über den Markt ermöglichen, die beim Kunden Nutzen und folglich Wert generieren, und somit den Anforderungen des Marktes entsprechen.⁸⁷⁶ Dabei muß die Struktur ermöglichen, daß dieser Nutzen der Ressourcen durch die Kunden wahrgenommen wird, da ihr Besitz ansonsten ohne Wettbewerbsrelevanz wäre.⁸⁷⁷ Die Erzielung eines Wettbewerbsvorteils über eine geeignete Kooperationsstruktur verlangt zudem, daß die über die Struktur der Kooperation zwangsweise oder freiwillig eingebrachten oder erworbenen Ressourcen relativ knapp sind, um überhaupt die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen zu ermöglichen oder die rasche, eventuell partnerliche „Wegkonkurrierung“ existierender Wettbewerbsvorteile zu verhindern. Die Verfügung über diese Ressourcen wäre bei fehlender Seltenheit „unspektakulär“. Ein auf diesen Ressourcen basierender Wettbewerbsvorteil wäre rasch – im Extrem: im Moment der Erlangung der Ressource (z.B. Technologie-Know-how) – durch den (dann: ehemaligen) Kooperationspartner (über Diffusion und rasche oberflächliche Verwertung) aufgehoben. Je niedriger die Anzahl an potentiellen Imitatoren bzw. „Wettbewerbern“, die über die entsprechende Ressource zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen verfügen – und je unausgeprägter diese Wettbewerber die Fähigkeit⁸⁷⁸ besitzen, diese Ressourcen auch erfolgreich zu handhaben –, um so leichter wird es für die kooperierende Unternehmung, sich von ihrer Konkurrenz abzuheben.

„Renten“ hingewirkt. „Renten“ meinen dabei – im Gegensatz zur Definition „als regelmäßig wiederkehrende Zahlungsströme“ nach der deutschen Diktion – wesentlich allgemeiner den „Wert einer Ressource“ – sei sie tangibler oder intangibler Natur. Vgl. auch RICHTER/FURUBOTN (Neue Institutionenökonomik, 1999), S. 335. Nach der Ursache bzw. dem Ursprung der Renten sind etwa „Monopol-Renten“, „Unternehmerische Renten“, „Quasi-Renten“ und „Ricardo-Renten“ zu unterscheiden. „Monopol-Renten“ entstehen aus staatlichen Eingriffen; „Unternehmerische Renten“ entstehen durch Risikübernahme und unternehmerische Weitsicht; „Quasi-Renten“ resultieren dann, wenn Firmen Wertüberschüsse aus sehr spezifischen Ressourcen (idiosynkratischen Ressourcen) als Differenz zwischen der erstbesten und zweitbesten Verwendung erzielen. Die für die Ressourcenökonomik besonders bedeutsamen „Ricardo-Renten“ schließlich resultieren aus dem Besitz wertvoller und knapper Ressourcen. Vgl. BAIN (Industrial Organization, 1959); BAMBERGER/WRONA (Ressourcenansatz, 1995a), S. 8; DIERICKX/COOL (Sustainability, 1989), S. 1507; KLEIN/CRAWFORD/ALCHIAN (Vertical Integration, 1978); MAHONEY/PANDIAN (Resource-based View, 1992); PETERAF (Cornerstones, 1993); RICARDO (Principles, 1817); RUMELT (Theory, 1987); SCHOEMAKER (Economic Rent, 1990); SCHUMPETER (Kapitalismus, 1950).

⁸⁷⁴ In Modifikation und Erweiterung zu BAMBERGER/WRONA (Ressourcenansatz, 1995a), S. 9.

⁸⁷⁵ Vgl. BARNEY (Firm Resources, 1991), S. 106; BARNEY (Resource-based „View“, 2001), S. 43 f.

⁸⁷⁶ Vgl. BAMBERGER/WRONA (Ressourcenansatz, 1995a), S. 8.

⁸⁷⁷ Vgl. SIMON (Wettbewerbsvorteile, 1988), S. 4.

⁸⁷⁸ Vgl. dazu den Dynamic Capability Approach in Kapitel E.III.4.4.

In zeitlicher Hinsicht unterliegen Wettbewerbsvorteile der Gefahr ihrer Verflüchtigung. Der Resource Based Approach analysiert unter dem Merkmal der **strukturellen Nachhaltigkeit** jene kooperationsstrukturellen Bedingungen, unter denen eine bestimmte Ressource oder Ressourcenkonfiguration zu dauerhaften Wettbewerbsvorteilen und damit zu dauerhaften, überdurchschnittlichen Gewinnen führen kann.⁸⁷⁹ Bedingungen sind mit Blick auf das gesamte Wettbewerbsvorteils-Portfolio der Trigon-Unternehmung zu ermitteln, welche sich – neben weiteren, in den Kapiteln E.IV.5. und E.IV.6. zu ermittelnden Kriterien – unter anderem auch aus der Durabilität, Imitier- und Substituierbarkeit der den Wettbewerbsvorteilen zugrundeliegenden Ressourcen ergibt.⁸⁸⁰

Die Nachhaltigkeit der Wettbewerbsvorteils-Kombinationen der Kooperationspartner setzt sich aus der Sicherung und dem Aufbau von Wettbewerbsvorteilen wie auch der aktiven Vermeidung von Wettbewerbsnachteilen zusammen. Die strukturelle **Sicherung** bestehender Wettbewerbsvorteile der Parentalunternehmung ist dann zu konstatieren, wenn der Kooperationspartner oder Dritte nicht in der Lage sind, die Nachhaltigkeit parentaler Wettbewerbsvorteile zu beeinträchtigen. Sind beide Kooperationspartner in der Lage, ihre Ressourcen erfolgsträchtig zu kombinieren, oder aber sich die kooperierende Unternehmung der Ressourcenausstattung des Kooperationspartners partiell oder total bedienen, ist strukturelle Nachhaltigkeit mit Blick auf den strukturellen **Aufbau** neuer partnerschaftlicher Wettbewerbsvorteile durch die Kooperationsstruktur zu konstatieren.⁸⁸¹ Ein Wettbewerbsnachteil ist nachhaltig vermeidbar, wenn die kooperierende Unternehmung bestimmte partnerliche Ressourcen bewußt *nicht* erwirbt. Für diese strukturelle **Vermeidung** potentieller Wettbewerbsnachteile durch die Kooperation wiederum ist die Abwehrbarkeit der Destruktionskraft schädigender partnerlicher Ressourcen vonnöten.

Erfüllt eine kooperierende Unternehmung sämtliche Kriterien für die strukturelle Nachhaltigkeit von Wettbewerbsvorteils-Kombinationen, ist darüber hinaus auch sicherzustellen, daß sie sich die daraus resultierenden **Renten** auch **aneignen** kann wie auch den

⁸⁷⁹ Rückt man anstelle der statischen Ressourcen-Struktur stärker die in Kooperationen ablaufenden Ressourcen-Prozesse in den Vordergrund, ist zu berücksichtigen, daß Wettbewerbsvorteile nicht zwingend dauerhaft sein müssen, sondern daß das Ziel der Erlangung temporärer Wettbewerbsvorteile wesentlich zweckmäßiger sein kann. Vgl. den Dynamischen Ansatz in Kapitel E.VII.

⁸⁸⁰ DIERICKX/COOL und BARNEY analysieren 1989 und 1991 als Bedingungen für die Nachhaltigkeit eines Wettbewerbsvorteils die Imitierbarkeit und Substituierbarkeit von Ressourcen. Vgl. BARNEY (Firm Resources, 1991), S. 106; DIERICKX/COOL (Sustainability, 1989), S. 1504-1511. Nach RUMELT wird in diesem Zusammenhang auch vor dem Hintergrund von Eintrittsbarrieren oder Mobilitätsbarrieren von „barriers to imitation“ gesprochen. Vgl. RUMELT (Strategic Theory of the Firm, 1984), S. 556-570. GRANT differenziert 1991 die Durabilität, Transparenz, Transferierbarkeit und Replizierbarkeit von Ressourcen als Bedingungen für die Nachhaltigkeit eines Wettbewerbsvorteils. Vgl. GRANT (Resource-Based Theory, 1991), S. 124. BAMBERGER/WRONA analysieren 1995 die vier Kriterien der Abnutzbarkeit, Transferierbarkeit, Imitierbarkeit und Substituierbarkeit. Vgl. BAMBERGER/WRONA (Ressourcenansatz, 1995a); BAMBERGER/WRONA (Ressourcenansatz, 1995b). Der von GRANT 1991 abweichend belegte Begriff der Transferierbarkeit wird im folgenden inhaltlich differierend als kooperationsspezifisches und strukturelles Effizienzkriterium analysiert. Vgl. Kapitel E.III.4. und E.IV.5.

⁸⁸¹ Demgegenüber ist aus Dynamischer Sicht auch die bewußte Zerstörung bestehender und Schöpfung neuer temporärer Wettbewerbsvorteile als kontinuierlicher Prozeß der schöpferischen Zerstörung im Sinne SCHUMPETERS zu berücksichtigen. Vgl. SCHUMPETER (Kapitalismus, 1950), S. 103 ff.

Verlust dieser Renten an den Kooperationspartner **aktiv vermeiden** kann. Die strukturelle Aneignungsfähigkeit hat zu gewährleisten, daß die Unternehmung die mit der kooperationsbasierten Ressourcennutzung verbundene (Quasi-)Rente auch in Besitz nehmen kann; die Rente nicht von dem Kooperationspartner oder einzelnen Schlüsselpersonen innerhalb einer Struktur eingeheimst wird und die Unternehmung letztlich als „Residual Owner“ über genügend Verhandlungsmacht gegenüber dem Kooperationspartner verfügt, ihren Profit auch zu verwirklichen.⁸⁸² Die Frage der Aneignungsfähigkeit der Renten richtet sich letztlich auf die mit unklar definierten Verfügungsrechten verbundenen Probleme. Die strukturelle Entgangsvermeidungsfähigkeit bewirkt zudem, daß die Unternehmung den vom Kooperationspartner aktiv oder passiv herbeigeführten Verlust der mit der kooperationsbasierten Ressourcennutzung verbundenen (Quasi-)Rente auch verhindern kann. Dieser Verlust könnte dann eintreten, wenn der Kooperationspartner in illegitimer oder gar illegaler Weise⁸⁸³ über unternehmerische Ressourcen verfügt, zum Konkurrenten „mutiert“, ohne die genutzten bzw. „abgezogenen“ Ressourcen selbst entwickelt bzw. bezahlt zu haben – und letztlich fremde Renten „kassiert“.

Nachhaltige Wettbewerbsvorteile und Renten⁸⁸⁴ sind im Regelfall nur dann zu realisieren, wenn Ex ante- und Ex post-Begrenzungen des Wettbewerbs existieren.⁸⁸⁵

Ex ante-Limitierungen des Wettbewerbs sind eine weitere Bedingung für die Nachhaltigkeit parentaler oder pueraler Wettbewerbsvorteile. Ex ante-Begrenzungen bezeichnen die Tatsache, daß, bereits **bevor** eine Unternehmung eine **überlegene Position** erreicht hat, die Begrenztheit des Wettbewerbs um eben diese Position die Nachhaltigkeit von Wettbewerbsvorteilen fördert. BARNEY betont, daß die Performance einer Unternehmung nicht allein durch den Return ihrer Strategien, sondern auch durch die Kosten ihrer Implementierung und die hierfür akquirierten Ressourcen determiniert wird.⁸⁸⁶ RUMELT bemerkt ähnlich, daß „unless there is a difference between the ex post value of a venture and the ex ante cost of acquiring the necessary resources, the entrepreneurial rents are zero.“⁸⁸⁷ Ex ante-Limitierungen des Wettbewerbs um den **Kooperationspartner** sind vor Eintritt in die Kooperation relevant; so etwa wenn Mitbewerber um den Kooperationspartner eigen- oder kontextbedingt ausgeschaltet werden und so die Suchkosten für die Akquirierbarkeit der gewünschten partnerlichen Ressourcen und die Implementierbarkeit übergeordneter Strategien niedrig gehalten werden können.⁸⁸⁸ Ex ante-Limitierungen des Wettbewerbs um partnerliche **Ressourcen** sind unmittelbar nach Eintritt in die Kooperation und simultan vor Erzielung einer überlegenen Position innerhalb der Kooperation, im Verhältnis zum Partner und zu Dritten, bedeutsam, sofern etwa die Aneignbarkeit angestrebter Partnerressourcen erschwert ist.

Ex post-Limitierungen des Wettbewerbs sind für die Nachhaltigkeit von Wettbewerbsvorteilen des leistungsfähigeren Systems verantwortlich. Verfügen die kooperative-

⁸⁸² Vgl. ZU KNYPHAUSEN-AUFSESZ (Unternehmensführung, 1995), S. 84.

⁸⁸³ Vgl. dazu Kapitel B.III.3.9.

⁸⁸⁴ Vgl. MAHONEY/PANDIAN (Resource-Based View, 1992), S. 364.

⁸⁸⁵ Vgl. zu den folgenden Ex ante- und Ex post-Limitierungen des Wettbewerbs allgemein PETERAF (Cornerstones, 1993), S. 182 ff.

⁸⁸⁶ Vgl. BARNEY (Strategic Factor, 1986), S. 1232; BARNEY (Firm's Capabilities, 1999), S. 144.

⁸⁸⁷ RUMELT (Theory, 1987), S. 138.

⁸⁸⁸ Vgl. BARNEY (Strategic Factor, 1986), S. 1233 f.

rende Unternehmung oder die Pueralunternehmung **bereits** über eine **überlegene Ressourcen-Position** und erwirtschaften Renten, so sind für das über diese Position verfügende System Kräfte von Vorteil, die den Wettbewerb um diese Position begrenzen. Ressourcenbasierte Analysen fokussierten zunächst zwei kritische Ex post-Limitierungen des Wettbewerbs: Imperfekte Imitierbarkeit und Imperfekte Substituierbarkeit.⁸⁸⁹ Ex post-Limitierungen des Wettbewerbs um den **Kooperationspartner** sind nach Eintritt in die Kooperation relevant; so etwa wenn Kooperations-Austritts-Barrieren den Austritt des Partners aus der Kooperation verhindern⁸⁹⁰. Ex post-Limitierungen des Wettbewerbs um die **eigenen Ressourcen** sind nach Erzielung einer relativ überlegenen Position von Nutzen: Beabsichtigt der Kooperationspartner den unentgeltlichen Erwerb kritischer Ressourcen der über eine überlegene Position verfügenden kooperierenden Unternehmung, so ist diese um so geschützter, je weniger kritische Berührungspunkte („Tangibilitäten“)⁸⁹¹ zum Kooperationspartner bestehen.

Während Ex post-Begrenzungen vor der Wegkonkurrierung von Renten bewahren, behindern Ex ante-Limitierungen des Wettbewerbs „costs from offsetting the rents“. In beiden Fällen existieren sog. **Ressourcen-Positions-Barrieren**, die die Nachhaltigkeit von Wettbewerbsvorteilen und Renten der über die überlegene Position verfügenden kooperierenden Unternehmung garantieren.⁸⁹²

Charakteristisch für den Kooperationsfall ist die im folgenden so bezeichnete **Limitierungs-Ambivalenz**: Ex-post Begrenzungen des Wettbewerbs können für den leistungsfähigeren Partner eine die Nachhaltigkeit seiner Wettbewerbsvorteile sichernde Kraft sein, simultan jedoch für den anderen Partner ein hinderlicher Faktor sein, der seinen organisationalen Aufbau parentaler Wettbewerbsvorteile über Ressourcen des Kooperationspartners unterläuft. Darüber hinaus können dieselben schutzorientierten Ex post-Beschränkungen die gewollte vertikale Übertragung von Ressourcen in die Pueralunternehmung oder aber die angestrebte horizontale Entwicklung gemeinsamer Wettbewerbsvorteile in sich ressourciell überschneidenden Bereichen behindert werden. Sicherheit kann handlungsspielraumbegrenzende Inflexibilität für den einen Partner, Flexibilität dagegen mißerfolgskritische Unsicherheit für den anderen Partner begründen.⁸⁹³

⁸⁸⁹ Vgl. BARNEY (Firm Resources, 1991), S. 106; DIERICKX/COOL (Sustainability, 1989), S. 1504 ff.

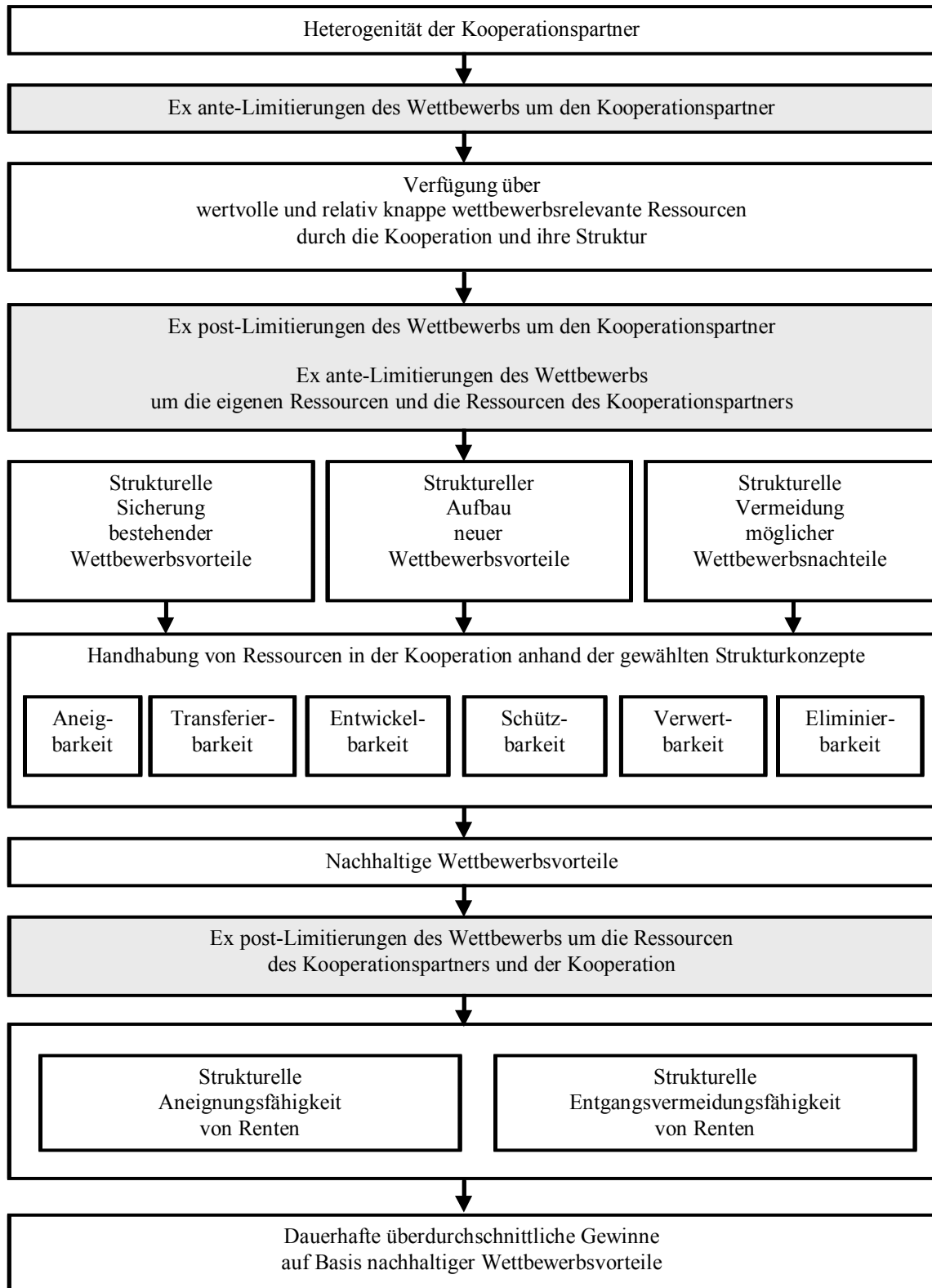
⁸⁹⁰ Vgl. dazu den Externalen Ansatz in E.V.3.5.

⁸⁹¹ Vgl. Kapitel E.IV.3.3.

⁸⁹² Vgl. WERNERFELT (Resource-Based View, 1984), S. 173.

⁸⁹³ Vgl. dazu den Dynamischen Ansatz in E.VII.3.21.

Abbildung 56: Ressourcenbasierte Wahl der Kooperationsstruktur



Ex ante- wie auch Ex post-Limitierungen des Wettbewerbs können **im Laufe der Zeit** entfallen, da alternative Kooperationspartner auf dem Spielfeld auftauchen, ein- und wechselseitige Transfervorgänge, vormals bestehende Machtverhältnisse oder auch

Umfeldrestriktionen schwinden. Die Nachhaltigkeit von Wettbewerbsvorteils-Kombinationen der Kooperationspartner und der Pueralunternehmung ist nicht allein aus ressourcenorientierter, sondern auch aus **industriökonomischer** Perspektive von Bedeutung. Jene Bedingungen, die Ressourcen wertvoll machen, sind industriestrukturellen Merkmalen teils sehr ähnlich⁸⁹⁴: die überlegene Ressourcen-Position anbietender und nachfragender Kooperationspartner gleicht ihrer Bargaining Power,⁸⁹⁵ die Substituierbarkeit von Ressourcen ist der Bedrohung durch Substitutionsprodukte verwandt, die Imitierbarkeit entspricht einer Markt- oder auch Mobilitäts-Barriere.

3. Bedeutung der Ressourcen „Technologie“ und „Wissen“

3.1. Technologie und Wissen

Handelt es sich bei den innerhalb der Kooperationsstrukturen gehandhabten Ressourcen um Technologie und Wissen, entstehen – gegenüber alternativen Ressourcenarten – additive Strukturierungsprobleme. Ausgangspunkt der Überlegungen ist dabei die Annahme, daß erst die Umsetzung von Technologie und Know-how in wirtschaftliche Aktivitäten dazu führt, daß Unternehmungen einen relativen Wettbewerbsvorteil oder Wettbewerbsnachteil gegenüber ihrer Konkurrenz erzielen.⁸⁹⁶ Technologien bezeichnen neben der technischen Ausstattung einer Unternehmung im Sinne von Arbeits- und Betriebsmitteln gleichsam das für einen Produktionsprozeß erforderliche dispositiv-organisatorische und technische, theoretische und praktische (Erfahrungs-)Wissen.⁸⁹⁷ Bereits VON HAYEK hob hervor, daß aufgrund asymmetrischer Wissensverteilung in einer Gesellschaft die Möglichkeiten einer zentralen Ressourcenallokation sehr begrenzt sind.⁸⁹⁸ Kooperationen sind in diesem Sinne als Prozesse der wechselseitigen Wissens-Dezentralisation und Re-Zentralisation zu interpretieren.

Unternehmungen sind auf externes, organisationsgebundenes Wissen angewiesen, um einen Innovationsprozeß durchführen zu können. Abgesehen davon, daß die Integration, im Sinne der Akquisition einer anderen Unternehmung, und der Markt, im Sinne eines Transfers von Wissen gegen Geld, aufgrund restringierender interner oder externer Kontextbedingungen nicht möglich oder weniger vorteilhaft sein kann, führen die nachfolgend präzisierten Eigentümlichkeiten des Gutes „Wissen“ ebenfalls auch dazu, daß die Kooperation, als dritte Transaktionsalternative, die vom „Preis-Leistungsverhältnis“

⁸⁹⁴ Vgl. PORTER (Dynamic Theory of Strategy, 1991), S. 108.

⁸⁹⁵ Vgl. HERMANN (Dynamik strategischer Allianzen, 1989), S. 40.

⁸⁹⁶ Zu theoretischen Forschungserfordernissen des Knowledge-Management vgl. FOSS (Use of Knowledge, 1999), S. 458-485.

⁸⁹⁷ Vgl. DOSI (Paradigms, 1982), S. 151 f.; GUTENBERG (Grundlagen, 1963), S. 3 f. DOSI definiert Technologie als „a set of pieces of knowledge, both directly ‘practical’ (related to concrete problems and devices) and ‘theoretical’ (but practically applicable although not necessarily already applied), know-how, methods, procedures, experience of successes and failures and also, of course, physical devices and equipment.“ DOSI (Paradigms, 1982), S. 151 f.

⁸⁹⁸ Vgl. VON HAYEK (Use of Knowledge, 1945), S. 519-530. Zur Klassifikation von Studien der „Sociology of Knowledge“ mittels unterschiedlicher Kategorien vgl. MERTON (Social Structure, 1996), S. 208-209.

relativ günstigste – legale oder illegale, legitime oder illegitime – Verfügung über partnerliche Wissensressourcen ermöglicht.⁸⁹⁹

3.2. Konzeptualisierung von Technologie und Wissen als Information

Werden Technologie und Wissen zunächst als Information konzeptualisiert, wird ihnen vielfach die Qualität von **öffentlichen Gütern** zugeschrieben.⁹⁰⁰ Als ihre signifikantesten Eigenschaften sind zu nennen, daß sie einerseits durch die wiederholte Nutzung seitens verschiedener Humanressourcen weder verschlissen noch gänzlich aufgezehrt werden, und zum anderen, daß der Nutzungsausschluß Dritter just ab dem Moment der Erzeugung und Verbreitung dieser Information verunmöglicht ist.⁹⁰¹ Diese Charakteristika öffentlicher Güter sind jedoch nicht jeder Art der Information zuzuschreiben, sondern primär für Grundlagenwissen von Gültigkeit, welches nicht umgehend und nicht ohne Anreicherung mit Anwendungswissen die Aneignung von Renten ermöglicht: So können wettbewerbsrelevante Informationen dann einem Verschleiß oder einer gänzlichen Aufzehrung unterliegen, sofern nur die exklusive Verfügung über diese Informationen ihren Wert schützt.⁹⁰²

Wesentlich für die Strukturierungsproblematik des Trignons ist bei der Konzeptualisierung von Wissen als Information das **Appropriierungsproblem**.⁹⁰³ Wird Wissen als Information⁹⁰⁴ konzeptualisiert, besteht für einen trigonalen Wissensgenerator oder Wissensverfüger eine Eigentums- bzw. Rentenaneignungs-Misere, da womöglich bedeutende Ressourcen nicht automatisch vor einer ungewünschten Nutzung durch den trigonalen Partner geschützt sind. Bei dieser informationsbasierten Konzeptualisierung von Technologie und Wissen wird im folgenden von vier Charakteristika ausgegangen: Wissen ist eindeutig artikuliert und verpackt (kodifiziert), breitet sich rasch aus (hohe Diffusionsgeschwindigkeit), ist leicht verständlich und anzuwenden (Verstehens- und Anwendungsmöglichkeiten) und ist künstlich zu schützen, damit nachhaltige Wettbewerbsvorteile geschaffen und Renten abgeschöpft werden können (Appropriierungsmöglichkeiten).⁹⁰⁵ Besteht somit für den Wissensgenerator oder Wissensverfüger lediglich geringes Appropriierungspotential, da das Wissen kodifiziert, leicht verständlich und anwendbar ist, sind **künstliche Appropriierungsbarrieren** innerhalb des Trignons zu schaffen, die vor einer illegitimen oder illegalen Verfügung über das Wissen durch den Kooperationspartner oder Dritte schützen. Dabei handelt es sich um die Verschaffung eines Exklusivrechts für ein bestimmtes Wissen und die weitestgehende Einschränkung der Zugangsberechtigung zu diesem Wissen in Form unterschiedlicher Strukturmechanismen.

⁸⁹⁹ Zur erheblichen Bedeutung unterschiedlicher Kooperationsformen für den zukünftigen Austausch von Wissen vgl. HONKO (Wissen, 1999), S. 470.

⁹⁰⁰ Vgl. STIGLITZ (Economics, 1993), S. 483 ff.

⁹⁰¹ Vgl. TEECE (Intellectual Capital, 2000), S. 15.

⁹⁰² Vgl. CHUNG (Spezifität, 1998), S. 149 ff.

⁹⁰³ Vgl. grundlegend folgend GRANT (Resource-Based Theory, 1991), S. 128; TEECE (Efficient Boundaries, 1985), S. 8-10; TEECE (Innovation, 1986), S. 290; TEECE (Intellectual Capital, 2000), S. 16 ff.; TEECE/PISANO/SHUEN (Dynamic Capabilities, 1994), S. 30 f.

⁹⁰⁴ Vgl. BODE (Informationsbegriff, 1997), S. 449-468.

⁹⁰⁵ Vgl. AGARWAL/AUDRETSCH (Life Cycle, 2001), S. 25; CHUNG (Spezifität, 1998), S. 152.

Diese Besonderheiten des Gutes „Wissen“ führen bereits aus transaktionskostentheoretischer Perspektive zu der Erkenntnis, daß sich seine Rente nur sehr beschränkt über den Markt aneignen läßt⁹⁰⁶ und damit auch die „Marktliche Akquirierbarkeit“ bzw. Veräußerbarkeit von Informationen nur begrenzt gegeben ist; es besteht ein Streben nach interner Verwertung nicht schützbares Wissens.⁹⁰⁷ Kooperationsstrukturell wird damit die Frage der (quasi- bzw.) hybrid-internen Verwertung von Wissen aufgrund der **Gefahr des Abflusses wettbewerbsrelevanten Wissens** an den Kooperationspartner äußerst bedeutsam. Strukturierungsziel der kooperierenden Unternehmung muß – aus der Perspektive der Konzeptualisierung von Technologie und Wissen als Information – sein, zu verhindern, daß die Rente des vorhandenen Wissens zu einem öffentlichen Gut und damit für den Kooperationspartner frei zugänglich wird. Gleichsam ist mit Blick auf die Entwicklung von Wissen auch die „Hierarchische Eigenentwickelbarkeit“ von auf Informationen basierenden Renten nur sehr begrenzt gegeben, da vielfach erst die Kombination mit neuem, externen Wissen die Erarbeitung von Renten ermöglicht; so kann die Pueralunternehmung ihr Wissen bei Diversifikation der Unternehmungsaktivitäten in unbekannte Bereiche eventuell nur dann erweitern, wenn sie Zugang zu Informationen des Kooperationspartners bekommt.⁹⁰⁸

3.3. Konzeptualisierung von Technologie und Wissen als implizite, kumulative und spezifische Ressource

Die Konzeptualisierung von Technologie und Wissen als implizite, kumulative und spezifische Ressource ermöglicht die Integration zusätzlicher Argumentationen in die Strukturanalyse: Wissen setzt sich nach POLANYI aus einem objektiven und einem subjektiven Bestandteil zusammen, welche beide gemeinsam das persönliche Wissen repräsentieren.⁹⁰⁹ Während der objektive Teil des Wissens theoretischen Ursprungs ist, explizierbar und damit falsifizierbar ist, basiert der subjektive Teil des Wissens auf individuellen Erfahrungen und ist vielfach weder explizierbar noch nachprüfbar.⁹¹⁰ Die mangelnde Explizierbarkeit⁹¹¹ des subjektiven Wissens begründet den Ausdruck „Tacit Knowledge“ für „implizites“ oder auch „intuitives“⁹¹² Wissen.⁹¹³ Dieses implizite oder auch intuitive Wissen ist zwar „stillschweigend“, jedoch durchaus beobachtbar. Es ist insofern auch Ausdruck jener Fähigkeiten, die auf Erfahrungslernen⁹¹⁴ beruhen und

⁹⁰⁶ Vgl. STIGLITZ (Economics, 1993), S. 484.

⁹⁰⁷ Vgl. dazu Kapitel E.IV.5.11.

⁹⁰⁸ Vgl. dazu Kapitel E.IV.5.12.

⁹⁰⁹ Vgl. POLANYI (Personal Knowledge, 1962), S. 300.

⁹¹⁰ Vgl. POLANYI (Personal Knowledge, 1962), S. 4, 300.

⁹¹¹ „We can know more than we can tell.“ POLANYI (Tacit Dimension, 1966), S. 4.

⁹¹² Vgl. dazu genauer die Realoptionen-Theorie in Kapitel E.III.4.3. und E.III.5.

⁹¹³ Vgl. POLANYI (Personal Knowledge, 1962), S. 98, 373; POLANYI (Tacit Dimension, 1966), S. 4 ff. [„tacit“ – engl.: stillschweigend.] Zu einem funktionalen, phänomenalen, semantischen und ontologischen Aspekt impliziten oder auch intuitiven Wissens vgl. POLANYI (Tacit Dimension, 1966), S. 10-13.

⁹¹⁴ Vgl. dazu den Dynamic Capability Approach in E.III.4.4. und E.III.5.

nicht expliziert werden können: Über die ihren Aktivitäten zugrundeliegenden Zusammenhänge sind sich die Agierenden in der Regel auch selbst nicht bewußt.⁹¹⁵

Kooperationsstrukturell ist zu berücksichtigen, daß Tacit Knowledge, ebenso wie explizites Wissen, auch transferierbar ist; die Übertragungswege variieren jedoch erheblich voneinander. Eine Übertragung von Tacit Knowledge ist vor allem durch die strukturelle Ausgestaltung zieladäquater sog. **Tangibilitäten** („Berührungspunkte“) zwischen den Kooperationspartnern möglich. Wissen weist zudem eine Kumulativitätseigenschaft auf, die meint, daß neues Wissen auf altem Wissen aufbaut.⁹¹⁶ Die relative absorptive Kapazität der Kooperationspartner wird in zeitlicher Hinsicht durch interorganisationale Lernvorgänge begründet.⁹¹⁷ Für die Kooperationsstruktur hat dies etwa zur Konsequenz, daß jeweils jene partnerlichen Humanressourcen mit spezifischen Kooperationsaufgaben zur Aneignung oder Erarbeitung neuen Wissens betraut werden, welche über die notwendige Vorbildung verfügen, da sie dieses Wissen dann sehr viel rascher aufnehmen können als Individuen ohne diese Vorbildung.⁹¹⁸ Schließlich ist Wissen noch durch eine Spezifitätseigenschaft charakterisiert, die anzeigt, inwieweit explizites oder implizites Wissen auch in alternative Verwendungszusammenhänge nutzbringend überführt werden kann.⁹¹⁹ Kooperationsstrukturell ist ein hoher Spezifitätsgrad parentalen Wissens mit dem Vor- bzw. Nachteil verbunden, daß sein Transfer auf den Kooperationspartner erschwert ist.

Unternehmungen verlassen sich beim Schutz vor unerwünschter Know-how-Diffusion nicht allein auf die durch den Staat geschaffenen künstlichen Appropriierungsbarrieren, sondern vermögen sich bewußt oder unbewußt durch eigenentwickelte **natürliche Appropriierungsbarrieren** vor Diffusion zu schützen.⁹²⁰ Die Konzeptualisierung von Wissen als implizite, kumulative und spezifische Ressource erleichtert oder erschwert die gewollte oder ungewollte Aneignung von Wissen des Kooperationspartners wie auch den Transfer von Wissen⁹²¹ auf den Kooperationspartner – in Abhängigkeit von zusätzlichen Wissenseigenschaften.⁹²²

⁹¹⁵ Vgl. POLANYI (Personal Knowledge, 1962), S. 49. Siehe dazu näher Kapitel E.IV.5.9. und E.VII.3.9.

⁹¹⁶ Vgl. COHEN/LEVINTHAL (Absorptive Capacity, 1990), S. 128 ff.; TEECE (Intellectual Capital, 2000), S. 37 f.

⁹¹⁷ Vgl. LANE/LUBATKIN (Relative Absorptive Capacity, 1998), S. 461-477; TEECE/RUMELT/DOSSI/WINTER (Corporate Coherence, 1994), S. 11-16. Vgl. zudem den Dynamischen Ansatz in Kapitel E.VII.3.5.

⁹¹⁸ Die absorptive Kapazität einer Firma, die von einer „Teacher“-Firma zu lernen gedenkt, wird nach LANE und LUBATKIN maßgeblich von der Art des durch den Lehrenden offerierten Wissens, von der Similarität der Lehrenden und Lernenden sowie ihrer Familiarität determiniert. Vgl. LANE/LUBATKIN (Relative Absorptive Capacity, 1998), S. 462.

⁹¹⁹ Vgl. WILLIAMSON (Economic Institutions, 1985), S. 367. Vgl. die Spezifität der Ressourcen in Kapitel E.IV.5.5.

⁹²⁰ Vgl. TEECE/PISANO/SHUEN (Dynamic Capabilities, 1994), S. 30.

⁹²¹ Vgl. CHUNG (Spezifität, 1998), S. 162 ff.; VON KROGH/KÖHNE (Wissenstransfer, 1998), S. 240.

⁹²² Vgl. TEECE (Intellectual Capital, 2000), S. 13 ff.; ZANDER/KOGUT (Knowledge, 1995), S. 79.

3.4. Konzeptualisierung von Technologie als technische Einrichtung

Neben dem für einen Produktionsprozeß erforderlichen technischen und dispositiv-organisatorischen, theoretischen und praktischen (Erfahrungs-)Wissen bezeichnen Technologien auch die technische Ausstattung einer trigonalen Unternehmung im Sinne von Arbeits- und Betriebsmitteln.⁹²³ Die eingesetzte Ressource Informations- und Kommunikations-Technologie vergrößert den Gestaltungsspielraum für **Zentralisation und Dezentralisation** von Transaktionen innerhalb des Trignons.

Die Technologie substituiert Routinetätigkeiten, fördert so eine personelle Konzentration, trägt zur Prozeßintegration bei und vermag derart den Einsatz zentraler Strukturkonzepte zu unterstützen; simultan erleichtert sie die Standardisierung bestimmter Produkte und Teilleistungen, vereinfacht die Abwicklung und begünstigt so dezentrale Strukturvarianten über die vereinfachte Kommunikation mit dem parentalen Kooperationspartner und der Pueralunternehmung.⁹²⁴ Gleichsam ist das mit der Technologie verbundene Potential in Form eines vereinfachten Zugriffs auf aktuelle Datenbestände und rascher Informations-, Kommunikations- und Planungssysteme diametral innerhalb des Trignons einsetzbar; einerseits für die Unterstützung zentraler Kontrolltendenzen, zum anderen für die Beherrschung des Delegationsrisikos und die Anwendung innovativer dezentraler Abwicklungs- und Entflechtungsformen von Aufgaben.⁹²⁵

Demgegenüber kann sie in ihrer Eigenschaft als „kostbarer Luxus“ – bei Fehl-Ausschöpfung des mit ihr verbundenen Potentials – ressourcielle Redundanzen, unnötige Transaktionen und hohe Opportunitätskosten bewirken.⁹²⁶

4. Internale Strukturkonzeptualisierung

Die Analyse von Kooperationsstrukturen auf Basis eines Theoretischen Bezugsrahmens setzt zunächst zwingend die Entwicklung von Begriffen zur Erfassung denkbarer Strukturkonzepte voraus. So ist eine Konzeptualisierung dergestalt vorzunehmen, daß erläutert wird, welche Eigenschaften der Kooperationsstruktur für vorliegenden Untersuchungszweck von Bedeutung sind.

Aus der Perspektive des Internalen Ansatzes setzt die Analyse von Strukturkonzepten die Selektion jener binnenorientierten Eigenschaften der Strukturkonzepte voraus, die für die Aufgabenstellung der Pueralunternehmung von Relevanz sind. Das komplexe System Kooperationsstruktur weist zahlreiche Merkmale auf, von denen für die Bewältigung eines bestimmten Organisationsproblems nur einige relevant sind. Aus der Fülle an Eigenschaften sind daher die für die Kooperationsanalyse besonders bedeutsamen herauszufiltern.

Das Phänomen der **Verfügung über partnerliche Ressourcen** ist Ausgangspunkt der Internalen Strukturkonzeptualisierung, welches eine Basisdeterminante des Strukturie-

⁹²³ Vgl. DOSI (Paradigms, 1982), S. 151 f.; GUTENBERG (Grundlagen, 1963), S. 3 f.

⁹²⁴ Vgl. PICOT (Organisationsstrukturen, 1993), S. 227.

⁹²⁵ Vgl. PICOT (Effizienz, 1994), S. 18.

⁹²⁶ Vgl. HAMEL (Der kostbare Luxus, 1995), S. 75-85.

rungs-Problems des Trignons repräsentiert. Sechs grundsätzliche Handlungsalternativen bedingen annahmegemäß die Verfügung über partnerliche Ressourcen. Über gezielte Maßnahmen der Aneignung, des Transfers, der Entwicklung, des Schutzes, der Verwertung und der Elimination von Ressourcen werden Art, Grad und Inhalt der Verfügung über partnerliche Ressourcen gestaltet.

Eine Unternehmung, die sich einen Wettbewerbsvorteil des Kooperationspartners vereinbarungsgemäß oder unvereinbarungsgemäß anzueignen gedenkt, muß zunächst wissen, auf welchen Ressourcen(konfigurationen) dieser Wettbewerbsvorteil des Kooperationspartners basiert. Weiß sie dies nicht, muß sie zunächst ein Strukturkonzept wählen, das ihr ermöglicht, mit der Zeit die wettbewerbsrelevante Schlüsselressource(nkonfiguration) zu ergründen – um sie anschließend faktisch zu erwerben. Das Strukturkonzept muß daher „aneignungsfähig“ sein. Unter **Aneignungsfähigkeit** wird im folgenden die Eigenschaft der Kooperationsstruktur verstanden, den Erwerb partnerlicher Ressourcen(kombinationen) zu fördern. Sie hängt von der Aneignungsbreite, dem Aneignungsausmaß und der Aneignungszeit ab. Während die Aneignungsbreite den Umfang der zu erwerbenden tangiblen, hybridtangiblen und intangiblen Ressourcen kennzeichnet, charakterisiert das Aneignungsausmaß die Intensität des Erwerbs (z.B. Oberflächlichkeitsgrad des Wissenserwerbs) und die Aneignungszeit den für die Aneignung partnerlicher Ressourcen benötigten zeitlichen Rahmen.

Will die Unternehmung umgekehrt einen eigenen Wettbewerbsvorteil bewußt dem Partner zugänglich machen, muß ihr gleichsam selbst bekannt sein, worin ihre eigene besondere wettbewerbsvorteilsbegründende Kompetenz besteht. Die Kooperationsstruktur muß dann gewährleisten, daß der Transfer⁹²⁷ wettbewerbsrelevanter Ressourcen auf den Kooperationspartner ermöglicht wird. Die Fähigkeit eines Strukturkonzepts, Ressourcen(kombinationen) auf den Kooperationspartner zu übertragen, die sog. **Transferfähigkeit**,⁹²⁸ hängt von der Breite und Tiefe transferierbarer Ressourcen wie auch der benötigten Transferzeit ab. Analog zur Aneignbarkeit ist festzuhalten, daß eine Unternehmung häufig nur dann bestimmte interne (Wissens-)Ressourcen oder Ressourcenkonfigurationen transferieren kann, wenn sie Humanressourcen „verleiht“, sie den relevanten Bereich zur Veräußerung frei gibt oder aber kooperiert. Ein marktmäßiger Transfer ist vielfach nur sehr beschränkt möglich; dies gelingt häufig nur durch die Quasi-Externalisierung interner Ressourcen⁹²⁹. Entsprechend determiniert die Kooperationsstruktur die wechselseitig eingebrachten tangiblen, hybridtangiblen und intangiblen Ressourcen wie auch – über die Gestaltung der interpartnerlichen Schnittstellen – deren Tangibilitäten. Spektrum und Grad des Transfers wettbewerbsrelevanter Ressourcen werden in dieser Weise festgelegt.

Die Kooperationsstruktur muß zudem gewährleisten, daß die partnerschaftliche Entwicklung wettbewerbsrelevanter Ressourcen ermöglicht wird. **Entwicklungsfähigkeit** kennzeichnet nachfolgend die Fähigkeit eines Strukturkonzepts, interpartnerliche Res-

⁹²⁷ Zu den grundlegenden Alternativen des ökonomischen Transfers von Ressourcen in Form von „Coercion“, „Exchange“, „Reciprocity“ und „Pure gift giving“ vgl. KOLM (Economics of Reciprocity, 2000), S. 9; KOLM (Theory of Reciprocity, 2000), S. 115-152.

⁹²⁸ Vgl. zur Transferierbarkeit generell GRANT (Resource-Based Theory, 1991), S. 126-127.

⁹²⁹ Vgl. dazu die Strukturkonzeptualisierung in Kapitel E.VI.2.

sourcen(kombinationen) zu entwickeln, die Wert schöpfen. Die Entwicklungsfähigkeit wettbewerbsrelevanter Ressourcen wiederum wird vom Entwicklungsspektrum, dem Entwicklungsausmaß und der für die Entwicklung benötigten Zeit gemeinsam entwickelter Ressourcen determiniert. Dabei sind vor allem zwei Aspekte von Bedeutung: Zum einen können durch Kooperation mit Trägern wettbewerbsrelevanter Ressourcen nicht-wettbewerbsrelevante Ressourcen komplementär und so doch zu einem nachhaltigen Wettbewerbsvorteil werden. Andererseits ist vor allem im Hinblick auf die Ressource „Wissen“ zu folgern, daß ihre hierarchische Entwickelbarkeit nur sehr beschränkt existiert und dies oft nur durch die Quasi-Internalisierung externen Wissens gelingen kann, da lediglich die Kombination mit externem Wissen vielfach zu neuen Wissensparadigmen führt.

Die Kooperationsstruktur muß weiterhin sicherstellen, daß wettbewerbsrelevante Ressourcen geschützt werden. Unter Schutzfähigkeit einer Struktur wird im folgenden ihre Eigenschaft verstanden, die Unternehmung vor der Beschädigung und dem Verlust wettbewerbsrelevanter Ressourcen(kombinationen) durch den Transfer auf den Kooperationspartner zu bewahren,⁹³⁰ wie auch ihre Fähigkeit, den Erwerb und die Entwicklung wettbewerbsirrelevanter Ressourcen zu vermeiden. Die **Schutzfähigkeit** wettbewerbsrelevanter Ressourcen hängt ab vom Schutzspektrum, dem Schutzausmaß und der für den Schutz eigener, partnerlicher und/oder gemeinsamer bzw. gemeinsam entwickelter Ressourcen benötigten Zeit. Dabei ist vor allem der Schutz intangibler Ressourcen von Bedeutung.

Darüber hinaus hat die Kooperationsstruktur zu gewährleisten, daß die Verwertbarkeit wettbewerbsrelevanter Ressourcen ermöglicht wird. **Verwertungsfähigkeit** bezeichnet nachfolgend die Fähigkeit eines Strukturkonzepts, bereits existierende interpartnerliche Ressourcen(konfigurationen) dazu zu veranlassen, Wert zu schöpfen.⁹³¹ Die Verwertungsfähigkeit dieser verfügbaren wettbewerbsrelevanten Ressourcen wiederum wird ihrerseits vom Spektrum und vom Ausmaß der Verwertung wie auch von der für die Verwertung erforderlichen Zeit determiniert.

Schließlich wird die Strukturkonzeptualisierung aus binnenorientierter Sicht um die Eliminierbarkeit wettbewerbs(ir)relevanter Ressourcen als einer weiteren, durch die Kooperationsstruktur zu gewährleistenden Fähigkeit erweitert. Unter Eliminierbarkeit wird die Fähigkeit einer Struktur verstanden, Ressourcen oder Ressourcenkombinationen, die Wert vernichten, gezielt zerstören zu können. Die **Eliminationsfähigkeit** wettbewerbsirrelevanter Ressourcen oder – bei „böswilliger“ Absicht – wettbewerbsrelevanter Ressourcen des Kooperationspartners schließlich hängt ihrerseits wiederum – analog zur Schutz- und Verwertungsfähigkeit – vom Eliminationsspektrum, -ausmaß und der für die Zerstörung benötigten Zeit ab.

⁹³⁰ Zum primär diskutierten Schutz der Ressourcen vor Imitation siehe etwa ALCHIAN (Specificity, 1984), S. 34-49; BARNEY (Firm Resources, 1991), S. 106; BARNEY (Resource-based „View“, 2001), S. 41-56; RUMELT (Strategic Theory of the Firm, 1984), S. 556-570; WILLIAMSON (Transaction-Cost Economics, 1979), S. 233-261.

⁹³¹ Vgl. BARNEY (Firm Resources, 1991), S. 106; BARNEY (Resource-based „View“, 2001), S. 44.

5. Internale Generelle Struktur-Effizienzkriterien

5.1. Verfügbarkeit über partnerliche Ressourcen als Metakriterium

Wissen und Erfahrung sind für die Zentralisation und Dezentralisation von Aufgaben innerhalb des Trignons von erheblicher Bedeutung. Neuartige, strategisch bedeutsame Aufgaben können nur dann im Binnenbereich der Organisation bewältigt werden, wenn das notwendige Wissen und wenn die erforderlichen Fähigkeiten auch verfügbar sind; ist diese Verfügbarkeit über benötigte Ressourcen nicht gegeben und auch nicht über interne Weiterbildungsmaßnahmen oder die Akquisition von Humanressourcen erreichbar, so ist eine Unternehmung auf externe Kooperationen oder Unternehmungsakquisitionen angewiesen, sofern sie im Wettbewerb bestehen möchte – fehlendes strategisch relevantes Know-how kann insofern eine unwillkommene **vorübergehende Dezentralisation** in Form des kooperativen Engagements bewirken, mit dem Ziel, die benötigten Wissensressourcen in den eigenen Binnenbereich zu integrieren.⁹³²

Wie bereits als Kriterium für das Vorliegen einer Trigonalen Kooperation identifiziert, kann die sich aus den Tangibilitäten der Kooperationspartner ergebende (il-)legitime oder (gar) (il-)legale Verfügung über partnerliche Ressourcen als spezifische Eigentümlichkeit dieser Kooperationsform angesehen werden. Sie ist daher als das „Internale Metakriterium“ für Struktureffizienzüberlegungen anzusehen.⁹³³

5.2. Kapazität der Ressourcen

Tangible Ressourcen der Kooperationspartner oder der Pueralunternehmung sind in der Regel kapazitätsmäßig begrenzt vorhanden, können bei Gebrauch ihren Wert vollständig verlieren und variieren in ihrer Spezifität sowie ihrer Flexibilität (vgl. **Abbildung 57**)^{934 935}. Hybridtangible finanzielle Ressourcen sind innerhalb des Trignons ebenfalls kapazitätsmäßig begrenzt vorhanden, weisen vollkommene Abnutzbarkeit auf, da sie bei Gebrauch sofort untergehen⁹³⁶, beinhalten eine vollkommene (interne Fonds) oder beschränkte Flexibilität (externe Fonds) und sind unspezifisch. Hybridtangible organisationale Ressourcen der Trigonelemente sind kapazitätsmäßig begrenzt vorhanden, weisen keine Abnutzung bei Gebrauch auf und variieren in ihrer Spezifität sowie ihrer Flexibilität zumeist erheblich. Intangible Ressourcen sind in der Regel kapazitativ erheblich weniger limitiert als tangible Ressourcen: So kann die Firma einer renommierten Parentalunternehmung auf die Pueralunternehmung übertragen werden, ohne aus ih-

⁹³² Vgl. PICOT (Organisationsstrukturen, 1993), S. 228.

⁹³³ Vgl. dazu Kapitel E.IV.5.1.

⁹³⁴ Die Abbildung ist eine Synthese und Erweiterung zu BAMBERGER/WRONA (Ressourcenansatz, 1995a), S. 7; CHATTERJEE/WERNERFELT (Type of Diversification, 1991), S. 35 f.; GRANT (Resource-Based Theory, 1991), S. 124.

⁹³⁵ Vgl. zu den Eigenschaften von Ressourcen grundlegend ALCHIAN (Specificity, 1984), S. 34 ff.; BAMBERGER/WRONA (Ressourcenansatz, 1995a), S. 6; CHATTERJEE/WERNERFELT (Type of Diversification, 1991), S. 35; GRANT (Resource-Based Theory, 1991), S. 124, sowie TEECE (Economic Theory, 1982), S. 48 f.

⁹³⁶ Sie selbst gehen bei Gebrauch zwar unter, werden allerdings im Zuge eines Umwandlungsprozesses transformiert und bewirken damit die Entstehung neuer Ressourcen.

rer bisherigen Benutzung entfernt werden zu müssen. Derartige **Schatten-Kapazitäten** sind im Bereich der Doing Capabilities zudem um so ausgeprägter, je breiter und generalisierbarer das den Fähigkeiten der Parental- bzw. Kooperationspartner zugrundeliegende Wissen ist.⁹³⁷

Weiterhin können Wettbewerbsvorteile nur dann über Kooperationsstrukturen generiert werden, wenn die unternehmerischen Ressourcen, über die der Kooperationspartner „im Tausch“ verfügen möchte, auch kapazitativ entbehrlich sind. Ansonsten bewirkt ein Transfer wettbewerbsrelevanter Ressourcen in die Pueralunternehmung eine kritische „Plünderung“ parentaler Ressourcen. Die **kapazitative Entbehrbarkeit** oder Nichtentbehrbarkeit der parentalen Ressourcen wiederum ist abhängig von der Transparenz⁹³⁸ des parentalen Wettbewerbsvorteils und der ihn begründenden Ressourcen. Darüber hinaus müssen im Gegenzug die Ressourcen des Kooperationspartners, über die die Unternehmung die Verfügungsgewalt erzielen möchte, ebenfalls entbehrlich sein, damit der Tausch zustande kommt. Selbst wenn die kapazitative Entbehrbarkeit der Ressourcen festzustellen ist, bedingen Humanressourcen auch eine entsprechende Flexibilität in Form der verhaltensorientierten Bereitschaft für einen Transfer in die Pueralunternehmung⁹³⁹. Humanressourcen zeichnen sich zudem durch eine begrenzte intellektuelle Kapazität⁹⁴⁰ aus, welche restringierend auf das Aufgabenbewältigungspotential wirkt, die Delegation von Aufgaben an nachgeordnete Stellen bedingt und so einen Dezentralisationsdruck bewirkt.

Die begrenzte Kapazität der Ressourcen wirkt insofern auf sämtliche Strukturkonzepte restringierend ein, die einen hohen Ressourcentransfer von der Parentalunternehmung in die Pueralunternehmung bedingen, die eine zeitintensive Ressourceneinbindung wettbewerbsrelevanter parentaler Ressourcen erfordern oder die die Begrenzte Rationalität eines Aufgabenträgers überfordern – und insofern Dezentralisationsdruck, den Einbezug weiterer Aufgabenträger oder den Verzicht auf die entsprechende Aktivität bewirken. Die Nutzung von Schatten-Kapazitäten fällt dabei um so leichter, je eher das Strukturkonzept auf die Nutzbarmachung intangibler Ressourcen abzielt.

5.3. Durabilität der Ressourcen

Über die Kooperationsstruktur zu erzielende Wettbewerbsvorteile sind um so nachhaltiger, je geringer der Wertverzehr oder die Obsoleszenz der ihnen zugrundeliegenden Ressourcen ist.⁹⁴¹ Die Durabilität von Ressourcen ist daher von der Rate dependent, in der eine Ressourcenkonfiguration ihren Wert verliert oder obsolet wird (Abnutzbarkeit).⁹⁴² Die Durabilität reflektiert den Zeitraum, innerhalb dessen die Ressourcenkonfiguration in der Lage ist, einen Kundennutzen zu stiften.

⁹³⁷ Vgl. dazu die Wissensökonomischen Kriterien in Kapitel E.IV.6.

⁹³⁸ Vgl. dazu die Transparenz in Kapitel E.VI.3.15.

⁹³⁹ Vgl. dazu die Flexibilität in Kapitel E.IV.5.4.

⁹⁴⁰ Vgl. dazu die Kapazität in Kapitel E.IV.5.2.

⁹⁴¹ Zum Zusammenhang zwischen Organisationalem Altern, Obsoleszenz und Innovation vgl. SØRENSEN/STUART (Aging, 2000), S. 81-112.

⁹⁴² Vgl. GRANT (Resource-Based Theory, 1991), S. 124.

Hybridtangible organisationale Ressourcen der Parentalunternehmen oder der Puerunternehmen, wie etwa vertikale und horizontale Elementarstrukturen, nutzen sich bei Gebrauch von alleine gar nicht ab,⁹⁴³ wohingegen tangible und hybridtangible finanzielle Ressourcen erheblich und rasch verschleißten können. Bei den intangiblen Ressourcen ist partiell sogar eine **inverse Beziehung** zu konstatieren: Intangible Ressourcen verschleißten zum Teil bei Gebrauch nicht oder reichern sich gar an, wenn sie in der Puerunternehmen eingesetzt oder mit Ressourcen des Kooperationspartners kombiniert werden (z.B. Management-Wissen, Kooperations-Erfahrung, Partnerhandhabungs-Fähigkeiten, Kultur).⁹⁴⁴ Durch Kooperation mit Trägern wettbewerbsrelevanter Ressourcen und durch Kombination eigener mit partnerlichen Ressourcen ist es denkbar, daß bislang nicht-wettbewerbsrelevante Ressourcen sogar erst durch die Kooperationsstruktur komplementär werden und letztlich dennoch zu einem nachhaltigen Wettbewerbsvorteil führen. Gerade bei der intangiblen Ressource Wissen⁹⁴⁵ kommt dem Durabilitätskriterium eine besondere Bedeutung zu.

Dagegen können intangible Ressourcen der Kooperationspartner auch im Laufe der Zeit entwinden, wenn sie nicht eingesetzt werden.⁹⁴⁶ So ist dies etwa dann der Fall, wenn nicht der erfahrenere Partner, sondern der mächtigere, so etwa finanzstärkere Kooperationspartner die Entscheidungsgewalt in zentralen Organen der Kooperation innehält. Auch ein **Verlust** intangibler Ressourcen „über Nacht“ infolge vorhersehbarer oder unvorhersehbarer Qualitätsmängel des Partners oder aber aufgrund öffentlichkeitswirksamer illegitimer Angriffe oder mutloser Hintergrundaktivitäten der Konkurrenz sind denkbar: „Reputation [...] is a fragile resource; it takes time to create, it cannot be bought, and it can be damaged easily.“⁹⁴⁷

Die Durabilität von Ressourcen wirkt fördernd auf Strukturkonzepte ein, die die Abnutzung, die Konstanz oder aber Zuschreibung von Ressourcen von vornherein **bewußt einkalkulieren**. Die Anreicherung von Ressourcen kann über die Einrichtung interpartnerlicher Tangibilitäten, welche Ressourcen der Kooperationspartner kombinieren, gezielt verwirklicht werden. Die Konstanz des Wertes von Ressourcen vermittelt Planungssicherheit. Die Verflüchtigung von Ressourcen bedeutet, daß die Parentalunternehmen permanent neuer Ressourcen bedürfen und regelmäßig neue Ressourcenkombinationen ausprobieren müssen, wenn sie die Obsoleszenz bestehender Ressourcenkonfigurationen auffangen wollen.

Die **Konstanz**, der **Verlauf**, die **Geschwindigkeit** der Obsoleszenz von Ressourcen, die **Kosten** des Abstoßens von Ressourcen und das Verbleiben eines **Restbestandes** beeinflussen die Ressourcenstruktur der Parentalunternehmen und der Puerunternehmen und damit die Wahl des Strukturkonzepts erheblich. Die temporäre Stagnation der ressourciellen Abnutzung tritt nur als vorübergehende Erscheinung vor erneutem ressourciellem Wachstum auf; im Falle der Versteinerung verbleibt ein ressourcieller

⁹⁴³ Unter dem Gesichtspunkt der Effizienz – etwa mit Blick auf ihren Stimmigkeitsgrad zu trigonalen Strategien – weisen sie dagegen durchaus ein „Verfallsdatum“ auf.

⁹⁴⁴ Vgl. HALL (Intangible Resources, 1993), S. 617.

⁹⁴⁵ Vgl. dazu die Wissensökonomischen Effizienzkriterien in Kapitel E.IV.6.

⁹⁴⁶ Vgl. PRAHALAD/HAMEL (Core Competence, 1990), S. 79-91. Vgl. zudem den Dynamischen Ansatz in Kapitel E.VII.3.5.

⁹⁴⁷ HALL (Intangible Resources, 1993), S. 616.

Restbestand auf konstantem Niveau; die Obsoleszenz vor dem völligen Zerfall charakterisiert eine Entwicklung, die mit der absoluten Ressourcen-Erosion endet. Ein linearer Abnutzungsverlauf läßt künftige Kooperationsentwicklungen prognostizierbarer werden. Ein schwankender Verlauf bedingt häufig eine Verschärfung interpartnerlicher Konflikte infolge unterschiedlicher Interpretationen. Ein Restbestand an Ressourcen kann die Tendenz, in der Kooperation zu verbleiben, fördern – mit der Konsequenz eines erhöhten internen Konkurrenzdrucks um die Ressourcen. Ermöglicht ein langsamer Abnutzungsverlauf die Planung eines langfristigen Ressourcenaustritts, so erscheint es als vorteilhaft, den Ressourcen-Nutzen (bei hohen Austritts-Kosten) rasch abzuschöpfen oder aber die Ressourcen-Austritts-Barrieren (bei niedrigen Austritts-Kosten) stetig zu senken. Konflikten und Reputationsschäden ist durch eine zeitige Benachrichtigung des Kooperationspartners von vornherein auszuweichen. Ist dagegen infolge der raschen Abnutzung ein zügiger Ressourcen-Abstoß zweckmäßig, sind der Verkauf der Ressourcen oder die Desinvestition in die Wege zu leiten.

Sofern bei ihrem kombinierten Gebrauch eine erhebliche Wertanreicherung entsteht, können intangible Ressourcen der Parentalunternehmungen oder der Puerlunternehmung bei gegebener Ausstattung mit tangiblen und hybridtangiblen Ressourcen den **Initial-Akzelerator** für den Eintritt in die Kooperation wie auch den **Hybrid-Akzelerator** für weitere Kooperationsstrategien mit demselben oder einem anderen Kooperationspartner darstellen.⁹⁴⁸ Damit kann nicht allein die Rate⁹⁴⁹, sondern auch die Richtung⁹⁵⁰ des Wachstums von Unternehmungen einer ressourcenbasierten Erklärung zugeführt werden.

5.4. Flexibilität der Ressourcen

Tangible Ressourcen der Trigonelemente variieren erheblich in ihrer Flexibilität: So können der Zugang zu Rohmaterialien, die Verlagerung oder Erweiterung des geographischen Standortes der Puerlunternehmung oder auch die trigonintern verfügbaren Anlagen und Ausstattungen der Kooperationspartner einzelfallspezifisch sehr flexibel oder auch unflexibel sein (z.B. Mehrzweckanlagen versus hochspezialisierte Anlagen).⁹⁵¹ Je unspezifischer die Ausstattungen der Kooperationspartner sind, desto vielfältiger einsetzbar und desto flexibler sind sie zumeist.⁹⁵² Hybridtangible finanzielle Ressourcen beinhalten eine hohe Flexibilität, da sie durch ihren Einsatz in alternative Ressourcen transformiert werden können. So können finanzielle Ressourcen in intangible Ressourcen (etwa an Humanressourcen gebundene Fähigkeiten) über die Gestaltung der Tangibilitäten innerhalb der Kooperationsstruktur transformiert werden. Organisationale Ressourcen des Trigons variieren in ihrer Flexibilität erheblich: Informelle Strukturen weisen tendenziell höhere Handlungsspielräume für die in ihnen agierenden Trigonpartner als formelle Strukturmechanismen auf. Ob diese Handlungsspielräume

⁹⁴⁸ Vgl. MAHONEY/PANDIAN (Resource-Based View, 1992), S. 365 ff.

⁹⁴⁹ Vgl. zum sog. „Penrose Effect“ MARRIS („Managerial“ Enterprise, 1963), S. 185-209; PENROSE (Growth of the Firm, 1959), S. 49; PENROSE (Growth of the Firm, 1960), S. 1-23.

⁹⁵⁰ Vgl. zur Verbundenheit der Diversifikation z.B. CHATTERJEE/WERNERFELT (Type of Diversification, 1991), S. 35; MACDONALD (Directions of Diversification, 1985), S. 583-590.

⁹⁵¹ Vgl. HAMEL (Unternehmensflexibilisierung, 1994), S. 13.

⁹⁵² Vgl. dazu die Spezifität der Ressourcen in Kapitel E.IV.5.5.

letztendlich effizient genutzt werden, hängt von der fachlichen und charakterlichen Zusammensetzung der auf informeller Ebene agierenden Organisationsmitglieder (z.B. ihren Werten, Einstellungen und Zielen) und den bestehenden Machtverhältnissen (und den womöglich resultierenden Koalitionenbildungen) ab.

Intangible Ressourcen können erheblich flexibler als tangible Ressourcen sein: Einerseits sind Vermögenswerte, an denen die Kooperationspartner die Verfügungsrechte besitzen, auf die Pueralunternehmung vielfach gut übertragbar und verwertbar. Andererseits ist der Transfer des Firmennamens und der Markennamen der technologiekompetenteren und über eine gute Reputation verfügenden parentalen Unternehmung für einen informellen⁹⁵³ Transfer auf die Pueralunternehmung nur dann möglich, wenn die Pueralunternehmung in einem komparablen Geschäftsfeld agiert. Zudem weisen Vermögenswerte, wie etwa die Unternehmungskultur, in der Regel einen hohen Spezifitätsgrad auf, der bei Konfrontation mit partnerlichen Ressourcen zu Problemen führen kann. Vermögenswerte können insofern sehr unflexibel hinsichtlich eines Einsatzes in der Pueralunternehmung sein. Auch Fähigkeiten variieren hinsichtlich ihrer Flexibilität in Abhängigkeit von der Generalisierbarkeit und Explizierbarkeit des ihnen zugrundeliegenden Wissens⁹⁵⁴ wie auch der Einsatzbereitschaft ihrer Träger.⁹⁵⁵

Je ausgeprägter die Ressourcen in einzelnen Mitarbeitern und entsprechend schwächer in organisatorischen Strukturen und insbesondere Routinen verankert sind, um so höher ist die Verhandlungsmacht der entsprechenden Humanressourcen und um so ausgeprägter hängt ihre Flexibilität von ihrer verhaltensorientierten Bereitschaft zur Kooperation ab.⁹⁵⁶ Diese Bereitschaft wiederum wird durch vergangene Kooperationserfahrungen geprägt: Wurde Know-how einer über überlegene Kompetenz verfügenden Humanressource einseitig „abgezogen“ und ökonomisch unter anderem Namen verwertet, wird diese Humanressource von zukünftigen Kooperationen mit demselben Partner und zukünftigen Kooperationen mit anderen, charakterlich nicht berechenbaren Partnern Abstand nehmen, um weitere schwerwiegende Sunk Costs zu verhindern.

Der Ressourcenansatz vermag eine Beziehung zwischen dem Grad der Flexibilität von Ressourcen und der Ausprägung der Kooperationsstruktur herzustellen⁹⁵⁷. Der Handlungsspielraum bezeichnet als eine Flexibilitätsdimension die strukturelle oder strukturrinduzierte Verwendungsvarietät⁹⁵⁸ einer Ressource oder Ressourcenkonstellation. So ist die Kontraktstruktur dahingehend zu bewerten, inwieweit sie auch im Falle bestehender Interessenkonflikte mit dem Kooperationspartner Anpassungsentscheidungen zulässt, die die erfolgreiche Verfolgung eigener Ziele ermöglicht. Die Varietät der Pueralunternehmung und der Parentalunternehmungen wird durch die vertikale Struktur determiniert; je höher der Kybernationsgrad der Parentalunternehmung, desto geringer der ressourcielle Handlungsspielraum der Pueralunternehmung – und umgekehrt. Zudem kommt als weitere Komponente der Ressourcenflexibilität hinzu, inwieweit sich

⁹⁵³ Vgl. WILLIAMSON (Human Actors, 1999), S. 3.

⁹⁵⁴ Vgl. dazu die Wissensökonomischen Kriterien in Kapitel E.IV.6.

⁹⁵⁵ Vgl. BAMBERGER/WRONA (Ressourcenansatz, 1995a), S. 6.

⁹⁵⁶ Zum Kriterium der verhaltensorientierten Bereitschaft vgl. HAMEL (Innovative Organisation, 1996), S. 331-332.

⁹⁵⁷ Vgl. genauer die Flexibilisierung in Kapitel E.III.4.2.2.

⁹⁵⁸ Vgl. dazu die Plastizität in Kapitel E.IV.5.18.

die entsprechende Humanressource dazu imstande sieht und auch die Ressource(nkonstellation) die Möglichkeit eröffnet, vorhandene Handlungsspielräume mit gegebener Geschwindigkeit auszunutzen. Diese ressourcielle Handlungsschnelligkeit wird von der problemadäquaten Informationsversorgung, der Fähigkeit zur zweckentsprechenden Selektion und der verhaltensorientierten Handlungsbereitschaft determiniert. Die humanressourcielle Handlungsbereitschaft umfaßt die Bereitschaft der Kooperationspartner bzw. kooperationspartnerlichen Mitarbeiter, eingeleitete Maßnahmen nicht zu behindern oder gar zu verhindern, sondern zu unterstützen. So bewirkt eine mobilere Ressourcenbindung prinzipiell⁹⁵⁹ eine Erhöhung des Handlungsspielraumes; kürzere Planungs- und Entscheidungszyklen erhöhen die Handlungsschnelligkeit; verbesserte Informationsgewinnung oder ein bestimmter für die Kooperationsatmosphäre günstiger Führungsstil fördern die Handlungsbereitschaft.

Je flexibler Ressourcen sind, desto vielfältigere Verwendungsmöglichkeiten existieren für sie oder eröffnen sie und desto eher ist der immanenten Zeitlichkeit sozialer Kooperationssysteme und ihres Kontextes Rechnung zu tragen⁹⁶⁰. Die Inflexibilität von Ressourcen wird auch durch die Dependenz der über die Transaktion transferierten Ressourcen von potenten Ressourcen des Kooperationspartners begründet⁹⁶¹. Andererseits birgt vor allem die handlungsspielraumspezifische Flexibilität einer Ressource oder Ressourcenkonstellation die Gefahr der mißbräuchlichen Ausnutzung diskretionärer Verhaltensspielräume durch den Kooperationspartner, durch parentale sowie kooperationspartnerliche Mitarbeiter.

5.5. Spezifität der Ressourcen

Die Spezifität einer Ressource zeigt an, inwieweit die tangiblen, hybridtangiblen oder intangiblen Ressourcen auch in alternative Verwendungszusammenhänge nutzbringend überführt werden können.⁹⁶² Der Spezifitätsgrad der parentalen Fähigkeiten kann dabei eher niedrig oder hoch sein, je nachdem, ob diese Fähigkeiten auf explizierbarem und generalisierbarem oder eher implizitem und spezialisierten Erfahrungswissen⁹⁶³ basieren. Mit zunehmender Spezifität sinkt daher vielfach die Flexibilität der Ressource⁹⁶⁴. Die Spezifität einer Ressource entsteht dadurch, daß ursprünglich homogene Ressourcen für eine bestimmte Transaktion, für einen bestimmten intratrigonalen Transaktionspartner bzw. für den Kooperationspartner so verändert, angepaßt und modifiziert werden, daß die Ressourcen in einen anderen Transaktionszusammenhang nicht oder nur erheblich erschwert überführt werden können⁹⁶⁵ und/oder daß die Ressourcen nach getätigter Investition außerhalb der Transaktion einen niedrigeren oder gar keinen Wert mehr besitzen.⁹⁶⁶ Der Spezifitätsgrad einer parentalen Ressource etwa hängt daher von

⁹⁵⁹ Vgl. dazu die Mobilität in Kapitel E.V.3.4.

⁹⁶⁰ Vgl. dazu die Verwendungsvielfalt von Ressourcen in Kapitel E.VII.3.19.

⁹⁶¹ Vgl. dazu die Potenz und Dependenz von Ressourcen in Kapitel E.IV.5.17.

⁹⁶² Vgl. KLEIN/CRAWFORD/ALCHIAN (Vertical Integration, 1978), S. 298; WILLIAMSON (Modern Corporation, 1981), S. 1546; WILLIAMSON (Economic Institutions, 1985), S. 52, S. 367.

⁹⁶³ Vgl. BONUS (Cooperative Association, 1986), S. 328.

⁹⁶⁴ Vgl. hierzu die Flexibilität der Ressourcen E.IV.5.4.

⁹⁶⁵ Vgl. BALAKRISHNAN/FOX (Asset Specificity, 1993), S. 3.

⁹⁶⁶ Vgl. KLEIN/CRAWFORD/ALCHIAN (Vertical Integration, 1978), S. 308-310.

dem ihr eigenen Potential ab, überhaupt Objekt einer Überführung auf die Puerlunternehmung werden zu können, sowie von dem von ihr zu erleidenden Wertverlust bei Transferierung von ihrem ursprünglichen parentalen in den nächstbesten pueralen Verwendungskontext; ist ihr Wert nicht mehr unabhängig von der Transaktion, entsteht eine einseitige oder auch wechselseitige Abhängigkeit der trigonalen Ressourcenbesitzer.

Die Ressourcielle Spezifität wirkt daher auf sämtliche Strukturkonzepte fördernd oder restringierend ein, die die Überführung einer spezifischen Ressource in einen alternativen Verwendungszusammenhang fördern oder verhindern, indem Ressourcielle Spezifität geschaffen (erhöht) oder vernichtet (vermindert), aktiv genutzt, gemieden oder umgangen (z.B. Kultur) wird. Zudem determiniert das Kriterium der Ressourciellen Spezifität sämtliche Strukturkonzepte, die den Wertverlust einer spezifischen Ressource bei Überführung partiell vermindern oder total verhindern. So kann ein geeignetes Anreizsystem die Demotivation einer über wertvolles Wissen verfügenden Humanressource verhindern. Tangible, hybridtangible und intangible Ressourcen sind anhand der Kriterien der Kapazität, Durabilität, Flexibilität und Spezifität zu charakterisieren.

Abbildung 57: Arten und Charakteristika von Ressourcen

Kriterien	Kapazität	Durabilität	Flexibilität	Spezifität
Ressourcen				
Tangible	begrenzt	vollkommen abnutzbar	Variiert	Variiert
Intangible				
Vermögenswerte	z.T. unbegrenzt	variiert, z.T. wertsteigernd	flexibel oder unflexibel	sehr spezifisch
Fähigkeiten	unbegrenzt	variiert, z.T. wertsteigernd	flexibel oder unflexibel	variiert, z.T. unspezifisch
Hybridtangible				
Finanzielle	begrenzt	vollkommen abnutzbar	vollkommen (interne Fonds) und beschränkt flexibel (externe Fonds)	Unspezifisch
Organisationale	begrenzt	unbegrenzt	beschränkt flexibel	sehr spezifisch

5.6. Immobilität der Ressourcen

Aufgrund ungenügend abgegrenzter Eigentumsrechte sind vollkommen immobile Ressourcen nicht handelbar und lassen sich insofern weder vom Kooperationspartner einfach erwerben, geschweige denn marktlich akquirieren, noch einfach auf einen Transaktionspartner delegieren oder von diesem übernehmen.⁹⁶⁷ Als immobile Ressourcen sind idiosynkratische Ressourcen, wie die Marktnähe der Puerlunternehmung, die

⁹⁶⁷ Zur Immobilität von Ressourcen vgl. BAMBERGER/WRONA (Ressourcenansatz, 1995a), S. 10 f.; DIERICKX/COOL (Sustainability, 1989), S. 1504 ff.; ZU KNYPHAUSEN-AUFSESZ (Unternehmensführung, 1995), S. 84.

Macht einzelner hierarchisch hoch positionierter Repräsentanten der Parentalunternehmungen oder die positive Reputation einer Parentalunternehmung, die sich im Vertrauen der Kunden und einer entsprechend hohen Bindung niederschlägt, exemplarisch anzuführen. Über Strukturkonzepte kann die Immobilität annahmegemäß „umgangen“ oder „durchbrochen“ werden; vollkommen immobile Ressourcen sind so für die Pueralunternehmung verwertbar zu machen. Gleichsam vermögen vollkommen immobile Ressourcen einzelne Strukturkonzepte, die einen Transfer oder eine Delegation dieser Ressourcen (z.B. Marktbeziehung) erforderlich zu machen, von vornherein auszuschließen oder zu restringieren, wenn diese Immobilität nicht zu umgehen ist.

Kooperationserfahrung, parentale Kultur oder pueralunternehmungseigene Sprache etwa weisen als unvollkommen mobile Ressourcen demgegenüber zwar eine grundsätzliche Handelbarkeit auf, simultan jedoch auch insofern einen subjektiv variierenden Wert, als sie für die über diese Ressourcen verfügende trigonale Unternehmung oder verfügenden trigonalen Unternehmungsbereiche zumeist von einem höheren Wert sind als für alternative Trigon-Unternehmungen oder -Unternehmungsbereiche.⁹⁶⁸ Unvollkommen mobile Ressourcen sind eingeschränkt transferierbar, da sie „are tradeable but more valuable within the firm that currently employs them than they would be in other employ. Resources are imperfectly mobile when they are somewhat specialized to firm-specific needs.“⁹⁶⁹ Die hohe Spezifität der parentalen bzw. pueralen Ressourcen erschwert ihre Mobilität und bewirkt, daß bei ihrer strukturkonzept- oder transaktionsformbasierten Ablösung infolge zuvor getätigter Sunk Costs hohe Switching Costs und Opportunitätskosten resultierten, die diese spezifischen Ressourcen für den über sie verfügenden parentalen Kooperationspartner bzw. für die über sie verfügende Pueralunternehmung subjektiv wertvoller erscheinen lassen als für Außenstehende.

Die unvollkommene Mobilität wettbewerbsrelevanter Ressourcen wirkt restringierend ein auf Strukturkonzepte, die einen kurzfristigen Zeithorizont hinsichtlich ihrer irgendwie gearteten Mobilisierung besitzen – sei es im Hinblick auf ihre Aneignung, ihren Transfer oder auch ihre Entwicklung; letztendlich können immobile Ressourcen nur bei einer entsprechenden Langfristorientierung vom Kooperationspartner erworben, übertragen, neu entwickelt oder auch eliminiert werden. Die Transfervermeidbarkeit, Schützbarkeit und rasche Verwertbarkeit ist dagegen vielfach gerade aufgrund oder aber trotz⁹⁷⁰ der ressourciellen Immobilität gegeben. Insofern wirkt dieses Kriterium restringierend oder fördernd ein auf Strukturkonzepte mit zahlreichen Tangibilitäten zwischen den Partnern und auf Strukturkonzepte, die eine Kompletteinbringung der immobilien partnerlichen Ressource ermöglichen oder über eine Außenfiktion bzw. -darstellung auf die rasche Verwertung einer immobilien partnerlichen Ressource ohne Eigenentwicklung abzielen.

⁹⁶⁸ Vgl. DETERT/SCHROEDER/MAURIEL (Linking Culture, 2000), S. 858.

⁹⁶⁹ PETERAF (Cornerstones, 1993), S. 183.

⁹⁷⁰ Wenn erst die Kooperation die Verfügung über eine immobile partnerliche Ressource ermöglicht, kann ihre Verwertung (z.B. Firmenname, Firmenruf) „trotz“ der Immobilität erfolgen.

5.7. Intransparenz der Ressourcen

Intransparenz ressourcenbasierter Wettbewerbsvorteile liegt vor, wenn die Entstehung und die Entstehungsbedingungen distinktiver Kompetenzen des Kooperationspartners nicht eindeutig durchschau- und nachvollziehbar sind; Kompetenzen sind in diesem Fall nicht eindeutig auf Ursachen zurückzuführen.⁹⁷¹ Es tritt das Phänomen der kausalen Ambiguität auf, welches ursächliche Unklarheiten über die Verbindung zwischen Ressourcen und Wettbewerbsvorteil bezeichnet.⁹⁷² Die kausale Ambiguität wiederum wird bewirkt durch Tacitness der Humanressourcen, ressourcielle Komplexität und Spezifität sowie durch Informationsverteilungen⁹⁷³. Die Fähigkeit einer kooperierenden Unternehmung, über die Zeit gezielt Informationen über die angebliche Vorteilhaftigkeit ihrer Produkte zu verbreiten und die Unfähigkeit des Markt- bzw. Kooperationspartners, die relative Günstigkeit ihrer Leistung im Vergleich zu ihren Konkurrenzleistungen zu überprüfen, vermag so lange ihre bestehenden Wettbewerbsvorteile nachhaltig zu pflegen, solange die Informationsintransparenz am Markt nicht durchbrochen wird und unvollkommene Informationen⁹⁷⁴ vervollkommen werden.

Intransparenz bewirkt, daß einerseits eigene Wettbewerbsvorteile nicht einfach auf den Kooperationspartner bewußt oder unbewußt übertragen werden können, da der Zusammenhang zwischen den Wettbewerbsvorteilen und den ihn begründenden Ressourcen nicht oder nur schwer zu verstehen ist, andererseits auch Wettbewerbsvorteile des Kooperationspartners nicht einfach in legitimer oder illegitimer Weise anzueignen sind. Verstünde der Kooperationspartner die Verbindung zwischen Ressourcen und Wettbewerbsvorteil vollständig, so könnte er über die Institutionalisierung einer die zieladäquaten Tangibilitäten bergende Kooperationsstruktur von diesem Verständnis lernen. Eine Know-how-Diffusion auf den Kooperationspartner und damit der Verlust des auf dem abfließenden Wissen basierenden Wettbewerbsvorteils wäre im Zeitablauf der Kooperation die Konsequenz⁹⁷⁵. Auch wenn Intransparenz nicht vorliegt, kann dennoch die Nachhaltigkeit eines Wettbewerbsvorteils gewährleistet sein, da andere Erfordernisse, so etwa die mangelnde marktliche Akquirierbarkeit oder fehlende Substituierbarkeit, erfüllt sind.

Die Intransparenz der Ressourcen wirkt daher, je nach Art⁹⁷⁶ und Ursprung⁹⁷⁷ der betrachteten Ressourcen, fördernd oder restringierend auf jene Strukturkonzepte ein, die ursächliche Unklarheiten über die Verbindung zwischen Ressourcen und Wettbewerbsvorteil des Kooperationspartners oder der kooperierenden Unternehmung durchbrechen

⁹⁷¹ Vgl. GRANT (Resource-Based Theory, 1991), S. 125.

⁹⁷² Vgl. LIPPMAN/RUMELT (Uncertain Imitability, 1982), S. 420; REED/DEFillippi (Causal Ambiguity, 1990), S. 90 f.; WILLIAMS (Competitive Advantage, 1992), S. 31 ff.

⁹⁷³ Vgl. dazu die Informationsverteilung in Kapitel E.VI.3.7.

⁹⁷⁴ Vgl. GRANT (Resource-Based Theory, 1991), S. 126.

⁹⁷⁵ Vgl. dazu die Gefahr der Know-how-Diffusion in Kapitel E.IV.6.

⁹⁷⁶ Mit der Art der Ressource ist ihre strategische Bedeutung bzw. Bedeutungslosigkeit oder ihr Wesen als vereinbartes Tauschobjekt zwischen den Kooperationspartnern bzw. als zu schützende Unternehmungsressource zu verstehen.

⁹⁷⁷ Im Hinblick auf den Ursprung der betrachteten Ressource ist die unternehmungseigene oder die kooperationspartnerliche Herkunft zu unterscheiden. Damit spricht dieser Aspekt die Betrachtungsperspektive der Analyse an und verweist wiederum auf die Frage der Legitimität bzw. Legalität kooperationsinterner Transaktionen.

und kausale Eindeutigkeit herzustellen vermögen, indem Tacitness⁹⁷⁸, Ressourcenkomplexität⁹⁷⁹ und Informationsasymmetrien⁹⁸⁰ sowie Ressourcenspezifität⁹⁸¹ gezielt abgebaut oder aufgebaut werden.

5.8. Komplexität der Ressourcen

Unter ressourcieller Komplexität ist die Anzahl an Ressourcen und ihrer Beziehungen zueinander und damit auch die Komplexität der auf ihnen basierenden Kompetenzen und folglich Wettbewerbsvorteile zu verstehen. Ressourcielle Komplexität stellt damit auf die Ebenenvielfalt und Vernetztheit von Ressourcen ab („Social complexity“).⁹⁸²

Je niedriger die Komplexität der kooperationspartnerlichen spezifischen Ressourcen sowie der auf ihnen basierenden distinktiven Kompetenzen ist, desto transparenter ist der kooperationspartnerliche Wettbewerbsvorteil. Eine hohe Transparenz liegt dann vor, wenn – im Extrem – nur eine einzige Ressource und nicht viele, eventuell gar miteinander verbundene Ressourcen Grundlage der distinktiven Kompetenzen sind. Je höher dagegen die Anzahl an Beziehungen der wettbewerbsvorteilsbegründenden Ressourcen zueinander ist, d.h. je vielschichtiger die Vermaschung ist und je mehr ressourcielle Interdependenzen bestehen, desto höher ist die Ressourcenkomplexität. Ressourcielle Interdependenzen weisen eine ambivalente Beziehung hinsichtlich ihrer Wirkungen auf die Kooperationsstruktur auf. Einerseits vermögen sie mangelnde Lösbarkeit und Nicht-entbehrbarkeit der Ressourcen zu bewirken, sofern eine parentale Humanressource ihre Fähigkeiten nur unter Rückgriff auf das Wissen ihrer übrigen parentalen Teammitglieder entfalten kann oder etwa bereits über die rechtlich induzierte Maximalzahl an Exekutiv- oder Aufsichtsorganmandaten verfügt. Andererseits eröffnet diese Vermaschtheit die Nutzbarmachung positiver Verbund- wie auch Transfereffekte und erfordert die Beachtung einer Vermeidung **negativer Verbund- und Transfereffekte** von einer Parentalunternehmung auf die andere oder auf die Pueralunternehmung. Dazu zählen etwa Verbundeffekte⁹⁸³ zwischen komplementären Produkten der Parentalunternehmungen, die zukünftig über die Pueralunternehmung gemeinsam vertrieben werden sollen oder auch die Übertragung des vorhandenen positiven Images einer parentalen Marke auf ein Produkt der Pueralunternehmung.⁹⁸⁴

Die ressourcielle Komplexität determiniert die Auswahl jener Strukturkonzepte, die die Anzahl an Ressourcen oder die Anzahl ihrer Beziehungen zueinander erhöhen, vermindern oder beibehalten, um kausale Ambiguität entweder gezielt zu generieren oder zu beseitigen. Zudem wirkt sie über die mangelnde Lösbarkeit von Ressourcen und über potentielle Verbund- und Transfereffekte auf die Strukturwahl ein.

⁹⁷⁸ Vgl. dazu die Tacitness in Kapitel E.IV.5.9.

⁹⁷⁹ Vgl. diesbezüglich die Komplexität in Kapitel E.IV.5.8.

⁹⁸⁰ Vgl. hierzu die Informationsverteilung in E.VI.3.7.

⁹⁸¹ Vgl. auch die Spezifität in Kapitel E.IV.5.5.

⁹⁸² Vgl. CHI (Trading in Strategic Resources, 1994), S. 276; REED/DEFillippi (Causal Ambiguity, 1990), S. 91 f.

⁹⁸³ Zu möglichen Verbunden und Verbundbeziehungen zwischen Produkten vgl. BÖCKER (Kaufverbundenheit, 1978), S. 19 ff. Zum Informationsverbund und Goodwill-Transfer vgl. SIMON (Goodwill, 1985), S. 32-44.

⁹⁸⁴ Vgl. ZENTES (Marketing, 1997), S. 168.

5.9. Tacitness der Humanressourcen

Tacitness⁹⁸⁵ der Humanressourcen kennzeichnet den individualgebundenen, Intransparenz bewirkenden spezielleren Fall, bei dem es den Humanressourcen **nicht bewußt** ist, auf welchen Ressourcen ein unternehmerischer Wettbewerbsvorteil beruht.⁹⁸⁶ Je weniger es zudem den Kooperationspartnern bewußt ist, auf welchen Ressourcen oder Ressourcenkombinationen der eigene Wettbewerbsvorteil basiert, desto geschützter sind sie vor dem ungewollten Abzug ihrer Ressourcen; gleichsam verfügen sie über um so weniger Möglichkeiten, diese Ressourcen dem Partner gewollt und bewußt zugänglich zu machen.⁹⁸⁷ Tacitness kann in sachrationalen wie auch sozioemotionalen Humanfaktoren begründet sein; hierzu zählen die Begrenzte Rationalität⁹⁸⁸ wie auch die Demotivation der Aufgabenträger. Umweltoriginäre Ursachen liegen in der Komplexität und Nichtbeobachtbarkeit von Ressourcen (z.B. implizites Wissen).

Die Tacitness der Humanressourcen wirkt insofern fördernd oder restringierend auf sämtliche Strukturkonzepte ein, die diese Tacitness kompensieren oder eliminieren, indem sie über eine zeitintensive oder kontextvariante Einbindung von Humanressourcen Lernvorgänge und damit die Bewußtbarmachung von Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen induzieren. Sie fördern zudem die Entscheidung gegen jene Strukturkonzepte, die die Begrenzte Rationalität eines Aufgabenträgers überfordern und insofern Tacitness bewirken. Dezentralisationsdruck, der Einbezug weiterer Aufgabenträger oder der Verzicht auf die entsprechende Aktivität sind die Folge. Strukturkonzepte, die die Wahrnehmung der wettbewerbsvorteilsbegründenden Ressourcen über motivatorische Maßnahmen fördern, werden dagegen provoziert.

5.10. Qualität der Ressourcen

Die Qualität einer Ressource bezeichnet die interpretationsbasierte Beziehungsdefinition zwischen den Eigenschaften dieser Ressource und den seitens der qualitätsdefinierenden kooperierenden Humanressourcen festgelegten normativen Bezugsbasen.⁹⁸⁹ Die Qualität einer Ressource ist um so höher, je geeigneter sie ist, die Erreichung eines spezifischen Parentalunternehmungs- oder Kooperationsziels zu unterstützen. Je höher die Abweichung der individuellen Qualitätsdefinitionen der Kooperationspartner voneinander ist, desto gefährdeter ist die Effizienz jener Strukturkonzepte, die viele Tangibilitäten zwischen den Kooperationspartnern aufweisen, da Inkompatibilitäten, etwa über den zu verfolgenden Führungs- und Kommunikationsstil, dysfunktionale Konfliktfelder bergen. Die den Kooperationspartnern eigenen individuellen Qualitätsdefinitionen sind über politische Verhandlungsprozesse in autorisierte kooperationszielbezogene Qualitätsdefinitionen zu transformieren.

⁹⁸⁵ Im Rahmen der Kontrakttheorie analysiert MACNEIL „Tacit Assumptions“. Vgl. MACNEIL (Futures, 1974), S. 772 ff.

⁹⁸⁶ Vgl. REED/DEFillippi (Causal Ambiguity, 1990), S. 90 f.

⁹⁸⁷ Vgl. MADHOK (Market Entry Mode, 1998), S. 264.

⁹⁸⁸ Vgl. hierzu den Transaktionalen Ansatz in Kapitel E.VI.3.3.

⁹⁸⁹ [Qualität – lat. „qualitas“: Beschaffenheit, Verhältnis, Eigenschaft.]

Problematisch erweist sich, daß die fachliche und vor allem menschliche Qualität einer Humanressource vielfach mit einer hohen Intransparenz einhergeht. Dieser Intransparenz ist über Strukturen zu begegnen, die viele Tangibilitäten – in zunächst unkritischen Bereichen – schaffen und Qualitäten offenlegen⁹⁹⁰. Während tangible und hybridtangible finanzielle Ressourcen wie auch intangible Vermögenswerte in der Regel recht eindeutig a priori (vor ihrem Einsatz) hinsichtlich ihrer Qualität bewertbar sind, ist dies bei intangiblen Ressourcen wie Wissen und Fähigkeiten, Wertvorstellungen und Prinzipien im vorhinein nicht so klar ersichtlich. Um die mit dieser Intransparenz verbundenen Gefahren zu umgehen, sind Schutzmaßnahmen erforderlich. So sind Verträge denkbar, die die Karriere der entsandten Pueralunternehmungs-Leitung an die Parentalunternehmung binden und so einseitige Abhängigkeiten schaffen, die Loyalität und Diskretion hinsichtlich nicht zu offenbarender parentaler Technologien garantieren. Auch die vertragsstrukturelle Umgehung der mitbestimmungsgesetzgebungs-bedingten Einbindung von Arbeitnehmervvertretern in strategisch bedeutsamen Entscheidungsgremien der Pueralunternehmung ist hier anzuführen.⁹⁹¹

Je höher die Qualität einer Ressource ist, desto eher sind Strukturen umsetzbar und desto eher sind die mit den Strukturen verfolgten Ziele und Zielerreichungsgrade realisierbar. Je höher zudem die fachliche Qualität des Kooperationspartners in einem bestimmten Bereich ist, desto intensiver sind seine Ressourcen über eine „partnerlastige“ Struktur zu nutzen, im Rahmen derer zwar eigene Verfügungsgewalt über Ressourcen (z.B. Entscheidungsrechte, Führungsgewalt über Humanressourcen) aufgegeben wird, im Gegenzug jedoch die Möglichkeit erwächst, einen Teil der partnerlichen Wissensressourcen zu nutzen. Hohe partnerliche Humanressourcenqualität legt die Führungsdominanz des Kooperationspartners, hohe interne Ressourcenqualität die eigene Dominanz nahe. Erfordert die Pueralunternehmungs-Umwelt eine hohe Risikoneigung des Agenten Pueralunternehmungs-Management, haben jene partnerlichen Humanressourcen die Führungsdominanz zu übernehmen, die risikoorientierten Anreizstrukturen aufgeschlossen gegenüberstehen. Ein freiwilliger Verzicht auf Verfügungsgewalt kann dabei auch einem schädigenden Ruch der Kollusivität und Parteilichkeit strukturell im vorhinein begegnen und positive Signalwirkungen ausüben.

Je geringer das Wissen und die Fähigkeiten der pueralen bzw. intraparentalen Humanressourcen sind, desto größer ist der parentale bzw. intraparentale Zentralisationsdruck, da die Parentalunternehmung bzw. die intraparentalen Organisationseinheiten die Qualität der Transaktionen bzw. Kooperationskoordination intensiver zu kontrollieren und die zieladäquate Kombination trigonaler Wissenskomponenten über die geeignete Strukturkonzept-Wahl selbst herbeizuführen hat; demgegenüber ist ein höherer Grad an Dezentralisation um so eher möglich – und angesichts des anzunehmenden ausgeprägteren Strebens nach höherer Handlungsautonomie – auch um so wahrscheinlicher, von je ausgeprägter Qualität das Wissen und die Fähigkeiten der Humanressourcen sind – unter der Bedingung, daß die Dezentralisierungsgrundsätze zentral und zieladäquat formuliert wurden.⁹⁹² Erst die hohe Qualität einer Humanressource ermöglicht schließ-

⁹⁹⁰ Vgl. dazu genauer den Transaktionalen Ansatz in Kapitel E.VI.4.3.

⁹⁹¹ Vgl. dazu Praxisbeispiel B in Kapitel F.II.3.

⁹⁹² Vgl. PICOT (Organisationsstrukturen, 1993), S. 227 f.

lich Kooperationskoordinationsstrukturen, die Kompetenzen gezielt zentral bündeln – wobei hierbei wiederum kapazitative Restriktionen zu beachten sind.

5.11. Marktliche Akquirierbarkeit der Ressourcen

Die seitens der Kooperationsstruktur zu erzielenden Wettbewerbsvorteile sind zudem um so nachhaltiger, je niedriger die marktliche Akquirierbarkeit der innerhalb der Struktur zu handhabenden Ressource ist. Keine oder eingeschränkte marktliche Akquirierbarkeit bedeutet, daß die kooperierende Unternehmung, ihr parentaler Kooperationspartner, die Pueralunternehmung oder Dritte die entsprechende Ressource nicht oder nicht zu **annähernd vergleichbaren Bedingungen** auf dem Markt für wettbewerbsrelevante Ressourcen akquirieren können.

Ein ressourcenbasierter Wettbewerbsvorteil, der auf intangiblen Ressourcen basiert und eine geringe Obsoleszenz aufweist, ist daher nur unter zusätzlicher Erfüllung des Kriteriums der mangelnden marktlichen Akquirierbarkeit nachhaltig. Die Unternehmung oder ihr Kooperationspartner – als potentieller oder tatsächlicher Wettbewerber – können die wettbewerbsrelevanten Ressourcen dann nicht oder nur zu einem wesentlich höheren Preis als die darüber verfügende Unternehmung erwerben. Ist der potentielle Kooperationspartner in der Lage, die zur Kopie des Wettbewerbsvorteils notwendigen wettbewerbsrelevanten Ressourcen über anonyme marktliche Transaktionen zu erlangen, ist (bzw. wird) die kooperationsstrukturelle Handhabung (mit der Zeit) die c.p. relativ unattraktivere Transaktionsform.

Handelt es sich bei den wettbewerbsrelevanten Ressourcen um hybridtangible finanzielle Ressourcen, so wird sich bei einfachem Zugang zu den Finanzmärkten der Wettbewerbsvorteil rasch verflüchtigen.⁹⁹³ Sind die Ressourcen dagegen tangibler, organisational hybridtangibler oder insbesondere intangibler Natur, so hängt der Grad der marktlichen Akquirierbarkeit vom Grad der Immobilität der Ressourcen wie auch von der Transparenz des Wettbewerbsvorteils ab. Dies hat zur Konsequenz, daß strategische Ressourcen, für die ein (annähernd) vollkommener Faktormarkt existiert, nicht zu einem nachhaltigen Wettbewerbsvorteil über die Kooperation führen können. Je immobil jene Ressourcen sind, auf denen der Wettbewerbsvorteil basiert, desto weniger oder gar nicht handelbar sind diese Ressourcen und können insofern vom Kooperationspartner bzw. der kooperierenden Unternehmung nicht auf dem Faktormarkt erworben werden. Je unvollkommener die Transparenz von Art und Basis des Wettbewerbsvorteils ist, je unklarer der Wert einer Ressource durch die Parentalunternehmung eingeschätzt wird, desto schwieriger fällt ihr die Entscheidung, ob die marktliche Akquirierbarkeit der Ressource die relativ vorteilhaftere Transaktionsform wäre. Will sie umgekehrt einen eigenen Wettbewerbsvorteil bewußt dem Partner zugänglich machen, muß ihr gleichsam selbst bekannt sein, worin ihre eigene besondere Wettbewerbsvorteil-begründende Kompetenz besteht.

⁹⁹³

Vgl. hierzu und folgend BAMBERGER/WRONA (Ressourcenansatz, 1995a), S. 10-11; BAMBERGER/WRONA (Ressourcenansatz, 1995b), S. 2-3.

Die marktliche Akquirierbarkeit einer Ressource ist zudem um so niedriger, je weniger durchschau- und nachvollziehbar die Basen des partnerlichen Wettbewerbsvorteils sind; insofern ist sie zudem von der Transparenz des partnerlichen Wettbewerbsvorteils dependent. Auch können Ressourcen um so weniger über den Markt bezogen werden, je komplementärer zueinander und je partnerspezifischer die zu akquirierenden Ressourcen sind; so ist etwa die spezifische **Historizität**⁹⁹⁴ des Kooperationspartners nicht eigenentwickelbar.

Die marktliche Akquirierbarkeit ist darüber hinaus vermutlich um so weniger gegeben, je ähnlicher das dazu erforderliche Wissen und die dazu erforderlichen Fähigkeiten gegenüber bisherigen Aktivitäten sind; die Eigenentwicklung in angestammten Bereichen und die kooperationsbasierte Entwicklung in Mischbereichen (gemischt: angestammt und subjektiv „fremd“) ist c.p. in diesem Falle relativ lohnenswerter; je mehr das Wissen an Personen konkurrierender oder „vertikaler“ Marktpartner wie auch des potentiellen Kooperationspartners gebunden ist, die zu einem adäquaten Preis nicht akquirierbar sind (über z.B. Headhunting-Maßnahmen beim potentiellen Kooperationspartner) – oder gar ein Markt für diese Ressource (z.B. eine Idee) überhaupt nicht existiert; je weniger die **Gefahr eines ertraglosen Wissensabflusses**⁹⁹⁵ durch Erlangung eines geschützten Rechtes minimiert wird, und je mehr es sich schließlich beim möglicherweise abfließenden Know-how um Wissen handelt, das der Unternehmung einen besonderen Wettbewerbsvorteil verschafft.⁹⁹⁶

Die über die kooperationsstrukturelle Handhabung fehlender Ressourcen zu erzielenden Wettbewerbsvorteile sind gegenüber der Transaktionsform „Markt“ um so nachhaltiger, je niedriger die marktliche Akquirierbarkeit dieser defizitären Ressourcen ist. Die Handhabung dieser Ressourcen auf Basis der bereits gewählten Kooperationsstruktur vollzieht sich im einzelnen folgendermaßen: Ein Produkt, das am Markt akquirierbar ist, ist kooperationsstrukturell relativ leicht aneignbar, da beim Erwerb dieses Produktes der diese Ressource besitzende Kooperationspartner und ein externer Anbieter gegeneinander auszuspielen sind.⁹⁹⁷ Verfügt umgekehrt die kooperierende Unternehmung über dieses Produkt, wobei der Kooperationspartner diese Ressource auch am Markt erwerben könnte, ist ihr preispolitischer Spielraum enger. Weder die kooperationsstrukturelle Entwickelbarkeit noch die Schützbarkeit von Ressourcen sind sinnvolle Alternativen, sofern das Produkt bereits am Markt existiert. Auch die parentale oder partnerschaftliche Verwertbarkeit eines längst marktlich akquirierbaren Produkts ist (im Regelfall) erheblich eingeschränkt, da kein besonderer Nutzen mit diesem Produkt (auf diesem relevanten Markt) zu erwarten sein wird (sofern nicht die Kooperation den Eintritt in einen alternativen Markt ermöglichte). Ferner ist auch die kooperationsbasierte Elimination einer längst am Markt akquirierbaren schädigenden Ressource, die etwa die unternehmungseigene „Built in-Obsolescence“-Strategie aushebelte (z.B. Aneignung und Nichtnutzung des Patents für dauerhaft haltbare Glühlampen, für preiswerte Wasserstoffmotoren), nicht mehr sinnvoll.

⁹⁹⁴ Vgl. den Dynamischen Ansatz in Kapitel E.VII.3.26.

⁹⁹⁵ Vgl. hierzu die Wissensökonomischen Kriterien in Kapitel E.IV.6.

⁹⁹⁶ Vgl. WEDER (Joint Venture, 1989), S. 114-118.

⁹⁹⁷ Vgl. diesbezüglich die Relative Machtposition in Kapitel E.VI.4.6.

5.12. Hierarchische Eigenentwickelbarkeit der Ressourcen

Analog zur marktlichen Akquirierbarkeit einer Ressource sind die seitens der kooperationsstrukturellen Handhabung zu erzielenden Wettbewerbsvorteile um so nachhaltiger, je niedriger die hierarchische Eigenentwickelbarkeit der ihnen zugrundeliegenden Ressourcen ist. Mit defizitärer hierarchischer Eigenentwickelbarkeit ist verbunden, daß die Kooperationspartner die Ressourcen überhaupt nicht oder nicht zu etwa entsprechenden Konditionen **im Alleingang** entwickeln können.

Die hierarchische Eigenentwickelbarkeit einer Ressource ist ebenfalls um so niedriger, je weniger durchschau- und nachvollziehbar die für die Eigenentwicklung erforderlichen Basen des kooperationspartnerlichen Wettbewerbsvorteils sind; insofern ist auch sie von der Transparenz des partnerlichen Wettbewerbsvorteils und dem Phänomen kausaler Ambiguität dependent. Auch ist sie um so niedriger, je mehr das für die Eigenentwicklung erforderliche Wissen und die dazu erforderlichen Fähigkeiten vom angestammten Bereich entfernt sind; je gebundener dieses Wissen an nicht akquirierbare Humanressourcen des Partners ist (und auch nicht über den Markt anderweitig beschafft werden kann); je komplementärer zu partnerlichen Ressourcen sich die für die Entwicklung benötigten Ressourcen verhalten, und je partnerspezifischer die zu entwickelnden Ressourcen sind (z.B. keine standardisierten Leistungen).⁹⁹⁸

Je niedriger die hierarchische Eigenentwickelbarkeit der auf Basis der Kooperationsstruktur zu entwickelnden Ressourcen ist, desto nachhaltiger sind insgesamt die über die strukturelle partnerschaftliche Entwicklung zu erzielenden Wettbewerbsvorteile gegenüber alternativen Transaktionsformen. Konkret resultieren für die einzelnen Handhabungsformen auf Basis der selektierten Strukturkonzepte die folgenden Argumentationen: Je niedriger die hierarchische Eigenentwickelbarkeit der auf Basis der Kooperationsstruktur zu entwickelnden Ressource ist, desto teurer ist die Aneignung für die kooperierende Unternehmung über die Kooperationsstruktur, sofern die Aneignung Vertragsgegenstand ist oder wird und legitim oder legal vonstatten geht. Falls sie allerdings illegitimer- oder illegalerweise vollzogen würde, wäre die kooperationsstrukturelle Aneignung um so preiswerter. Umgekehrt wird der Transfer dieser Ressource auf den parental Kooperationspartner für den Partner bei niedriger Hierarchischer Eigenentwickelbarkeit durch den Partner teurer, da die Verhandlungsposition der diesen Transfer vollziehenden Unternehmung besser ist.

In der Fortführung der Argumentation einer illegitimen oder illegalen Aneignung⁹⁹⁹ sind die Schutzerfordernisse dieser Ressource sehr hoch und die kooperationsstrukturelle Schützbarkeit tendenziell niedriger (so auch gegenüber marktlichen und hierarchischen Transaktionsformen), sofern der Partner diese Ressource nicht eigenentwickeln kann und sie nicht direkter Vertragsgegenstand ist. Könnte der Partner diese Ressource ebenso eigenentwickeln, ist die Frage der Schützbarkeit nicht mehr so bedeutend. Je niedriger die hierarchische Eigenentwickelbarkeit einer gemeinsam entwickelbaren Ressource ausgeglichen aus Sicht beider Kooperationspartner und aus Sicht Dritter ist, desto günstiger ist ihre partnerschaftliche Entwicklung über die Kooperationsstruktur.

⁹⁹⁸ Vgl. WEDER (Joint Venture, 1989), S. 114-118.

⁹⁹⁹ Vgl. Kapitel A.II.

Die asymmetrisch niedrige Eigenentwickelbarkeit durch einen Partner begründet für diesen Partner eine teurere kooperationsstrukturelle Entwicklung infolge seiner Verhandlungsschwäche. Die gesamtrigonale Verwertung einer hierarchisch durch Dritte nicht eigenentwickelbaren Ressource wird erheblich verbessert. Die einzelparentale Verwertung gegenüber Dritten dagegen würde um so teurer, sofern der Partner an einer gemeinsamen Ressourcenkonfiguration ebenfalls beteiligt wäre und seine Verfügungsrechte über dieses Geflecht bei Alleingang entlohnt werden müßten. Um so versuchter wäre ein unredlicher Partner dagegen, eine profitable Eigenverwertung gemeinsamer oder fremder (Wissens-)Ressourcen (z.B. über Diebstahl) vorzunehmen. Sofern Dritte das unternehmungsschädigende Produkt (Wasserstoffmotor) nicht entwickeln können, sind Eliminationserfordernisse nicht gegeben. Je niedriger die hierarchische Eigenentwickelbarkeit durch den Partner allerdings ist, desto leichter gelänge eine kooperationsbasierte Elimination gegenüber alternativen Transaktionsformen.

5.13. Replizierbarkeit der Ressourcen

(Nicht-)Replizierbarkeit von Ressourcen bedeutet, daß die Ressourcen einer parentalen Unternehmung (nicht ohne weiteres) durch den Kooperationspartner – auch mit Wissen und Einverständnis oder Wollen der über diese Ressourcen verfügenden Unternehmung – simuliert oder nachgeahmt werden können.¹⁰⁰⁰ Eine Rente, die auf Ressourcen basiert, die durch den Kooperationspartner nicht oder nur schwerlich anzueignen sind, kann nur sehr bedingt Gegenstand eines interparentalen Tauschgeschäfts sein. Dabei führt vor allem die Konzeptualisierung von Wissen und Technologie als implizite, kumulative und spezifische Ressource zu Strukturierungsproblemen. Ist Wissen nicht explizierbar, baut neues Wissen auf altem Wissen auf, und ist Wissen in alternative Verwendungszusammenhänge kaum überführbar, dann ist die Replizierbarkeit partnerlicher Ressourcen nicht gegeben.

Intransparenz und die damit einhergehende ursächliche Unklarheit über die Verbindung zwischen Ressourcen und Wettbewerbsvorteil stellen eine wesentliche Ursache für die Existenz von **Replikations-Barrieren** dar.¹⁰⁰¹ Dabei wirkt neben ressourcieller Komplexität und ressourcieller Spezifität die eigene Unwissenheit in Form von Tacitness der Humanressourcen um die Ursachen für die Entwicklung und Existenz der eigenen Kompetenzen als besonderes Hindernis für Replikation, da über den Transfer von Humanressourcen in die Pueralunternehmung bzw. über eine interparentale Teambildung dieses Wissen nicht einfach durch den Kooperationspartner nachgeahmt werden kann.

Eine hohe Komplexität von Ressourcen wirkt sich als erheblich restringierender Faktor auf die Replikation aus. Ressourcielle Interdependenzen vermindern mit zunehmender Anzahl und Intensität die Replizierbarkeit partnerlicher Strukturen, Prozesse, Vermögenswerte und Fähigkeiten. So kann sich eine Parentalunternehmung zwar bewußt darüber sein, auf welchen Ressourcen des Kooperationspartners dessen Wettbewerbsvorteil gründet, doch die Replizierbarkeit kann dadurch erschwert sein, daß das benötigte Wis-

¹⁰⁰⁰ Vgl. GRANT (Resource-Based Theory, 1991), S. 127.

¹⁰⁰¹ Vgl. zu den Quellen dieser Replikations- oder Imitations-Barrieren zu KNYPHAUSEN-AUFSESZ (Unternehmensführung, 1995), S. 85.

sen an eine hohe Anzahl unterschiedlicher Humanressourcen der parentalen Unternehmung in komplementär-spezifischer Weise gebunden sein kann und ein „gebündelter“ Wissensabzug durch das Strukturkonzept, z.B. das Separations-Konzept und ein fehlendes oder ungünstiges Vertikales Personelles Verknüpfungs-Konzept, unmöglich sein kann. Auch kann mangelnde Lösbarkeit und Entbehrbarkeit der partnerlichen Ressourcen die Verfolgung eines spezifischen Strukturkonzept, das die Entsendung spezifischer Humanressourcen bedingt und eine Replikation ermöglichen würde, behindern.

Schließlich ist aus dynamischer Perspektive¹⁰⁰² auf die Historizität oder die Pfadabhängigkeit („Path Dependency“) und die Zeitgebundenheit sozialer Systeme wie parentale Strukturen hinzuweisen. Die Kooperationspartner haben jeweils **eigene idiosynkratische Geschichten**, die ganz spezifische Entwicklungsergebnisse begründeten und als solche nicht einfach replizierbar sind: Der Kooperationspartner vermöchte zwar dasselbe Strukturkonzept in der Parentalunternehmung einzuführen versuchen; die Reaktion des Systems wäre jedoch vollkommen unterschiedlich und unvorhersehbar, je nachdem, in welchem konkreten Ist-Zustand – als Resultat eines ganz spezifischen Entwicklungsprozesses – es sich aktuell befände.¹⁰⁰³

Niedrige Replizierbarkeit zu tauschender Ressourcen erschwert den Transfer dieser Ressourcen auf den Kooperationspartner und erfordert daher Strukturkonzepte, die diesen Nachteil auszugleichen vermögen, indem möglichst viele Tangibilitäten zwischen den Kooperationspartnern in dem zu replizierenden Bereich geschaffen werden und dort Humanressourcen mit einer entsprechenden Verstehensfähigkeit (z.B. Vorbildung)¹⁰⁰⁴ eingesetzt werden.

5.14. Imitierbarkeit der Ressourcen

Während die Replizierbarkeit auch den gewollten und bewußten Transfer kooperationspartnerlicher Ressourcen umschließt, stellt die Imitierbarkeit auf die ungewollte und insofern illegitime und illegale Verfügung über Ressourcen durch die Konkurrenz ab. Eingeschränkte oder vollständig fehlende Imitierbarkeit wettbewerbsrelevanter Ressourcen bedeutet, daß die Ressourcen der Unternehmung nicht ohne weiteres durch die Konkurrenz kopiert werden können.¹⁰⁰⁵ Dabei kann es sich um den Kooperationspartner in seiner Rolle als *aktuellem* Konkurrenten in anderen Geschäftsfeldern außerhalb der Kooperation oder aber um den Kooperationspartner als *zukünftigem* Konkurrenten handeln. Letzterer könnte – nach erfolgreicher Aneignung der partnerlichen Ressourcen – auf die Dissolution der Kooperation, die Substitution des Partners oder aber die Eigenentwicklung über eine vollständige Übernahme der Kooperation abzielen.

¹⁰⁰² Vgl. hierzu den Dynamischen Ansatz in Kapitel E.VII.3.26.1.

¹⁰⁰³ Vgl. ZU KNYPHAUSEN-AUFSESZ (Unternehmensführung, 1995), S. 85. „Idiosynkratisch“ meint im deutschen Sprachgebrauch „überempfindlich“. Diese Begrifflichkeit ließe sich über die damit implizierte Abgrenzung eines Systems mit idiosynkratischer Geschichte nach außen erläutern, die Replikationseingriffe Dritter erschwert. Nach der Verwendung des Begriffes im angloamerikanischen Sprachraum ist „idiosyncratic“ auch mit „eigentümlich“ zu übersetzen.

¹⁰⁰⁴ Vgl. dazu auch den Transaktionalen Ansatz in Kapitel E.VI.4.5.

¹⁰⁰⁵ Vgl. REED/DEFillippi (Causal Ambiguity, 1990), S. 94 ff. Vgl. zudem BAMBERGER/WRONA (Ressourcenansatz, 1995a), S. 11-12; BAMBERGER/WRONA (Ressourcenansatz, 1995b), S. 5.

In diesem Sinne würde ein Wettbewerbsvorteil, der auf Ressourcen basiert, die durch den Kooperationspartner oder Dritte leicht zu imitieren sind, nicht nachhaltig sein. Insofern existiert das Erfordernis, sich durch „Barriers to Imitation“¹⁰⁰⁶, Isolierungsmechanismen oder „**Imperfect Imitability**“¹⁰⁰⁷ zu schützen. Als Schutzmechanismen vor Imitation kommen die unter Kapitel E.IV.5.13 genannten Replikationsbarrieren in Betracht. Vermag eine Unternehmung den Kooperationspartner über Spezifitäten¹⁰⁰⁸ insofern an sich zu knüpfen, als eine Fortführung der Kooperationsbeziehung für diesen ratsam erscheint (z.B. über die Veranlassung zu spezifischen Investitionen in Form von „Geiseln“), so bietet dies einen wirksamen Schutz vor Imitation und Aneignung fremder Renten. Dabei führt neben der Konzeptualisierung von Wissen und Technologie als implizite, kumulative und spezifische Ressource auch ihre Konzeptualisierung als Information und die damit verbundene Gefahr der Know-how-Diffusion¹⁰⁰⁹ zu Strukturierungsproblemen.

Hohe Imitierbarkeit zu schützender Ressourcen erfordert Strukturkonzepte, die möglichst wenige Tangibilitäten zwischen den Kooperationspartnern in dem imitationsgefährdeten Bereich schaffen. Auch ist in „Gefahrenzonen“ der Einsatz besonders vertrauenswürdiger Humanressourcen und die Kombination von Humanressourcen mit zum Kooperationspartner differierenden Wissenshintergründen anzuraten¹⁰¹⁰, um auch den unbewußten Transfer wettbewerbsrelevanter Ressourcen möglichst zu vermeiden.

5.15. Substituierbarkeit der Ressourcen

Die fehlende Substituierbarkeit von Ressourcen oder Ressourcenkombinationen ist eine weitere Bedingung dafür, daß parentale Wettbewerbsvorteile langfristig zu halten sind und supranormale Gewinne nicht durch den Kooperationspartner aufgezehrt werden. Mangelnde Substituierbarkeit meint, daß zu der oder den wettbewerbsvorteilsbegründenden Ressource(n) keine verwertbare Ressourcenalternative existiert.¹⁰¹¹ Würden Ressourcen der Parentalunternehmung durch Ressourcen des Kooperationspartners ersetzt werden können, würde die Nichtimitierbarkeit exakt jener Ressourcen, die zur Erzielung eines Wettbewerbsvorteils notwendig sind, oder die mangelnde marktliche Akquirierbarkeit wenig nützen, da der Partner diesen Schutzmechanismen ausweichen könnte.

Um mangelnde Substituierbarkeit zu begründen, sind zwei Substitutionsarten auszuschließen:¹⁰¹² Einerseits darf es keine **similaren** Ressourcen geben, die die benötigten Leistungen annähernd gleichwertig erfüllen. Ein alternatives Humanressourcen-Team des Kooperationspartners sei hier genannt, das auf Basis eines erheblich abweichenden, dem eigenen Wertsystem angepaßten Führungsstils unter Anwendung partnerlicher

¹⁰⁰⁶ REED/DEFILLIPPI (Causal Ambiguity, 1990), S. 94.

¹⁰⁰⁷ BARNEY (Firm Resources, 1991), S. 106.

¹⁰⁰⁸ Vgl. hierzu den Transaktionalen Ansatz in Kapitel E.VI.3.5.

¹⁰⁰⁹ Vgl. dazu die Wissensökonomischen Effizienzkriterien in Kapitel E.IV.6.

¹⁰¹⁰ Vgl. diesbezüglich den Transaktionalen Ansatz in Kapitel E.VI.4.5.

¹⁰¹¹ Vgl. BAMBERGER/WRONA (Ressourcenansatz, 1995b), S. 6; ZU KNYPHAUSEN-AUFSESZ (Unternehmensführung, 1995), S. 84.

¹⁰¹² Vgl. BAMBERGER/WRONA (Ressourcenansatz, 1995a), S. 12.

Routinen im Ergebnis genauso erfolgreich agiert. Andererseits dürfen keine anderen, erheblich **differierenden** Optionen offenstehen, auf Basis derer der Kooperationspartner den gewünschten Effekt erzielen kann. Ein etabliertes Anreizsystem des Kooperationspartners vermag so etwa die gleiche Innovationsrate zu generieren wie eine einzige, unternehmungseigen-gebundene, besonders kreative Führungspersönlichkeit.

5.16. Redundanz und Destruktionskraft der Ressourcen

Aus der Unteilbarkeit von Ressourcen entstehen zusätzliche Koordinationsprobleme im Rahmen von Unternehmungsk Kooperationen. Während bei der hierarchischen Eigenentwicklung von Ressourcen eine Beschränkung auf die genau benötigten Ressourcen erfolgen kann, ist dies bei Kooperationen nicht möglich. Hier entsteht das Problem, daß durch die Verbindung mit einem Kooperationspartner neben bestimmten wertvollen Ressourcen darüber hinaus auch annahmegemäß redundante¹⁰¹³ und wertvernichtende Ressourcen unfreiwilligerweise „miterworben“ werden. „Redundant“ ist eine Ressource, wenn sie nicht benötigt und daher überflüssig ist. Als „destruktiv“ dagegen wird eine Ressource nachfolgend dann bezeichnet, wenn sie andere Ressourcen oder Ressourcenkombinationen zerstören oder in ihrem Wert verringern kann. Die Kooperation ist nun in Abhängigkeit von der Relation zwischen wertvollen, redundanten und wertvernichtenden Ressourcen unterschiedlich effizient; und über die Institutionalisierung von zweckadäquat ressourcenkombinierten Strukturen sind redundanz- und destruktionsbasierte Effekte zu hemmen, zu neutralisieren oder zu fördern.

Dabei sind das Kriterium der **Verbundenheit von Geschäften**¹⁰¹⁴ der Kooperationspartner und das Kriterium der Relation der Wertaktivitäten der Partner zueinander entscheidungsdeterminierend heranzuziehen. Während bei verbundenen Geschäften der Kooperationspartner die enge hierarchische Integration von Ressourcen des Partners zu einem hohen Anteil unfreiwillig miterworbener Ressourcen führen kann, wohingegen der Anteil wertvoller Ressourcen relativ gering sein wird, da Synergien zum Kerngeschäft bestehen und insofern kaum Ressourcenlücken zu füllen sind, ist davon auszugehen, daß bei unverbundenen Geschäften infolge geringer Synergien nur ein geringer Anteil redundanter oder wertvernichtender Ressourcen erworben wird. Bei verbundenen und unverbundenen Geschäften ermöglicht die Kooperation – bei geschickter Struktur – einen hohen Anteil redundanter und destruktiver Ressourcen des Kooperationspartners auszuschließen und dennoch gleichzeitig über einen hohen Anteil wertvoller Ressour-

¹⁰¹³ Zu redundanten Ressourcen bei Unternehmungsakquisitionen vgl. CHATTERJEE (Mode of Entry, 1990), S. 782 ff. Vgl. ebenso BAMBERGER/WRONA (Ressourcenansatz, 1995b), S. 12.

¹⁰¹⁴ Zu den im Rahmen des Ressourcenorientierten Ansatzes vorgenommenen Untersuchungen der verbundenen Diversifikation vgl. CHATTERJEE/WERNERFELT (Diversification, 1988), S. 7-11; CHATTERJEE/WERNERFELT (Type of Diversification, 1991), S. 33-48; COLLIS (Resource-Based Analysis, 1991), S. 50 f.; MONTGOMERY/HARIHARAN (Diversified Expansion, 1991), S. 71-89; MONTGOMERY/WERNERFELT (Diversification, 1988), S. 623-632; TEECE/RUMELT/DOSI/WINTER (Corporate Coherence, 1994), S. 1-30; WERNERFELT/MONTGOMERY (Firm Performance, 1988), S. 246-250. Zu grundlegenden Analysen vgl. etwa CHRISTENSEN/MONTGOMERY (Diversification Strategy, 1981), S. 327-343; YIP (Diversification Entry, 1982), S. 331-345; MONTGOMERY/SINGH (Diversification Strategy, 1984), S. 181-191; PITTS (Strategies and Structures, 1977), S. 197-208; RAMANUJAM/VARADARAJAN (Corporate Diversification, 1989), S. 523-551.

cen verfügen zu können (vgl. dazu **Abbildung 58**)¹⁰¹⁵. Je verbundener dabei die Geschäfte der Kooperationspartner zueinander sind, desto weniger Ressourcenlücken sind annähernd zu füllen und desto höher wird tendenziell die Replizierbarkeit und Imitierbarkeit partnerlicher Ressourcen aufgrund des ähnlichen und historisch bedingten Technologie- und Wissenshintergrundes¹⁰¹⁶ – et vice versa.

Mit Blick auf das Kriterium der **Relation der Wertaktivitäten** der Partner zueinander wird es bei horizontal zueinander positionierten Parentalunternehmungen im Rahmen Strategischer Allianzen zwischen Konkurrenten vielfach zu einem hohen Anteil an unfreiwillig miterworbenen wertvernichtenden Ressourcen kommen können (z.B. Spionage- und Kollusionsgefahr der Humanressourcen).

Abbildung 58: Ressourcenbasierte Wirkung der Kooperation und ihrer Struktur

	Anteil unfreiwillig miterworbener Ressourcen			Anteil komplementärer Ressourcen		
	Akquisition	Kooperation*	Tochtergesellschaft	Akquisition	Kooperation*	Tochtergesellschaft
Verbunden	hoch	gering	gering	Gering	hoch	hoch
Unverbunden	gering	gering	gering	hoch	hoch	Hoch

*: Die Wahl zweckmäßiger Strukturkonzepte vorausgesetzt

Die Kriterien der Redundanz und Destruktionskraft¹⁰¹⁷ von Ressourcen vermögen insofern – in Verbindung mit dem Kriterium der Attraktivität und Wettbewerbsrelevanz partnerlicher Ressourcen wie auch unter Beachtung der Verbundenheit von Geschäften und der Relation ihrer Wertaktivitäten – die Kooperation per se wie auch ihre Struktur aus Internaler Sicht zu begründen. Der unfreiwillige Erwerb redundanter und destruktiver Ressourcen und die erwünschte Aneignung komplementärer Ressourcen bilden dabei entscheidende Prüfsteine für oder gegen die Einrichtung temporärer oder dauerhafter organisationaler Berührungspunkte und damit zweckadäquat inkludierender und exkludierender Strukturen.

5.17. Potenz und Dependenz der Ressourcen

Eine Ressource ist potent, wenn andere Ressourcen von ihr abhängig sind; eine Ressource ist dependent, wenn sie in Verbindung mit der Ressource einer anderen Unternehmung einen höheren Nutzen erwirtschaftet als bei getrennter Nutzung; im Falle ab-

¹⁰¹⁵ In Anlehnung an und Erweiterung zu CHATTERJEE (Mode of Entry, 1990), S. 783, sowie BAMBERGER/WRONA (Ressourcenansatz, 1995b), S. 13.

¹⁰¹⁶ Vgl. dazu den Dynamischen Ansatz in Kapitel E.VII.3.26.1.

¹⁰¹⁷ Zur Bedeutung der Destruktionskraft von Ressourcen vor dem Hintergrund der schöpferischen Zerstörung vgl. den Dynamischen Ansatz in Kapitel E.VII.3.12.

hängiger, aber nicht potenter Ressourcen entsteht ein einseitiges Abhängigkeitsverhältnis.¹⁰¹⁸

Verfügt eine kooperierende Unternehmung über abhängige Ressourcen, der Kooperationspartner dagegen über potente Ressourcen, so erfordert diese **asymmetrische Partnerbeziehung** Kooperationsstrukturen, die dieses einseitige Abhängigkeitsverhältnis ausgleichen.¹⁰¹⁹ Würde etwa der Wert der Produktionsanlagen einer kooperierenden Unternehmung durch die vom Kooperationspartner entwickelte implizite, kumulative und spezifische Technologie und die Nutzbarmachung der Fähigkeiten der qualitativ hochwertigen partnerlichen Humanressourcen erheblich erhöht werden können, wären strukturelle Schutzmechanismen und Zweitschlagskräfte durch den abhängigeren Teil zu institutionalisieren, um die beständige Gefahr opportunistischen Verhaltens zu senken.¹⁰²⁰ Je potenter die in die Kooperation eingebrachten Ressourcen eines Kooperationspartners sind und je abhängiger dagegen die Ressourcen des anderen Partners sind, desto ausgeprägter ist die Einseitigkeit des Abhängigkeitsverhältnisses und desto weniger aneignungsfähig sind die sich aus der Kooperation ergebenden Renten tendenziell für den abhängigen Partner, da dieser eine relativ geringere Verhandlungsmacht besitzt.

5.18. Plastizität der Ressourcen

Mit je mehr Schwierigkeiten die Beurteilung von Art und Umfang der Nutzung einer Ressource verbunden ist, als um so plastischer ist diese Ressource zu charakterisieren.¹⁰²¹ Eine hohe Verwendungsvielfalt einer Ressource ist eine notwendige, aber nicht hinreichende Voraussetzung für ihre Plastizität; sie begründet allerdings erst in Verbindung mit hohen Kontrollerfordernissen und damit Kontrollkosten Ressourcenplastizität.¹⁰²² Jener Input der Kooperationspartner, der auf dem Einsatz idiosynkratischer Erfahrung basiert, d.h. auf Erfahrung gründendem intuitivem Wissen¹⁰²³, ist exemplarisch anzuführen. Vielfältig verwendbare tangible Rohstoffe (z.B. Rohöl) bergen dagegen keine gesonderten Überwachungsprobleme.

Tritt Delegation im Rahmen einer kooperationsbasierten Produktion von Gütern und Dienstleistungen auf, ergibt sich aus Principal Agent-theoretischer Sicht folgendes Problem: Der Agent hat den Auftrag, eine Ressource des Prinzipals produktiv einzusetzen und zu verwenden. Bei plastischen Ressourcen, bei deren Einsatz und Verwendung ein breiter Freiraum verbleibt, ist die Gefahr des Moral Hazard¹⁰²⁴ sehr hoch; dem Agenten bleibt in der Art der Auftragsbearbeitung ein diskretionärer Handlungsspielraum, den er auf Kosten des Prinzipals oder weiterer Teamagenten nutzen kann. Finanzielle (ungebundene) Ressourcen wie ein Forschungsbudget für die Pueralunternehmung und zu

¹⁰¹⁸ Vgl. DIETL (Institutionelle Koordination, 1995), S. 579.

¹⁰¹⁹ Zur institutionellen Koordination latenter Abhängigkeiten vgl. DIETL (Institutionelle Koordination, 1995), S. 578 ff.

¹⁰²⁰ Vgl. den Dynamischen Charakter der Spezifität in Kapitel E.VII.3.5. und den Transaktionalen Ansatz in Kapitel E.VI.4.6.

¹⁰²¹ Vgl. ALCHIAN/WOODWARD (Theory of the Firm, 1987), S. 117.

¹⁰²² Vgl. DIETL (Institutionelle Koordination, 1995), S. 579; PICOT/DIETL/FRANCK (Organisation, 1997), S. 135.

¹⁰²³ Vgl. WILLIAMSON (Markets and Hierarchies, 1975), S. 35.

¹⁰²⁴ Vgl. dazu den Transaktionalen Ansatz in Kapitel E.VI.3.7.

transferierendes Wissen können infolge ihrer universellen und vielfach kaum kontrollierbaren Verwendbarkeit sehr plastische Ressourcen repräsentieren.¹⁰²⁵ Eine Ressource(nkonfiguration) ist zudem tendenziell um so plastischer, je intransparenter und je komplexer sie ist.

Das unter Kapitel E.IV.5.17. geschilderte kooperationsspezifische Abhängigkeitsverhältnis wird dadurch erschwert, daß die potenten technologischen Ressourcen gleichzeitig hohe Plastizitätsgrade aufweisen; je plastischer eine Ressource ist, desto problematischer ist die **Kontrolle ihrer Nutzung**. Je plastischer die in die Kooperation eingebrachten partnerlichen Ressourcen sind, desto notwendiger sind daher (Kontroll-)Strukturen, die Schutzmechanismen vor opportunistischem Verhalten des Kooperationspartners institutionalisieren. So wäre zu überlegen, inwieweit ein Mitvertrieb unternehmungseigener Produkte durch den Kooperationspartner innerhalb der Vertriebspualunternehmung organisations- und vertragsstrukturell durch die Regelung von Verantwortung und Haftung abzusichern wäre.

6. Wissensökonomische Effizienzkriterien

6.1. Gegenstand der Analyse

Die Verteilung interpartnerlicher Entscheidungsrechte kann über die entsprechende Auswahl der sekundären Institution „Kooperationsstruktur“ auch aus wissensökonomischer Sicht effizient gestaltet werden.¹⁰²⁶ Dabei ist zu klären, unter welchen Bedingungen welche Art der Verteilung interpartnerlicher Entscheidungsrechte anzustreben ist.¹⁰²⁷

Vorab müßte dazu der Informationsstand oder der konkrete Wissensinhalt der innerhalb der Trigonalen Kooperation aufeinandertreffenden Humanressourcen miteinander verglichen werden – ein nicht unproblematisches Unterfangen; andererseits wäre zu vermuten, daß sich im Rahmen der Trigonalen Kooperation eine effiziente Verteilung der Entscheidungsrechte zwischen den Transaktionspartnern insofern „automatisch“ entwickelt, als jeweils jener parentale Kooperationspartner die Entscheidungsrechte an strukturell verfügbaren Ressourcen in Besitz nimmt, der mit ihr die aussichtsreichsten Nutzenpotentiale assoziiert und insofern willens ist, hierfür die größten Opfer zu erbringen.¹⁰²⁸

Im folgenden werden – ausgehend von **Wissenskonzeptualisierungen** – unterschiedliche Internale Struktur-Effizienzkriterien ermittelt, die die Auswahl zwischen den in Ka-

¹⁰²⁵ Das Budget und der Budgetierungsprozeß kann – „richtig“ angewandt – als wirksames Instrument für die Integration der Pualunternehmung in die Gesamtorganisation fungieren. Vgl. MALIK (Führen, Leisten, Leben, 2000), S. 348-360.

¹⁰²⁶ Einer Kurzdefinition zufolge werden sekundäre Institutionen zunächst als sanktionierbare Verhaltenserwartungen definiert, deren Bildung und Veränderung einer rationalen Planung zugänglich ist. Vgl. genauer und in Abgrenzung zu fundamentalen Institutionen in Kapitel E.VII.3.4.

¹⁰²⁷ „The Knowledge-based view points to the importance of co-locating decision making and knowledge.“ GRANT (Contemporary Strategy Analysis, 1998), S. 435.

¹⁰²⁸ Vgl. DIETL (Institutionen, 1993), S. 170 f.

pitel D skizzierten Strukturkonzepten zu erleichtern vermögen. Dabei erweist sich die Beibehaltung der obigen Differenzierung einer Konzeptualisierung von Wissen als Information und einer Konzeptualisierung von Wissen als implizite, spezifische und kumulative Ressource als zweckmäßig.

6.2. Gefahr der Know-how-Diffusion

Die Gefahr des ertraglosen Wissensabflusses ist ein weiteres bedeutsames Effizienzkriterium: Je mehr die Gefahr einer Know-how-Diffusion durch das Erlangen eines geschützten Rechtes zur Verwertung minimiert wird und je mehr es sich beim abfließenden Know-how um Wissen handelt, das der Unternehmung nicht einen besonderen Wettbewerbsvorteil verschafft oder das leicht zu erarbeiten ist, desto eher sind Kooperationsstrukturen möglich, die viele **Tangibilitäten** zwischen den Kooperationspartnern – auch in Kernbereichen und mit den entsprechenden Kerngruppen – schaffen.

Handelt es sich um Know-how, für das sich die kooperierende Unternehmung ein **Exklusivrecht** verschaffen kann (z.B. Urheberrechte, Patente), das sie selber nutzen oder veräußern kann, kann die Unternehmung dieses Recht an den parentalen Kooperationspartner und/oder die Pueralunternehmung (un-)entgeltlich weitergeben und/oder bei einer Verletzung des Rechtes juristische Schritte einleiten: Dieser (Quasi-)Schutz birgt jedoch die Gefahr, daß gerade durch die Öffentlichkeit eines Patentes Informationen preisgegeben werden, die von der Konkurrenz besser oder schneller ausgenutzt werden können;¹⁰²⁹ zudem ist das Exklusivrecht realistischlicherweise nicht juristisch schützbar; Gerichtsverfahren wären zeit- und kostenintensiv, und an der Diffusion des Wissens wäre eh nichts mehr zu ändern; auch kann es sein, daß das Know-how per se nicht transferierbar ist, da ein Markt für das Wissen oder aber ein Transaktionspartner fehlen; gleichsam kann das Know-how auch im Sinne eines „Learning by doing“¹⁰³⁰ nur mit der wirtschaftlichen Aktivität selbst aneignbar, transferierbar, verwertbar oder entwickelbar sein.¹⁰³¹

Schließlich ist auch eine Vielfalt an Wissen nicht patentierbar, da die Voraussetzungen hierfür nicht gegeben sind und somit dem Eigentümer kein geschütztes Exklusivrecht eingeräumt werden kann.¹⁰³² Dieser Konstellation entspringt das dem Markt „Information“ immanente **Informationsparadoxon**: Die das Wissen direkt anbietende Unternehmung muß dem Kooperationspartner den Wert ihres Know-hows einerseits glaubwürdig veranschaulichen, um Interesse am Erwerb zu wecken, ohne andererseits zuviel zu offenbaren, was einen Kauf überflüssig machen würde, da das Wissen bereits auf den Vertragspartner transferiert wurde. Der Transfer dieser Art von Wissen birgt das Problem der Qualitätsunsicherheit für den nachfragenden Kooperationspartner; der Anbieter kennt zwar die Qualität seines Produktes, kann sie dem Käufer jedoch nicht mitteilen („Buyer uncertainty“). Dieses Problem ergibt sich jedoch auch bei dem indirekten, an

¹⁰²⁹ YI bemerkt, technologische Follower imitierten häufig durch Invention „um das Patent herum“. Vgl. YI (Research Joint Ventures, 1999), S. 2.

¹⁰³⁰ Vgl. NONAKA/TOYAMA/KONNO (Dynamic Knowledge Creation, 2000), S. 10.

¹⁰³¹ Vgl. WEDER (Joint Venture, 1989), S. 96 f.

¹⁰³² Vgl. hierzu und folgend PICOT/REICHWALD/WIGAND (Unternehmung, 2001), S. 358; WEDER (Joint Venture, 1989), S. 97 f.

Materie gebundenen Transfer von Know-how. Die „Verleihung“ von Humanressourcen an den Partner oder die Pueralunternehmung birgt, ebenso wie Kooperationsverhandlungen über komplexe Ressourcen (z.B. Humanressourcen, maschinelle Anlagen), prinzipiell die Gefahr der Diffusion firmenspezifischen Know-hows.

Mit Innovationen sind erhebliche Unsicherheiten verbunden. Forschungsanstrengungen decken im Laufe der Zeit Fehler in den Wahrnehmungen der Entdecker auf. „Blinde Flecken“ zukünftiger wettbewerbsrelevanter Aktivitäten in verbundenen Bereichen werden damit von vornherein vermieden. Aus diesem Grunde halten Unternehmungen häufig nicht allein das sog. **positive** Wissen (Entdeckungen), sondern auch das häufig vergessene sog. **negative** Wissen (Mißschläge) geheim, um Mitbewerbern das Hervorbringen von Substitutionsprodukten oder raschen „Abfallprodukten“ nicht unnötig zu erleichtern.¹⁰³³

Insbesondere solches Wissen, das den besonderen Wettbewerbsvorteil einer Unternehmung begründet – wettbewerbsrelevantes Wissen – ist daher vor der Gefahr einer unerwünschten Diffusion auf den Kooperationspartner zu schützen. Know-how-Diffusion bildet daher vor allem die horizontalen Grenzen interpartnerlicher Tangibilitäten.

6.3. Problem der Minderinvestition

Führt ein Parentalpartner den Produktionsprozeß von Gütern und Dienstleistungen innerhalb der Pueralunternehmung mit seinem Humankapital (z.B. Kreativität, Engagement) und weiteren tangiblen, hybridtangiblen sowie intangiblen Ressourcen (z.B. geleaste PCs, Dachmarke und reputationsträchtiger Firmenname) durch, wird das dabei eingesetzte wettbewerbsrelevante Wissen von ihm entwickelt, sind Opfer und Nutzen der Entwicklung der Investition in das Wissen nicht-kontraktierbar und wäre es darüber hinaus zum Gesamtvorteil des Trignons am effizientesten verwertbar, wenn er es dem Kooperationspartner zur Verfügung stellte, so kann ein die Entwicklung und Verwertung von Wissen erheblich beeinträchtigendes Problem resultieren, das mit der einseitigen Übermittlung von Wissen durch den leistungsüberlegenen Kooperationspartner innerhalb des Trignons verbunden ist.

Aufgrund der fehlenden vertraglichen Absicherung entsteht die Gefahr, daß der leistungsunterlegene Kooperationspartner nach Erzielung des Gesamtertrages aufgrund eines fehlenden Profit-Sharing-Vertrages einen Teil der Erträge entwendet, indem er die Kooperationsbeziehung faktisch auflöst oder aber unter Abringung erheblicher Zugeständnisse aufzulösen droht; sieht der Wissens-Generierer diese Erpressungs-Gefahr vorher und nimmt an, daß er nicht in den vollen Nutzen seiner Investitionserträge kommen wird, investiert er weniger als er eigentlich könnte: Die Antizipation dieser „Wissensökonomischen Hold-up-Gefahr“¹⁰³⁴ bewirkt daher das **Minderinvestitionsproblem**.¹⁰³⁵ Dieses Problem ist um so erheblicher, je höher die Hold-up-Gefahr oder die

¹⁰³³ Vgl. TEECE (Using Dynamic Capabilities, 1998), S. 18.

¹⁰³⁴ Vgl. zu den Auswirkungen von Informationsverteilungen in Kooperationen und den daraus resultierenden Strukturempfehlungen den Transaktionalen Ansatz in Kapitel E.VI.3.7.

¹⁰³⁵ Vgl. DIXIT (Economic Policy, 1998), S. 55, mit Blick auf die Antizipation des „Lacks of Verification“. Vgl. ebenfalls KUBITSCHKE/MECKEL (Wissensmanagement, 2000), S. 745-749. BöS

negativen Auswirkungen von Mitläufer-Effekten durch den Wissens-Entwickler eingeschätzt werden. Das Problem der Minderinvestition wird zudem um so erheblicher sein, je weniger Vertrauen in die **Probität**¹⁰³⁶ oder auch charakterliche Integrität des Kooperationspartners gelegt wird, je weniger „mitlaufende“ Dritte mit Schädigungspotential nicht daran gehindert werden könnten, sich im Zuge des Offenlegungsprozesses das Wissen zum Schaden des Wissens-Generierers anzueignen und (als Abfallprodukt) zu verwerten, je höher die Abhängigkeit des Wissens-Entwicklers vom Kooperationspartner ist und je geringer damit c.p. die Verhandlungsmacht des Wissens-Generierers ist. Nicht allein aus Gründen der Fairness¹⁰³⁷, sondern auch aus rein ökonomischen Effizienzgründen sind daher Strukturkonzepte zu realisieren, die diese Erpressungs- und opportunistische Mitläufer-Gefahr vermindern oder beseitigen.

Der **Back-Drop-Ertrag** gibt allgemein an, welcher Nutzen ohne Zugang zu den Assets des Transaktionspartners erwirtschaftbar ist.¹⁰³⁸ Je höher dieser „Independenz“- oder auch „Autonomie“-Nutzen eines intratrigonalen Kooperationspartners, einer Parental- oder einer Puerlunternehmung vor dem Hintergrund des Kooperationskontextes ist, desto geringer ist ihre Abhängigkeit vom jeweiligen (intra-)trigonalen Transaktionspartner und desto ausgeprägter ist ihre relative Verhandlungsmacht¹⁰³⁹, da sie diesen Betrag auch bei totaler Dissolution der Kooperation erhielten. Das Niveau des „Autonomie“-Nutzens eines Kooperationspartners wird insofern maßgeblich durch Art und Umfang jener intratrigonalen Ressourcen determiniert, welcher er sich bei Auseinanderbrechen der Kooperationsbeziehung **irreversibel bemächtigen könnte**: Da ein Transaktionspartner konstant – von der Situation des Leibeigentums abgesehen – juristischer „Eigentümer“, nicht allerdings zwingend ausschließlicher, exklusiver „Besitzer“ seines gesamten Humankapitals, z.B. des an ihn gebundenen Wissens und Kreativitätspotentials, ist, enthielte der Ressourcenpool, den er in (il-)legalen oder (il-)legitimen „Besitz“ nehmen, mit sich führen und in anderen Transaktionsbeziehungen weiterverwerten könnte, geringstenfalls eben dieses spezifische Humankapital und höchstensfalls die Summe aus „seinem“ spezifischen Humankapital und weiteren über die (z.B. über wissensaneignungs- und lernorientierte) Strukturkonzepte verfügbar gemachten tangiblen, hybridtangiblen oder auch intangiblen Ressourcen des Kooperationspartners, deren Wert er, so vielfach bei intangiblen Ressourcen (z.B. generalisierbares Führungswissen), über „Hebelwirkungen“ anhand nutzbringenden Einsatzes in zahlreichen anderen Bereichen und auf Basis von Kettenwirkungen (z.B. resultierender Diversifikationsmöglichkeiten) potenzieren könnte.

analysiert dieses Problem vor dem Hintergrund von Privatisierung und Restrukturierung. Vgl. Bös (Privatization, 1999), S. 362-381.

¹⁰³⁶ Vgl. dazu die Transaktionalen Speziellen Partnerlichen Effizienzkriterien in Kapitel E.VI.4.2. Vgl. WILLIAMSON (Transaction Cost Economics Perspective, 1998), S. 21, 41/42.

¹⁰³⁷ Zur Erklärung „fairer“ Allokationen auf Basis des Indirekten Evolutionären Ansatzes vgl. HUCK/OECHSLER (Fair Allocations, 1999), S. 13-24. Vgl. hierzu grundlegend die Werturteilsdiskussion in Kapitel A.II.5.

¹⁰³⁸ Vgl. KUBITSCHKE/MECKL (Wissensmanagement, 2000), S. 746.

¹⁰³⁹ Zu einem dynamischen Bargaining-Modell vor dem Hintergrund der Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehung vgl. WOLINSKY (Theory of the Firm, 2000), S. 875-910.

Bei der Wahl von Strukturkonzepten sind daher **Wissens-Generierungseffekte** zu berücksichtigen.¹⁰⁴⁰ Der „Trigonale Nutzen-Effekt“ wirkt anreizerhöhend, da die Investition in Wissen dazu führt, daß der Gesamtnutzen der Kooperationsbeziehung steigt, wovon auch der Wissens-Generierer profitiert. Da die Investition in Wissen unmittelbar den Wissenspool des Generierers erhöht, seinen Back-Drop-Ertrag steigert und damit seine Verhandlungsposition c.p. gegenüber dem Partner erhöht, wirkt auch dieser „Generierer-Effekt“ unmittelbar anreizerhöhend. Der „Nießbrauch-Effekt“ dagegen mindert die Anreize zur Offenlegung und Entwicklung von Wissen.¹⁰⁴¹ Der Know-how-Entwickler ist sich dessen bewußt, daß seine Investition auch den Back-Drop des Kooperationspartners oder opportunistischer Dritter erhöht, was c.p. zu einer verbesserten Verhandlungsposition des Partners oder eben dieser Dritten führt. Dominiert der Back-Drop-Ertrag des Gegenübers (Nießbrauch-Effekt) den eigenen Back-Drop (Generierer-Effekt) führt die Investition des Wissens-Generierers dazu, daß er seine eigene relative Verhandlungsposition gegenüber dem Partner schwächt, bei Verwertung durch den Partner nach Auflösung der Geschäftsbeziehung oder bei ungehinderter Aneignung durch Dritte oder Diffusion neuentwickelten Wissens an Dritte (nahezu) ruinöse Wettbewerbsnachteile erleidet. Schließlich mindern auch die nichtkontraktierbaren Kosten der Wissens-Generierung im Sinne des „Generierungskosten-Effekts“ die Anreize zur Entwicklung und Offenlegung von Wissen. Die Entwicklung und Offenlegung von Wissen ist eine Investition des Wissens-Generators. Die Kosten für die Entwicklung von Wissen sind in der Regel um so höher, je komplexer und umfangreicher dieses Wissen ist und je mehr Mühe der Entwickler auf seine Entwicklung verwendet.

Das Problem der Minderinvestition erfordert daher **Strukturkonzepte** bzw. Strukturkonzept-Mechanismen zur Erhöhung des Trigonalen Nutzen-Effekts und Generierer-Effekts sowie zur Reduzierung des Nießbrauch-Effekts und Generierungskosten-Effekts.¹⁰⁴² Strukturkonzepte zur Erhöhung des Trigonalen Nutzen-Effekts beinhalten horizontale Kooperationspartner- bzw. Gruppenstrukturen, die keinen eklatanten Misfit in leistungs- und/oder wertorientierter Hinsicht aufweisen, sowie opportunisten- und/oder konkurrenzfrei sind. Eine Reduzierung des Generierungskosten-Effekts ist über Anreizstrukturen zu erzielen, die die intrinsische Motivation des intratrigonalen Wissens-Generierers erhöhen und zum Abbau von physischen („Denkzellen“) oder psychischen Entwicklungsbarrieren (Arbeitsklima) beitragen.¹⁰⁴³ Instrumente zur Verbesserung des Generierer-Effekts und Verringerung des Nießbrauch-Effekts sind in Kooperations-Austritts-Barrieren¹⁰⁴⁴, in der Eingrenzung des Wissensökonomischen Reifegrades und der Wissens-Autonomie¹⁰⁴⁵ oder auch „Zug um Zug-Input-Strukturen“ zu sehen, die bewirken, daß der Partner nur geringe Anreize hat, die Kooperationsbeziehung mit dem Wissens-Entwickler zu verlassen (z.B. sequentieller Anstieg der Hochwertigkeit der Inputs mit zunehmender Kooperationsdauer, Input, der erst ab einer bestimmten

¹⁰⁴⁰ KUBITSCHKE und MECKL unterscheiden einen Ich-, Wir-, Du- und Kosten-Effekt. Vgl. folgend allgemein KUBITSCHKE/MECKL (Wissensmanagement, 2000), S. 748 ff.

¹⁰⁴¹ Vgl. AGARWAL/AUDRETSCH (Life Cycle, 2001), S. 25.

¹⁰⁴² Zu Mechanismen der Beeinflussung des Ich-, Wir-, Du- und Kosten-Effekts vgl. KUBITSCHKE/MECKL (Wissensmanagement, 2000), S. 751-758.

¹⁰⁴³ Vgl. MILES/SNOW/MILES (Future.org, 2000), S. 317.

¹⁰⁴⁴ Zu möglichen Kooperations-Barrieren vgl. den Externalen Ansatz in Kapitel E.V.3.5.

¹⁰⁴⁵ Vgl. das Kriterium des Wissensökonomischen Reifegrades in Kapitel E.IV.6.9.

Kooperationszugehörigkeit geleistet wird). Auch künstliche Appropriierungs-Barrieren wie Patente, Lizenzen, Copyrights, Wettbewerbsverbote und die intratrigonale Verteilung von Eigentumsrechten¹⁰⁴⁶ verringern den Nießbrauch-Effekt.¹⁰⁴⁷ Die Aufrechterhaltung oder Zuteilung von Eigentumsrechten des oder an einen Wissens-Entwickler(s) ermöglicht eine erhebliche Kontrolle indirekter Art, indem sie durch das Eigentum an den Kapitalgütern (z.B. Markenname, Firmenname, Reputation) erreicht wird, die der Kooperationspartner zur produktiven Nutzung des ihm zur Verfügung gestellten Wissens benötigt.

TEECE diskutiert diesen Aspekt vor dem Hintergrund von Innovationen unter dem Begriff der **Cospecialized Assets**.¹⁰⁴⁸ So verlangt die erfolgreiche Kommerzialisierung einer Innovation, daß das in Frage kommende Know-how in Verbindung mit den Funktionen anderer Assets nutzbar gemacht wird. Der Innovator wird daher auch diese Servicefunktionen zu internalisieren versuchen, indem er sie direkt akquiriert oder, wenn dies nicht möglich ist (im Falle von Human Assets), sie anderweitig in seinen Verfügungsbereich „quasi“ integriert (über hohe Anreize für einen Wechsel oder Akquisition der diese Humanressourcen beschäftigenden Unternehmung).¹⁰⁴⁹

Hat etwa die Parentalunternehmung im Back-Drop-Fall auch Zugriff auf genau jene Ressource, mit der der Kooperationspartner produktiv tätig ist, verleiht ihm diese **künstliche Spezifität** Sicherheit und eine höhere Verhandlungsmacht und bietet ihm einen Anreiz zur Know-how-Offenlegung und -Entwicklung; ist die Verwertung des vom Kooperationspartner zu erlangenden Ressourcenpools vom Zugang zu ganz bestimmten Ressourcen abhängig, ist die reine Abwerbung der entsprechenden Humanressourcen des Kooperationspartners allein nicht sehr weiterführend: In diesem Fall müßte auch die Verfügung über diese bestimmte Ressource – im Extrem: der parentale Kooperationspartner – miterworben werden.¹⁰⁵⁰

Die Gefahr des Wissensökonomischen Hold up und das damit verbundene Problem der Minderinvestition erfordern daher Strukturkonzepte, die einerseits den Trigonalen Nutzen-Effekt und Generierer-Effekt bewußt erhöhen, andererseits den Nießbrauch- und Generierungs-Kosten-Effekt bewußt ausschalten oder senken, um die Offenlegung und Entwicklung nicht-patentierbaren Wissens überhaupt erst zu ermöglichen.

¹⁰⁴⁶ Vgl. AGARWAL/AUDRETSCH (Life Cycle, 2001), S. 25.

¹⁰⁴⁷ Vgl. TEECE (Using Dynamic Capabilities, 1998), S. 19.

¹⁰⁴⁸ Vgl. TEECE (Efficient Boundaries, 1985), S. 2-7.

¹⁰⁴⁹ Vgl. MONTEVERDE/TEECE (Quasi Integration, 1982), S. 323. DRUCKER formuliert die These, daß die Überlebensfähigkeit von Organisationen zukünftig verstärkt von der Pflege ihrer „Knowledge Worker“ abhängen wird; der Fähigkeit, den Besten Anreize zu bieten und sie zu halten, sei die vorrangigste und fundamentalste Prädiktion. Vgl. DRUCKER (Knowledge-Worker Productivity, 1999), S. 94. Zur Entwicklung von Knowledge Strategien vgl. ZACK (Knowledge Strategy, 1999), S. 125.

¹⁰⁵⁰ Vgl. TEECE (Efficient Boundaries, 1985), S. 4; ebenso KUBITSCHKE/MECKL (Wissensmanagement, 2000), S. 756 ff.

6.4. Kodifizierbarkeit des Wissens

Die Kodifizierbarkeit drückt die Möglichkeit aus, Wissen in eine symbolische Gestalt (z.B. Texte, Grafiken) zu transformieren.¹⁰⁵¹ Da der Kodifizierungsprozeß selbst der begrenzten Rationalität¹⁰⁵² unterliegt, ist Wissen nicht immer gänzlich umwandelbar. Die Beherrschung eines Arbeitsprozesses kann auf Erfahrungen beruhen, die nicht umwandelbar sind; implizites Wissen ist zumeist ebenfalls nicht festhaltbar. Weitere Gründe hierfür sind, daß beim Kooperationspartner als Empfänger von neuem Wissen vielfach nicht dieselben Rahmen und Paradigmen vorhanden sind, um das transferierte Wissen aus dem Stegreif zu verstehen, da unterschiedliche Rahmen und Paradigmen unterschiedliche Wahrnehmungen¹⁰⁵³ und Interpretationen hervorrufen. Auch ist häufig auf erst aufwendig zu erlernendes Basiswissen zurückzugreifen, das die Kumulativitätseigenschaft des Wissens widerspiegelt.¹⁰⁵⁴ Die Kodifizierung von Wissen stellt daher keine Sicherheit für einen vollkommenen Wissenstransfer innerhalb der Kooperationsstruktur dar.

Mit zunehmender Kodifizierbarkeit zu transferierenden Wissens steigt seine Umsetzbarkeit in Strukturen und desto einfacher sind die Informations- und Wissensstrukturen der Parentalunternehmungen und der Pueralunternehmung im Hinblick auf die wechselseitige Informationsbeschaffung, -verarbeitung und -bereitstellung aufeinander auszurichten. Je kodifizierbarer zu transferierendes Wissen ist, desto rascher ist es zu transferieren, und je kodifizierbarer zu schützendes Wissen ist, desto rascher kann es dementsprechend diffundieren – die inhaltlichen Verlusteffekte sind allerdings durch gezielt selektive und oberflächliche Wahrnehmung des Empfängers höher. Auch die Dauerhaftigkeit des Wissensbestandes beim Empfänger ist kurzzeitiger. Ein **Dieb kodifizierten Wissens** wird bei rascher Verwertung unter eigenem Namen den Tatbestand der Imitation mit hoher Wahrscheinlichkeit durch Oberflächlichkeit „verraten“. Je weniger kodifizierbar zu transferierendes trigonales Wissen ist, desto langsamer ist es zu transferieren; ist es denn allerdings transferiert, ist eine erhebliche Wissenstiefe vermittelt.

Soll horizontal zwischen den Kooperationspartnern oder vertikal zwischen der Pueralunternehmung und den Parentalunternehmungen Wissen wechselseitig übertragen werden, so hat der Empfänger kodifizierten Wissens dieses rascher erhalten als der Empfänger nicht-kodifizierbaren Wissens. Unterschiedliche Kodifizierbarkeiten führen dazu, daß ein einzelner Kooperationspartner oder beide Parentalunternehmungen nicht gleichmäßig mit Informationen versorgt wird bzw. werden; Informationslücken und eine Verschiebung der interparentalen Verhandlungspositionen sind die Konsequenz. Kodifizierbarkeit bildet damit die horizontalen und vertikalen Grenzen der Gestaltung der Informations- und Wissensvermittlungsmedien innerhalb der Strukturkonzepte.

¹⁰⁵¹ Vgl. hierzu und folgend TEECE (Market for Know-how, 1981), S. 83; TEECE (Intellectual Capital, 2000), S. 13.

¹⁰⁵² Vgl. zudem den Transaktionalen Ansatz in Kapitel E.VI.3.3.

¹⁰⁵³ Zur Bedeutung voneinander abweichender kultureller Lebenswelten für die Wahrnehmung von Risiken vgl. WEALE (Risikosteuerung, 1992), S. 32.

¹⁰⁵⁴ Vgl. dazu den Dynamischen Ansatz in Kapitel E.VII.3.14.

6.5. Vermittelbarkeit des Wissens

Die Vermittelbarkeit kennzeichnet die Möglichkeit, Wissen zu unterrichten und zu erlernen, selbst wenn nicht das gesamte Wissen kodifizierbar ist; so ist eine fehlerlose Wissensübertragung auch durch Kodifizierung nicht sichergestellt, da die Dekodierung von den Übersetzungsfähigkeiten des Wissensempfängers abhängt.¹⁰⁵⁵

Implizites Wissen ist zwischen den kooperationspartnerlichen Individuen (horizontal) wie auch von den Humanressourcen der Parentalunternehmungen auf die Pueralunternehmung (vertikal) übertragbar. Eine Übertragung kann – und dies macht eine Pueralunternehmung vielfach so sehr attraktiv – so durch Tangibilitäten unmittelbar zwischen dem (bewußt oder unbewußt) Lehrenden und dem Lernenden erfolgen. Ein unbewußter Internalisierungsprozeß bewirkt dann, daß Denkweisen und Vorgänge verinnerlicht werden können. Die Replikation setzt voraus, daß die Lernenden der Kompetenz des Lehrenden vertrauen. Nur so können auch die „**ungeschriebenen Gesetze**“ einer „**Kunst**“ („art“) über die funktionale Verflochtenheit der menschlichen Zentralwahrnehmung („focal awareness“) mit der menschlichen Hintergrundwahrnehmung („subsidiary awareness“) vermittelt werden.¹⁰⁵⁶ Vermittelbarkeit bildet damit die horizontalen und vertikalen Grenzen interpartnerlicher Humanressourcenverknüpfungen innerhalb des Trignons.

6.6. Komplexität des Wissens

Die Komplexität von Wissen zeigt auf, daß die marktliche Veräußerbarkeit bzw. Verwertbarkeit mit zunehmender Komplexität des Wissens und zunehmender Transaktionsfrequenz aufgrund der beschränkten Funktionsfähigkeit des Marktes tendenziell immer komplizierter und transaktionskostenintensiver wird, so daß bei gegebener Anzahl an Transaktionen nach TEECE¹⁰⁵⁷ die internalisierte Wissensverwertung ab einem kritischen Punkt zweckmäßiger wird. Allerdings wirft auch die hybrid-internalisierte Wissensverwertung auf Basis einer Kooperation – im Sinne eines partnerschaftlichen, komplementierenden Wissenspools – zusätzliche Probleme auf. Die Möglichkeit der Replikation und Imitation des Wissens durch den Kooperationspartner sinkt mit zunehmender Komplexität des partnerlichen Wissens, da auf zu viele Quellen des Kooperationspartners zurückgegriffen werden muß, um das Wissen zu verstehen.

Die Gefahr der Diffusion von Wissen im Kontext des Informationsparadoxons nimmt daher mit sinkender Komplexität des Know-hows zu, da die Wahrscheinlichkeit steigt, aufgrund vielfältiger Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge korrekte Rückschlüsse auf das vom Kooperationspartner angebotene Wissen zu tätigen – mit der Konsequenz, daß sich schließlich die Kooperation gänzlich erübrigt oder die Beendigung der Kooperation unverhältnismäßig weit zeitlich vorverlegt wird. Implementierungsprobleme komplexen Wissens in der Pueralunternehmung können durch den verbundenen Transfer von hybridtangiblen (z.B. Anreiz- und Kontrollmechanismen) und intangiblen Ressourcen

¹⁰⁵⁵ Vgl. TEECE (Intellectual Capital, 2000), S. 16; ZANDER/KOGUT (Knowledge, 1995), S. 84.

¹⁰⁵⁶ Vgl. POLANYI (Personal Knowledge, 1962), S. 55 ff.

¹⁰⁵⁷ Vgl. TEECE (Transaction Cost Economics, 1986), S. 31.

(z.B. implizites Wissen) abgedämpft werden – gleichsam erhöht diese Verbundenheit wiederum den Schutz von Ressourcen. Hohe Komplexität des Wissens bedingt damit Teambildung innerhalb des Trignons, die Schaffung interner Informationsnetzwerke zwischen hochspezialisierten dezentralen Einheiten und Transferverbundenheit.

6.7. Gebundenheit des Wissens

Die Gebundenheit des Wissens bezieht sich darauf, daß auf trigonale Humanressourcen mit spezifischen Wissensständen zurückgegriffen werden muß, um einen Produktionsprozeß in Gang setzen zu können. Komplexes technologisches Know-how ist häufig an einzelne Individuen oder Teams der Kooperationspartner gebunden, die es generiert haben oder aber es anwenden können, und welches infolgedessen nur in Verbindung mit eben diesen, nicht auf dem Informationsmarkt zu kaufenden Humanressourcen(gruppen) transferierbar ist.¹⁰⁵⁸ Die Verwertung dieses gebundenen Wissens ist häufig daher nur durch eine Diversifikation der Unternehmungsaktivitäten in Form von Kooperationen und durch die Institutionalisierung von Strukturen nutzbar ist, die die parentalseitig eingebrachten und Wissen-bergenden Humanressourcen entweder bewußt mit partnerlichen Humanressourcen in Berührung kommen lassen oder aber diese Berührungen bewußt vermeiden, um den Transfer von Tacit Knowledge zu ermöglichen bzw. zu verhindern. Zudem ist für gebundene Ressourcen eine Unteilbarkeit anzunehmen, so daß eine dezentrale Struktur entfallen und sich ein Anreiz zur Institutionalisierung von Zentralkonzepten¹⁰⁵⁹ ergeben kann.¹⁰⁶⁰

Der zu schützende Wissens-Bestand einer kooperierenden Unternehmung ist daher durch koordiniertes Zusammenspiel vieler Know-how-Träger in spezifische Einzelbestandteile aufzuteilen, um einerseits einen hohen **Back-Drop-Ertrag** des Kooperationspartners zu verhindern und den Nießbrauch-Effekt in Grenzen zu halten wie auch auf der anderen Seite den Wissens-Generierer-Effekt des Wissens-Entwicklers zu erhöhen. Wesentlich ist, daß das Wissen mindestens einer Humanressource einen **hohen künstlichen Spezifitätsgrad zu mindestens einer** tangiblen (z.B. geleaster PC der Parentalunternehmung), hybridtangiblen (Organisation des Kreativitätsmanagements) oder intangiblen Ressource aufweist. Ist dies nicht der Fall, kann sich die Gruppe an Humanressourcen zusammenschließen und gemeinsam die Unternehmung verlassen. Möglichkeiten hierzu sind in der Verknüpfung von Know-how mit einem starken Firmen-Image oder aber der Verbindung von Wissen mit einer starken Marke zu sehen. Beide Varianten können erhebliche Hebelwirkungen¹⁰⁶¹ für die Verlassenden über „Sprungeffekte“ der Kunden im Back-Drop-Fall bewirken, indem das Know-how entwertet wird, wenn es nicht mehr unter dem Dach des parentalen Firmen-Zusatzes bzw. der Marke eingesetzt wird.

¹⁰⁵⁸ Vgl. WEDER (Joint Venture, 1989), S. 98 f.

¹⁰⁵⁹ Vgl. zudem das Parental-Fokussierungs-Konzept in Kapitel D.II.4. und F.VI.1.

¹⁰⁶⁰ Vgl. zum Kriterium der engen Verbundenheit von Ressourcen („tight coupling“) ausführlicher ROBERTS (High Reliability Organizations, 1988), S. 23.

¹⁰⁶¹ Vgl. PICOT/DIETL/FANCK (Organisation, 1999), S. 61.

Die Gebundenheit des Wissens zeigt damit die Grenze intratrigonaler Zentralisation und Dezentralisation auf und verweist auf die Schaffung künstlicher Spezifität des Wissens durch das Ziehen von Verbindungslinien zwischen Wissen und alternativen Ressourcen.

6.8. Kontraktibilität des Wissens

Die Kontraktibilität des Wissens analysiert, inwieweit wettbewerbsrelevantes Wissen in physischen Ressourcen enthalten und damit direkt durch den Kooperationspartner beobachtbar ist.¹⁰⁶² Je mehr dies der Fall ist, desto eher ist es innerhalb des Trignons möglich, die Produkte zu replizieren oder zu imitieren, da das Wissen jedem, der die Verfügung über diese tangiblen Ressourcen erlangt, zugänglich wird.¹⁰⁶³ Die Situation, in der eine Unternehmung das gesamte technologische Wissen über maschinelle Anlagen einbringt, und der leistungsschwache, in horizontaler Wertaktivitätsrelation befindliche „quasi-konkurrierende“ Kooperationspartner, der alleinig aufgrund gesetzlicher Kapitalanteil-Restriktionen als Kooperationspartner aufgenommen werden mußte, die Distributionswege für die erstellten Produkte eröffnet, birgt das Problem, daß – bei Verfügung über mindestnotwendiges Basiswissen zu den Produkten der Partner – dieser das technologische Wissen mit der Zeit unerwünschterweise kopiert.¹⁰⁶⁴

Wettbewerbsrelevantes Wissen, das in tangiblen Ressourcen (z.B. Zeichnungen, Skizzen, Ideen-Stichpunkte) fixiert ist und unerwünschte gedankliche Verknüpfungen oder auch Assoziationen weckt, ist durch Unzugänglichmachung oder sofortige Vernichtung zu schützen. Die Beobachtbarkeit des Wissens bildet insofern die Grenzen der Zugriffs- oder auch Zutrittsberechtigung des Partners im Hinblick auf Räumlichkeiten, Maschinen und eigenerstellte Produkte.

6.9. Wissensökonomischer Reifegrad

Aufgrund der fortschreitenden Spezialisierung und der daraus resultierenden Akkumulation des Wissens ist sein Transfer vielfach infolge fehlender Artikulierbarkeit überhaupt nicht realisierbar oder aber mit prohibitiv hohen Kosten verbunden.¹⁰⁶⁵ Innerhalb der Trigonalen Kooperation können jedoch Güter und Dienstleistungen zur Verfügung gestellt werden, für deren Herstellung zwar umfangreiches implizites Wissen notwendig ist, bei deren Weiterverarbeitung oder Anwendung aber nicht mehr an dieses Spezialwissen angeknüpft werden muß. Beratungsleistungen der Parentalunternehmung für die Pueralunternehmung oder die Vergabe von Lizenzen¹⁰⁶⁶ an die Pueralunternehmung sind typische Beispiele für derartige Produkte mit hohem „Wissensökonomischen Reifegrad“, welcher den **Umfang** des für die Weiterverwendung bzw. Weiterverarbeitung eines Gutes unerläßlichen impliziten Wissens der **vorgelagerten** Produktionsstufe

¹⁰⁶² Vgl. BOULDING (Economics of Knowledge, 1966), S. 6 f.

¹⁰⁶³ Vgl. TEECE (Using Dynamic Capabilities, 1998), S. 17. TEECE unterscheidet Wissen danach, ob es „observable“ oder „non-observable in use“ ist.

¹⁰⁶⁴ Vgl. GESPRÄCHSPARTNER (Zentralbereich Recht, 1998); vgl. Kapitel F.II.2.

¹⁰⁶⁵ Vgl. DIETL (Institutionen, 1993), S. 174.

¹⁰⁶⁶ Zu den Kosten des Transfers von Technologien im Wege der Lizenzvergabe vgl. CHOI (Technology Transfer, 2001), S. 250.

kennzeichnet: Je geringer der Umfang ist, in dem dabei an implizites Wissen der vorangegangenen kooperationspartnerlichen Produktionsstufe angeknüpft werden muß, desto höher ist der Wissensökonomische Reifegrad.¹⁰⁶⁷

Die in die Kooperation von den Partnern eingebrachten Wirtschaftsgüter vermögen jeweils große Anteile impliziten Wissens zu verkörpern, ohne aber für ihre weitere Nutzung die für ihre Herstellung notwendigen Spezialkenntnisse zu benötigen. Wissen, dessen fruchtbare (horizontale, vertikale oder laterale) Verwertung keine größeren Modifikationen jenes Systems erfordert, in welches es eingebunden wird, bezeichnet TEECE als „**autonomous**“, Wissen dagegen, welches erhebliche Modifikationen von Subsystemen erfordert, als „**systematic**“.¹⁰⁶⁸

Jene Transaktionen innerhalb des Trignons, die Investitionen in spezifische Ressourcen bedingen, sind demnach nur solange einer zentralen Entscheidungssouveränität zu überantworten, solange der entsprechende **Transaktionsinhalt** noch keine Wissensökonomische Reife erworben hat; ist dagegen der (wechselseitige) Transfer von Wirtschaftsgütern mit Wissensökonomischer Reife Gegenstand der Transaktion, sind jene Strukturkonzepte zu wählen, auf deren Grundlage jeder trigonale Kooperationspartner seine **Entscheidungshoheit** wahrt.¹⁰⁶⁹ Insofern ist aus ressourcenbasierter und wissensökonomischer Perspektive auch bei hohem Spezifitätsgrad der Transaktionsbeziehung – in Ergänzung zur Transaktionskostentheorie¹⁰⁷⁰ – nicht zwingend eine vollständige Internalisierung angebracht; der Transfer standardisierter Produkte von hoher Wissensökonomischer Reife dagegen ist aus beiden theoretischen Blickwinkeln marktlich abzuwickeln. Mit Hilfe des Kriteriums des Wissensökonomischen Reifegrades können demnach die vertikalen Grenzen innerhalb der Kooperationsstruktur der Entscheidungsautorität gezogen und vor allem Hinweise für die Wahl vertikaler Strukturkonzepte gegeben werden.

6.10. Aufgabensimilarität

Die Aufgabensimilarität kennzeichnet den Grad der Ähnlichkeit des zur Aufgabenerfüllung erforderlichen impliziten Wissens: Aktivitäten, deren Realisierung dieselben impliziten Fachkenntnisse bedingt, sind als „similar“ zu charakterisieren.¹⁰⁷¹ Ein Kooperationspartner hat die Entscheidungsrechte derjenigen Ressourcen zu erlangen, bei deren Verwendung auf das in der parentalen Unternehmung bereits **vorhandene implizite Spezialwissen** Rückgriff genommen werden kann. Da ein Wissenstransfer aufgrund der fehlenden Artikulierbarkeit der Spezialkenntnisse überhaupt nicht realisierbar oder aber zu kostenintensiv ist, ist im Hinblick auf diese Ressource bzw. Ressourcenkonfiguration eine vollständige horizontale Integration anzustreben. Die kooperierende Unternehmung sollte insofern genau jene Aufgaben im Rahmen der Kooperation übernehmen, die eine Nutzung ihres bereits verfügbaren Wissenspotentials ermöglichen: Ein

¹⁰⁶⁷ Vgl. DIETL (Institutionen, 1993), S. 174 f.

¹⁰⁶⁸ Vgl. TEECE (Using Dynamic Capabilities, 1998), S. 18.

¹⁰⁶⁹ Vgl. DIETL (Institutionen, 1993), S. 174.

¹⁰⁷⁰ Vgl. dazu den Transaktionalen Ansatz in Kapitel E.VI.3.5.

¹⁰⁷¹ Zu dem grundlegenden Gedanken der Aufgabenähnlichkeit vgl. DIETL (Institutionen, 1993), S. 177, und die dort angegebene Literatur.

konzernleitender Kooperationspartner kann beispielsweise sein verfügbares Wissenspotential über die betriebswirtschaftliche Führung von Tochtergesellschaften dazu benutzen, neben seinen sonstigen Geschäftsaktivitäten auch die Dominanz im operativen Tagesgeschäft der Puerlunternehmung zu übernehmen.¹⁰⁷² Insofern können mit Hilfe des Kriteriums der Aufgabensimilarität horizontale Grenzen der Entscheidungsautorität gezogen und Hinweise für die Wahl horizontaler Strukturkonzepte gegeben werden.

6.11. Generalisierbarkeit des Wissens

Die Generalisierbarkeit des Wissens richtet sich am Grad der Anwendbarkeit dieses Wissens aus, wobei jenes Wissen als generalisierbar zu bezeichnen ist, das nicht nur einzelfallspezifisch gültig ist.¹⁰⁷³ Die Generalisierbarkeit des Wissens dient als Maßstab für den Zentralisierungsgrad der Entscheidungsbefugnis und damit vor allem als Determinante für die Wahl des Integrationskonzepts: Die Entscheidungsbefugnis ist in all jenen Bereichen zentralen Instanzen zu übertragen, in denen für eine Generalisierbarkeit des erforderlichen Wissens **keine Grenzen existieren**; eine Personalunion von Entscheidungsträger und Betroffenen ist bei in diesem Ausmaß generalisierbarem Wissen nicht zwingend erforderlich.¹⁰⁷⁴ Dies gilt etwa für das oben erwähnte, bereits verfügbare Wissenspotential über die grundsätzliche, betriebswirtschaftliche Führung von Puerlunternehmungen.

Dagegen macht folglich der erhebliche Stellenwert lokalen Spezialwissens in der Steuerung internationaler Puerlunternehmungen, deren Standort mit dem parentalen Standort nicht identisch ist, eine Dezentralisierung der Entscheidungskompetenzen notwendig.¹⁰⁷⁵ Eine Kombination aus generalisierbarem und nicht-generalisierbarem Wissen ist über partielle Entscheidungscentralisation und partielle Entscheidungsdezentralisation zu realisieren.

Der Schnittpunkt zwischen zwei Entscheidungsstufen ist im Hinblick auf das Kriterium der Wissensökonomischen Reife so zu gestalten, daß das implizite Spezialwissen der vorgelagerten Entscheidungsebene in Gestalt autoritärer, hierarchischer Anordnungen auf der nachfolgenden Ebene weiterverwendet bzw. -verwertet werden kann; die Gene-

¹⁰⁷² Vgl. dazu das Dominanz-Konzept in Kapitel D.II.1. und F.IV.4.

¹⁰⁷³ Vgl. PICOT/DIETL/FANCK (Organisation, 1999), S. 309. Nicht generalisierbar sind hingegen bspw. spezifische Kulturelemente. Vgl. hierzu DETERT/SCHROEDER/MAURIEL (Linking Culture, 2000), S. 858.

¹⁰⁷⁴ Vgl. DIETL (Institutionen, 1993), S. 178.

¹⁰⁷⁵ Zu einer aktuelleren Diskussion der Bedeutung spezifisch „Internationalen“ Managements vgl. CONTRACTOR (International Management, 2000), S. 3-10; CONTRACTOR („International“ Subtopics, 2000), S. 61-70. Mit den Determinanten internationaler Unternehmungstätigkeit auch in Form der Trigonalen Kooperationen setzten sich früh etwa BORNER (Theorie internationaler Unternehmenstätigkeit, 1984), S. 481-497; BORNER (Internationalization, 1986); TEECE (Multinational Enterprise, 1981), S. 3-17, oder auch TEECE (Transaction Cost Economics, 1986), S. 21-45, auseinander.

ralisierbarkeit des Wissens zeigt damit – ebenso wie die Gebundenheit des Wissens – die Grenze intratrigonaler Zentralisation und Dezentralisation auf.¹⁰⁷⁶

7. Konsequenzen von Art und Eigenschaften der Ressourcen für die Wahl des Strukturkonzepts

7.1. Gegenstand der Analyse

Die Analyse der Inside- und Inside-out-Perspektive veranschaulichte, daß die durch die Unternehmungsinwelt induzierten Aufgabenstellungen durch eine Kooperationsstruktur, welche die verfügbaren Ressourcen – eigene und partnerliche – effizient handhabt, besonders erfolgversprechend gelöst werden können. Das Trigon wird durch die vorhandenen Ressourcenkonstellationen dann in ihrer Struktur aufgelöst oder instabil, wenn alternative Strukturen effizientere Koordinationsformen der Aktivitäten innerhalb des Trigons sind.

Die vorangegangenen theoretischen Gedankengänge haben einen Beitrag zur Entwicklung praktisch handhabbarer Effizienzkriterien aus ressourcenbasierter und wissensökonomischer Perspektive geleistet, die wiederum ihrerseits dazu nutzbar zu machen sind, aus den in Kapitel D abgeleiteten Strukturkonzepten eine konkrete, zweckadäquate Auswahl einzelner Varianten zu treffen und somit eine effizientere Bewältigung interner Strukturprobleme vornehmen zu können.

Im folgenden wird zunächst der grundlegende Zusammenhang zwischen den entwickelten Internalen Generellen Struktur-Effizienzkriterien und den verschiedenen Arten der Ressourcenhandhabung veranschaulicht, bevor anschließend die Aneignbarkeit, Transferierbarkeit, Entwickelbarkeit, Schützbarkeit, Verwertbarkeit und Eliminierbarkeit von Ressourcen auf Basis der Kooperationsstruktur bewertet werden.¹⁰⁷⁷

7.2. Internale Generelle Konsequenzen von Ressourcen für die Wahl des Strukturkonzepts

7.2.1. Genereller Wirkungszusammenhang

Die tendenziellen Überlegungen zum Wirkungszusammenhang zwischen den Internalen Generellen Struktur-Effizienzkriterien und den verschiedenen Arten der Ressourcenhandhabung im Trigon sind in **Abbildung 59** wiedergegeben.

¹⁰⁷⁶ Vgl. DIETL (Institutionen, 1993), S. 178 ff.

¹⁰⁷⁷ Die Anwendungsgebiete des Ressourcenansatzes im Rahmen des strategischen Managements sind nach BAMBERGER und WRONA in den Bereichen der Entwicklung, der Verwertung und des Schutzes von Ressourcen zu sehen. Vgl. BAMBERGER/WRONA (Ressourcenansatz, 1995b), S. 6.

Abbildung 59: Internale Generelle Struktur-Effizienzkriterien und Ressourcenhandhabung im Trigon

Ressourcen- handhabung Internale Effizienzkriterien	Aneig- barkeit	Transfe- rierbarkeit	Entwickel- barkeit	Schütz- barkeit	Verwert- barkeit	Eliminier- barkeit
Metakriterium: Verfügung über part- nerliche Ressourcen	++	++	++	++	++	++
Kapazität	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-
Durabilität (Obsoleszenz)	+ (-)	+ (-)	+ (-)	++ (--)	+ (-)	-- (++)
Flexibilität	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-
Spezifität	--	--	-	++	-	--
Immobilität	-	-	-	+	-	-
Intransparenz	-	-	-	+	-	-
Komplexität	-	-	-	+	-	-
Tacitness	-	-	-	+	-	-
Qualität	+/-	+/-	+/-	++/--	+/-	+/-
Marktliche Akquirierbarkeit	+	-	0	0	--	0
Hierarchische Eigenentwickelbarkeit	-/+	-	-/+	0	-/+	0
Replizierbarkeit	++	++	+	0	+	0
Imitierbarkeit	++	0	-	--	-	+
Substituierbarkeit	-	+	-	--	-	+
Redundanz	--	+	--	-	-	+
Destruktionskraft	-/+*	+/-*	--/++*	--	-	++
Potenz	+	-	++	++	++	+
Dependenz	-	+	++	--/++**	++	--/++**
Plastizität	-/+	+/-	--	--	-	-

+: positive Korrelation

++: sehr bedeutsame positive Korrelation

0: keine bedeutende (eindeutige) Korrelation

-: negative Korrelation

--: sehr bedeutsame negative Korrelation

*: vgl. dazu die Argumentation des Dynamischen Ansatzes

**:: Dependenz eigener oder partnerlicher zu schützender bzw. zu eliminierender Ressourcen

Die Kapazität, Flexibilität und Qualität sind über sämtliche Ressourcenhandhabungsformen (annähernd) gleichmäßig bedeutsame Internale Generelle Struktur-Effizienzkriterien, da mit zunehmender **Kapazität**, **Flexibilität** und **Qualität** (z.B. Diskretion, Loyalität) der unternehmungseigenen eingesetzten Ressourcen die mit einem Strukturkonzept verfolgten Ziele leichter erreichbar sind. Umgekehrt *kann* die Handhabung der Ressourcen im eigenen Sinne mit zunehmender Kapazität, Flexibilität und Qualität der durch den *Partner* eingesetzten Ressourcen auch erschwert sein, wenn dieser etwa ent-

scheidungsrelevante Organe mit eigenen Humanressourcen zu besetzen in der Lage ist, sein agentaler oder partnerlicher Handlungsspielraum dem Partner schadet¹⁰⁷⁸ oder auch die fachliche Qualität partnerlicher Ressourcen in schädigenden Bereichen eingesetzt wird (z.B. Spionage). Setzen beide Partner eine vorteilhafte Ausprägung dieser Ressourcenmerkmale jedoch zum Gesamtwohl der Kooperation – etwa der gemeinsamen, gleichgewichtigen Wissens-Entwicklung – ein, sind die mit einem Strukturkonzept durch *beide* Partner verfolgten Ziele in der Regel leichter und qualitativ hochwertiger erreichbar.

7.2.2. Aneignbarkeit

Die marktmäßige Aneignung bestimmter Ressourcen und Ressourcenkonfigurationen ist nur sehr begrenzt oder gar nicht möglich; häufig gelingt dies nur durch die Quasi-Internalisierung externer Ressourcen über die Hybridform Kooperation¹⁰⁷⁹. So kann eine Unternehmung vielfach nur dann externes Wissen akquirieren, wenn sie die darüber verfügbare Unternehmung gänzlich akquiriert, deren Humanressourcen abwirbt – oder mit der über **Schlüsselressourcen** verfügbaren Unternehmung kooperiert. Während die Unternehmungsakquisition auch die Internalisierung zahlreicher redundanter Ressourcen bedingt, macht die Abwerbung partnerlicher Humanressourcen erforderlich, daß ein Angebot in seiner Attraktivität den Wert (eventuell jahre-)langer Unternehmungszugehörigkeit (z.B. Insider-Wissen, Kontakte) und das Risiko des Neuanfangs aus Sicht dieser Humanressource bei weitem übersteigt und Transparenz darüber besteht, an welche Humanressourcen(gruppen) genau dieses Wissen gebunden ist. Die Kooperation weist die Besonderheit auf, daß benötigte Ressourcen in die eigene Organisation zu einem günstigen Preis-Leistungs-Verhältnis – im Extrem: nahezu „kostenlos“ – integriert werden können. Die aus den Tangibilitäten der Kooperationspartner resultierende (il-)legitime oder (gar) (il-)legale Verfügung über partnerliche Ressourcen wurde daher bereits als spezifische Eigentümlichkeit dieser Kooperationsform identifiziert.

Zum tendenziellen Zusammenhang zwischen den Internalen Generellen Struktur-Effizienzkriterien und der Ressourcenhandhabung im Trigon ist folgendes festzuhalten: Die kooperative Aneignbarkeit von Ressourcen wächst zunächst grundlegend mit zunehmender **Verfügung** über die „anvisierten“ partnerlichen Schlüsselressourcen. Dagegen wird die Aneignbarkeit wettbewerbsrelevanter partnerlicher Ressourcen mit zunehmender **Obsoleszenz, Immobilität, Intransparenz, Komplexität und Tacitness** der anzueignenden Ressourcen und der mit der Aneignung betrauten Humanressourcen infolge der Kürze der für den Aneignungsprozeß zur Verfügung stehenden Zeit (Obsoleszenz der anzueignenden Ressource) und aufgrund der mit dem Prozeß verbundenden Kosten und Zeit erschwert. Je **dependenter, substituierbarer** und vor allem **redundanter** die aneignbaren Ressourcen des Partners sind, desto weniger lohnenswert ist die Aneignung, da die Verfügung über die dependenten Ressourcen auch ohne Aneignung besteht, annähernd gleichwertiger Ersatz für die fehlenden Ressourcen besteht und redundante Ressourcen „im eigenen Hause“ allenfalls störend und kostenintensiv wirken.

¹⁰⁷⁸ Vgl. dazu das sog. „Flexibilitäts-Paradoxon“ in Kapitel E.VII.3.21.

¹⁰⁷⁹ Vgl. dazu genauer den Transaktionalen Ansatz in Kapitel E.VI.5.3.4.

Je eher die kooperationsstrukturell aneignbare Ressource auch über den **Markt** beschafft oder **eigenentwickelt** werden kann, desto preiswerter ist ihre kooperationsbasierte Aneignung auf Basis eines Strukturkonzepts. Sofern die Eigenentwicklung nicht möglich ist, kann die illegale Aneignung kooperationsstrukturell auch erst eröffnet werden. Je **potenter** die partnerlichen Ressourcen sind, desto zweckmäßiger ist ihre Aneignung, um Abhängigkeiten zum Partner zu vermindern oder gänzlich zu beseitigen. Schadet die **Destruktionskraft** anzueignender Ressourcen den Belangen des sich diese destruktiven Ressourcen Aneignenden oder sind die mit **plastischen** Ressourcen¹⁰⁸⁰ verbundenen Gefahren agentaler oder partnerlicher Aktivität nicht zu kontrollieren, daß der mit ihnen verbundene Schaden den Nutzen übersteigt, ist von ihrer (unbewußten) Aneignung abzu sehen. Mit zunehmender Destruktionskraft und Plastizität der anzueignenden Ressourcen steigt dagegen die Aneignbarkeit, wenn die Zerstörung unternehmungseigener Ressourcen der Schöpfung neuer Ressourcen dient und die Verwendungsvielfalt anzueignender Ressourcen zum Nutzen des Aneigners eingesetzt werden kann¹⁰⁸¹.

Von erheblich nachteiliger Bedeutung ist die **Spezifität** der anzueignenden Ressourcen: Je weniger die anzueignende Partnerressource in alternative Verwendungszusammenhänge nutzbringend überführt werden kann, desto komplizierter und kostenintensiver gestaltet sich ihre Aneignung. Die Aneignbarkeit ist dagegen um so höher, je ausgeprägter die legitime oder legale **Replizierbarkeit** bzw. die illegitime oder illegale **Imitierbarkeit** der anzueignenden Ressourcen ist.

7.2.3. Transferierbarkeit

Die kooperative Transferierbarkeit¹⁰⁸² eigener Ressourcen weist tendenziell das gleiche Korrelationsmuster zu den Internalen Generellen Struktur-Effizienzkriterien auf wie die unter Kapitel 7.2.2. diskutierte Ressourcenhandhabungsform. Die **Verfügung** über partnerliche Ressourcen erleichtert insofern den Transfer eigener Ressourcen auf den Partner und dient dem Schutz¹⁰⁸³ wettbewerbsrelevanter Ressourcen, als die partnerlichen Ressourcen als Sicherheiten vor Nicht- oder Schlechtleistung des Partners dienen. Allein die **Imitierbarkeit** eigener Ressourcen ist aus der Perspektive eines gewollten Transfers eben dieser – eventuell nur aus Sicht des Partners – wettbewerbsrelevanten Ressourcen so lange nicht entscheidungsrelevant, solange mit dem gewünschten Transfer nicht zwangsläufig auch der Transfer unerwünschter Ressourcen verbunden ist (z.B. infolge der Tacitness oder Gebundenheit von Wissen)¹⁰⁸⁴; die **Replizierbarkeit** dagegen ist ein um so bedeutenderes Effizienzkriterium: Je weniger die Ressourcen einer Unternehmung durch den Kooperationspartner mit Wissen und Einverständnis der über diese Ressourcen verfügenden Unternehmung simuliert oder nachgeahmt werden können, desto komplizierter ist der erfolgreiche Abschluß des interpartnerlichen Tauschaktes.

¹⁰⁸⁰ Vgl. Kapitel E.IV.5.18.

¹⁰⁸¹ Vgl. zu diesem dynamischen Gedanken in Kapitel E.III.4. und E.VII.3.12..

¹⁰⁸² Vgl. GRØNHAUG/HAUSCHLDT/PRIEFER (Technology Transfer, 1999), S. 307-320.

¹⁰⁸³ Vgl. dazu Kapitel E.VII.7.2.5.

¹⁰⁸⁴ Vgl. dazu Kapitel E.IV.5.9. und E.IV.6.7.

Die **Redundanz** und **Dependenz** eigener (Human-)Ressourcen kann diese Humanressource kapazitativ entbehrlich machen und ihren Transfer auf den Partner oder in die Pueralunternehmung reizvoll erscheinen lassen; für die Belange des Gesamttrigons kann eine derartige „Entsorgung“ unliebsamer Ressourcen schädigend sein. Je **substituierbarer, marktlich akquirierbarer** und **hierarchisch eigenentwickelbarer** die auf den Partner zu transferierenden Ressourcen aus Sicht des Partners sind, desto eher kann dieser auf sie verzichten, sofern dieser nicht eine vollkommen abweichende wettbewerbliche Verwendung für sie findet oder eine wertsteigernde spezifische Modifikation vornimmt, und desto mehr preisliche Zugeständnisse wird der Transferierende machen. Je **potenter** dagegen die unternehmungseigenen Ressourcen im Verhältnis zu partnerlichen Ressourcen sind, desto unzweckmäßiger erscheint es, sie „aus der Hand zu geben“ und desto weniger transferierbar sind sie. Die **Plastizität** und **Destruktionskraft** zu transferierender Ressourcen kann ihre Transferierbarkeit behindern oder erleichtern, je nachdem, welche (il-)legitime Absicht mit dem Transfer dieser Ressourcen durch den Transferierenden verbunden ist, welches der Trigonelemente dann die mit ihnen verbundenen Kontroll- bzw. Zerstörungsprobleme zu bewältigen hat und von welcher relativen Erheblichkeit die mit ihnen verbundenen Opfer im Verhältnis zum erzielbaren Nutzen sind.

7.2.4. **Entwickelbarkeit**

Analog zur Aneignbarkeit korreliert auch die kooperative Entwickelbarkeit wettbewerbsrelevanter Ressourcen positiv mit der Verfügbarkeit über parentale Ressourcen – in diesem Falle: vor allem mit der Nutzarmachung von **Komplementärressourcen**. Die aktuell verfügbaren und erschließbaren Ressourcenpotentiale wirken restringierend oder optional, indem sie kapazitative Grenzen für die Strukturierung setzen. Mit zunehmender **Durabilität** der für die Entwicklung erforderlichen Ressourcen (z.B. Erfahrung, Wissen) nimmt die Entwickelbarkeit neuer Ressourcenkonfigurationen zu. Auch die wechselseitige **Replizierbarkeit** von Ressourcen vereinfacht die partnerschaftliche Neuentwicklung von Ressourcenkombinationen. Dagegen sinkt mit zunehmender **Imitierbarkeit** und **Substituierbarkeit** neu zu entwickelnder Ressourcenkombinationen die Sinnhaftigkeit der partnerschaftlichen Entwicklung dieser Ressourcen und steigt das Erfordernis der permanenten Suche und des kontinuierlichen Aufbaus neuer wettbewerbsrelevanter Ressourcenkombinationen.

Mit sinkender hierarchischer **Eigenentwickelbarkeit** einer gemeinsam entwickelbaren Ressource durch Dritte und durch *beide* (einen) Partner ist ihre partnerschaftliche Entwickelbarkeit über die Kooperationsstruktur zunehmend nutzbringender (kostenintensiver). Mit sinkender **Destruktionskraft** der durch die Kooperation miterworbenen Ressourcen und sinkender **Plastizität** der im Entwicklungsprozeß eingesetzten Ressourcen nimmt die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen partnerschaftlichen Entwicklung zu, da die Zerstörung eigener wettbewerbsrelevanter Ressourcen und das plastizitätsbegründete Ausnutzen existierender Opportunismus-Spielräume weniger wahrscheinlich werden. Dienen die Entwicklung destruktiver Ressourcen und der Einsatz zerstörerischer Ressourcen im Entwicklungsprozeß dagegen der kreativen Zerstörung überflüssiger Ressourcen, so ist – dem Dynamischen Ansatz zufolge – diese Destruktionskraft auch positiv nutzbar zu machen.

Auch die Potenz, Dependenz und Redundanz von Ressourcen ist im Prozeß der Entwicklung wettbewerbsrelevanter Ressourcenkonfigurationen von besonderer Bedeutung. Mit *simultan* zunehmender horizontaler und vertikaler **Potenz** und **Dependenz** partnerschaftlicher Ressourcen nimmt der Nutzen einer „ergänzenden Verflechtung“ und damit letztendlich das komplementaritätsbasierte (Neu-)Entwicklungspotential im Trigon zu. Die friktionsfreie Entwicklung neuer Ressourcen ist um so einfacher, je geringer die Anzahl, Qualität und Wirkungsgeschwindigkeit der durch die Kooperation erworbenen **redundanten** Ressourcen ist – es sei denn, diese Redundanz wäre im Sinne der Flexibilisierung beabsichtigt¹⁰⁸⁵.

Die übrigen Tendenz-Korrelationen zwischen Internalen Generellen Struktur-Effizienzkriterien und der Entwickelbarkeit von Ressourcen korrespondieren mit den Resultaten der beiden vorangegangenen Abschnitte.

7.2.5. Schützbarkeit

Negativ beeinträchtigt wird die Schützbarkeit wettbewerbsrelevanter Ressourcen vor Zugriffen des Kooperationspartners durch ihre **Imitierbarkeit** und **Substituierbarkeit**, durch die – ausgedehnte Opportunismus-Spielräume eröffnende – **Plastizität** von Ressourcen, durch die opportunistische Anreize bietende sowie durch die verstärkt dem Mißbrauch von Macht ausgesetzten **Dependenz** von Ressourcen. **Redundante** und vor allem **destruktive** Ressourcen des Partners rauben darüber hinaus entweder wertvolle Zeit, die ohne ihre hinderliche Existenz für Produktionsaktivitäten verblieben wäre, oder aber fügen aktiv irreparable Schäden zu.

Erheblich vorteilhaft für den Schutz kritischer Ressourcen ist zudem ihr hoher Grad an **Spezifität**, der ihren erfolgreichen Transfer in alternative Verwendungszusammenhänge verkomplizieren oder verunmöglichen kann.¹⁰⁸⁶ Je spezifischer die Ressourcen an Bedürfnisse der parentalen Unternehmung angepaßt wurden, desto schwieriger erweist sich der ungewollte Transfer dieser Ressourcen auf den Kooperationspartner und desto unwahrscheinlicher werden der unerquickliche Erwerb und die unerwünschte Entwicklung wettbewerbsirrelevanter Ressourcen. Gleichsam nimmt die Schützbarkeit wettbewerbsrelevanter Ressourcen mit zunehmender **Immobilität**, **Intransparenz** und **Komplexität** wettbewerbsrelevanter Ressourcen wie auch mit steigender **Tacitness** der an der Kooperation beteiligten Humanressourcen zu.

Die Schützbarkeit wettbewerbsrelevanter Ressourcen wird jedoch vor allem von der **Durabilität**, der Spezifität, der Qualität und insbesondere auch der Potenz von Ressourcen positiv determiniert. Eine sich (womöglich) rasch verflüchtigende Ressource wie die positive Reputation kann bei mutwilliger Absicht Dritter ad hoc zerstört werden; selbst wenn sich die Verdachtsmomente nicht erhärten oder gar als hinfällig erweisen, ist der ursprüngliche Wert dieser Ressource (in mittelfristiger Sicht) kaum mehr rekonstruierbar. Schließlich begründet gerade auch die geringe Obsoleszenz der intangiblen

¹⁰⁸⁵ Vgl. hierzu den Dynamischen Ansatz in Kapitel E.III.4.2.2.

¹⁰⁸⁶ Zum Schutz wettbewerbsrelevanter Ressourcen durch die Verfügung über partnerliche Ressourcen vgl. die Argumentation in Kapitel E.IV.7.2.3.

Ressource „Kooperationserfahrung“ mit der Zeit einen zunehmenden Eigenschutz vor Ausbeutungsversuchen.¹⁰⁸⁷ Die **Qualität** der schützenden Humanressourcen in Gestalt ihrer Vertrauenswürdigkeit und ihres taktischen Verhandlungsgeschicks trägt ebenfalls wesentlich zum effizienten Schutz wettbewerbsrelevanter Ressourcen bei. Derart **potente** Humanressourcen können ihrerseits wiederum Ressourcen effizienter partnerlicher Abhängigkeiten (dependente Ressourcen) – und damit sehr sinnhafte „Geiseln“ generieren.

7.2.6. Verwertbarkeit

Parentale Unternehmungen besitzen häufig neben ihren Kernfähigkeiten, die zentrale firmenspezifische Wettbewerbsvorteile begründen und deshalb intern gehütet und umgesetzt werden müssen, mehrere Fähigkeiten, die im Zeitablauf praktisch als **Nebenprodukt** anfallen oder nicht mehr genutzt, aber auch nicht weiter verwertet werden. Eine umfassende Verwertung vorhandener parentaler Fähigkeiten bedeutet, daß auch solche „brachliegenden“ Wissens- und Technologieressourcen in geeigneter Weise verwertet werden, bevor sie untergehen oder durch potentielle Transaktionspartner selber erarbeitet werden (z.B. Erfahrungsstand hinsichtlich des Managements und der Strukturierung von Kooperationen, Organisationsstruktur). Dabei verfügen vor allem innovative, finanzschwächere Jungunternehmungen bisweilen über Know-how, das sie über den Markt nur schwierig veräußern, simultan jedoch auch intern ungenügend nutzen können, da dies ein Engagement verlangte, welches weit vom angestammten Kernbereich entfernt läge und/oder (finanziell) sehr riskant wäre. Kooperatives Engagement in einer geeigneten Struktur ist dann eine interessante Form der umfassenden Verwertung vorhandener Fähigkeiten.

Eigenes vorhandenes Wissen kann zudem mit neuen Konkurrenten verwertet werden, während selber simultan in neue Bereiche vorgedrungen wird, die die volle Nutzung der intern gehüteten Kernfähigkeiten verlangen. Dies wäre eine aggressivere Strategie und damit kontrollierbarere Situation, als abzuwarten, bis die neuen Marktteilnehmer jenes vorhandene Wissen selber erarbeitet oder „übernommen“ haben (etwa über eine Akquisition). Aus einem parentalen **Ressourcenüberschuß** kann demnach kooperatives Engagement resultieren, dessen Struktur wiederum durch die Verwertungsbreite, Verwertungstiefe und Verwertungszeit partnerlicher Ressourcen determiniert wird.

Ein Überschuß an Gütern (tangible Ressourcen) erfordert eine vertriebsorientierte Struktur der Puerlunternehmung (z.B. Vertriebsvorstand wird General Manager). Beratungsbedürfnissen der Puerlunternehmens-Kunden (z.B. komplexe Industrieanlagen) ist durch die Entsendung parentaler Spezialisten in die Puerlunternehmung Rechnung zu tragen. Ein Überschuß an besonderen parental Fähigkeiten (intangiblen Ressourcen) bedingt den längerfristigen Einsatz eben dieser Fähigkeiten innerhalb der horizontalen Strukturkonzepte, um sie vor Ort verwerten zu können. Eine Überschußkapazität an Vermögenswerten (z.B. Patenten) (intangiblen Ressourcen) ermöglicht ihre Verwertung unter geringer Kybernation. Sind dagegen negative Transfereffekte auf die

¹⁰⁸⁷ Zur Bedeutung des „Instinkts“ vgl. die Realoptionen-Theorie in Kapitel E.III.4.3. und 5.

Parentalunternehmung zu befürchten (z.B. bei nicht ordnungsgemäßer Verwertung von Markennamen), ist ein hohes Kybernations-Streben erforderlich.

Je höher aus dem Blickwinkel der Internalen Generellen Struktur-Effizienzkriterien die **Durabilität** und **Replizierbarkeit** zu verwertender Ressourcen ist, desto höher ist ihre strukturelle Verwertbarkeit, da entweder auf dieselbe Ressource im günstigen Fall mehrfach zurückgegriffen werden kann und ihr Wert kontinuierlich wächst (vgl. z.B. den Wert älterer und erfahrener Führungspersönlichkeiten oder Fachspezialisten in technologiekonstanten Branchen) oder aber die Übernahme von Verwertungsaktivitäten durch den Partner erleichtert ist. Die geringe Obsoleszenz der intangiblen Ressource Kooperationserfahrung bedingt eine zunehmende Verwertbarkeit dieser Ressource im Verlaufe dieser oder weiterer Kooperationen. Weiterhin steigt die Verwertbarkeit partnerlicher Ressourcen mit ihrer sinkenden **Spezifität**, **Intransparenz** und **Komplexität**, mit der abnehmenden **Tacitness** der verwertungsverantwortlichen Humanressourcen und mit zunehmender **Mobilität** oder auch zunehmender Wechselbereitschaft partnerlicher Leistungsträger bzw. Leistungsträgergruppen in die eigene Unternehmung. Je höher dagegen die **Imitierbarkeit**, **Substituierbarkeit**, **Plastizität** oder **Dependenz** der zu verwertenden Ressourcen ist, desto opportunistus- oder machtmißbrauchsgefährdeter sind die brachliegenden Ressourcen im Zuge ihrer Nutzbarmachung. **Redundanz** oder **Destruktionskraft** der im Verwertungsprozeß eingesetzten Ressourcen wiederum erschweren¹⁰⁸⁸ die leistungsorientierte Ausnutzung von Ressourcen. Auch die parentale oder partnerschaftliche Verwertbarkeit eines längst **marktlich akquirierbaren** oder eines durch Dritte **hierarchisch eigenentwickelbaren** Produkts ist eingeschränkt, da kein besonderer bzw. nur ein verminderter Verwertungsnutzen mit diesem Produkt zu erwarten sein wird. Die parentale illegale Verwertbarkeit eines nicht im Alleingang entwickelbaren Produkts wäre dagegen profitabel.

Insgesamt gesehen sind bei **brachliegenden** parentalen Ressourcen, die durch die Kooperation einer Verwertung zugeführt werden sollen und deren Wettbewerbsrelevanz im „Kerngeschäft“ nicht gegeben ist, die Imitierbarkeit und Substituierbarkeit i.d.R. nicht die ausschlaggebenden Kriterien – die strukturbedeutende Kriterienrelevanz ist vielmehr dann in der **simultanen Potenz und Dependenz** von Ressourcen zu sehen. Je potenter die partnerlichen und je dependenter die eigenen Ressourcen sind, desto relativ vorteilhafter ist eine Struktur, die kritische Tangibilitäten zwischen potenten und dependenten Ressourcen schafft bei simultaner Vermeidung einer *einseitigen* Abhängigkeit; die nutzbringende Kombination potenter und dependenten Ressourcen auf Seiten beider Kooperationspartner führt zu einer *wechselseitigen* Abhängigkeit und damit einem interpartnerlichen Gleichgewicht.

7.2.7. Eliminierbarkeit

Parentale Unternehmungen besitzen häufig neben ihren wettbewerbsvorteilsbegründenden Kernfähigkeiten solche Ressourcen, die im Zeitablauf praktisch als **schädigendes Beiwerk** anfallen und gegenwärtig oder zukünftig gar verwertet werden. Eine umfassende Verwertung vorhandener parentaler Fähigkeiten bedeutet, daß auch solche „schä-

¹⁰⁸⁸

Abgesehen von dem bereits in Kapitel E.IV.7.2.4. genannten dynamischen Argument.

digenden“ Ressourcen (z.B. Demotivation, fehlerhafte Anreizsysteme) in geeigneter Weise eliminiert werden, bevor sie sich weiter ausbreiten oder durch potentielle Transaktionspartner, wie die Pueralunternehmung oder den zugeneigten Kooperationspartner, aufgenommen werden.

Die Elimination wettbewerbsirrelevanter Ressourcen findet durch positive Transfereffekte von einem Kooperationspartner auf den anderen oder auf die Pueralunternehmung (z.B. Namensgebung) wie auch durch die Beseitigung ineffizienter Kulturelemente (z.B. durch den Wandel von einer reinen Technikorientierung zur Marktorientierung) statt.¹⁰⁸⁹ Die beabsichtigte oder unbeabsichtigte Elimination wettbewerbsrelevanter parentaler oder pueraler Ressourcen kann durch Überlastung oder Blockade kritischer Humanressourcen erfolgen: Wird ein Exekutivorgan mit unkritischen Aufgaben überlastet, fehlt ihm Raum für wettbewerbsrelevante Aktivitäten der Pueralunternehmung.

Werden partnerliche Ressourcen „abgezogen“, die mit anderen Ressourcen in **Verma-schung** stehen (z.B. Kundenkontakte), kann der parentalen Unternehmung geschadet werden. Durch den Transfer eigener Werte kann das effizientere partnerliche Wertsystem destruiert, und durch Nichtnutzung und Vergessen können für den Partner bedeutsames Wissen und wettbewerbsrelevante Fähigkeiten „zerstört“ werden. Beseitigt eine Parentalunternehmung ihre personellen Probleme, indem sie redundante Ressourcen in die Pueralunternehmung „abschiebt“, so besteht die Gefahr einer qualitativen Unterkapazität innerhalb der Pueralunternehmung.

Aus dem Blickwinkel der Internalen Generellen Struktur-Effizienzkriterien muß eine Unternehmung, die partnerliche Ressourcen eliminieren möchte, zunächst über sie **ver-fügen**. Die Eliminierbarkeit ist um so größer, je größer die **Kapazität** an eliminationsfähigen Humanressourcen und je höher die **Obsoleszenz** der zu eliminierenden Ressourcen sind. Auch mit der **Imitierbarkeit** und **Substituierbarkeit** partnerlicher Ressourcen und der kombinativen **Potenz** eigener und der **Dependenz** partnerlicher Ressourcen korreliert die Eliminierbarkeit unerwünschter Ressourcen positiv; dabei nimmt die eigene Verhandlungsmacht mit zunehmender Einseitigkeit des Abhängigkeitsverhältnisses zu. Die hohe **Plastizität** einer zu eliminierenden Ressource läßt dagegen Beseitigungsmaßnahmen infolge ihrer geringen Kontrollierbarkeit leicht ins Leere greifen. Ebenfalls negativ korreliert mit der Eliminierbarkeit sind die ausgeprägte **Spezifität**, **Immobilität**, **Intransparenz und Komplexität** zu eliminierender Ressourcen wie auch die **Tacitness** jener Humanressourcen, an die das auszuschaltende Wissen gebunden ist.

Von erheblicher Bedeutung für die Eliminierbarkeit ist die Redundanz und vor allem die **Destruktionskraft** der in die Kooperation eingebrachten Ressourcen: Je höher die Anzahl, Wirkungsintensität und -geschwindigkeit der in die Kooperation eingebrachten Ressourcen, die andere Ressourcen(kombinationen) zerstören oder in ihrem Wert verringern können, desto leichter gelingt die Elimination wettbewerbs(ir)relevanter Ressourcen (z.B. Verkäufermarkt-Orientierung).

¹⁰⁸⁹ „Thus, future research is needed to identify the cultural configurations of succesful adoption of specific innovations, including the internal patterning of these cultures.“ DETERT/SCHROEDER/MAURIEL (Linking Culture, 2000), S. 858.

7.3. Internale Wissensökonomische Konsequenzen von Ressourcen für die Wahl des Strukturkonzepts

7.3.1. Genereller Wirkungszusammenhang

Zusammenfassend legt **Abbildung 60** die vorangegangenen Überlegungen zum Wirkungszusammenhang zwischen den Internalen Wissensökonomischen Struktur-Effizienzkriterien und den verschiedenen Arten der Ressourcenhandhabung im Trigon kurz dar.

Abbildung 60: Internale Wissensökonomische Struktur-Effizienzkriterien und Ressourcenhandhabung

Ressourcenhandhabung Internale Effizienzkriterien	Aneigbarkeit	Transferierbarkeit	Entwickelbarkeit	Schützbarkeit	Verwertbarkeit	Eliminierbarkeit
Konzeptualisierung des Wissens als Information						
Know-how-Diffusion	+	-	-	--	-	++
Problem der Minderinvestition	-	-	--	++	-	--
Konzeptualisierung des Wissens als implizite, kumulative und spezifische Ressource						
Kodifizierbarkeit	+	+	0	-	0	+
Vermittelbarkeit	++	++	+	-	+	+
Komplexität	--	--	-	++	+	--
Gebundenheit	--	--	+/-	++/--	+/-	++/--
Kontraktibilität	+	+	0	-	+	+
Wissensökonomischer Reifegrad	+	+	++	--	++	--/++
Aufgabensimilarität	+	+	++	+	++	+
Generalisierbarkeit	+/-	0	++/--	0	++/--	0

+: positive Korrelation

++: sehr bedeutsame positive Korrelation

0: keine bedeutsame Korrelation

-: negative Korrelation

--: sehr bedeutsame negative Korrelation

7.3.2. Aneigbarkeit

Der tendenzielle Zusammenhang zwischen den Internalen Wissensökonomischen Struktur-Effizienzkriterien und der Aneigbarkeit weist folgende Struktur auf: Mit zunehmender **Know-how-Diffusions-Gefahr** steigt die Aneigbarkeit wettbewerbsrele-

vanter partnerlicher Informationsressourcen. Sie ist zudem um so wahrscheinlicher, je höher die **Kodifizierbarkeit** und der Grad der „Eingefrorenheit“ und damit die **Kontraktibilität** des wettbewerbsrelevanten Wissens in tangiblen Ressourcen ist. Sowohl mit zunehmender **Generalisierbarkeit** als auch zunehmendem Spezialisierungsgrad des Wissens über die Aneignung kann der Erwerb partnerlicher Ressourcen, je nach Anforderungen an die Wissensbasis des Aneigners¹⁰⁹⁰, vereinfacht werden.

Je höher der Umfang, in dem bei der Weiterverwendung des angeeigneten Wissens auf implizites Wissen der vorgelagerten kooperationspartnerlichen Produktionsstufe zurückgegriffen werden muß, ist, desto niedriger damit der Wissensökonomische Reifegrad des anzueignenden Wissens ist, desto komplizierter ist die Aneignung und desto höher können die mit dieser Aneignung verbundenen Folgekosten sein. Auch eine ausgeprägte Differenz des für die Aneignung erforderlichen Wissens zu bisherigen Aufgabenerfüllungen kann die Aneignung erheblich erschweren. Schließlich kann auch eine Minderinvestition seitens des Kooperationspartners, dessen Ressourcen vereinbarungsgemäß und entgeltlich erworben werden sollen, den Erfolg ihrer Vereinnahmung beeinträchtigen.

Die Aneignbarkeit wird allerdings in besonderem Maße von der **Vermittelbarkeit** des Wissens positiv, von seiner **Gebundenheit und Komplexität** negativ beeinflusst. Selbst bei kodifiziertem Wissen hängt die Aneignbarkeit von der Kompetenz des Empfängers – z.B. Puerlunternehmungs-Leitung, Kooperationspartner – ab, kodifiziertes Wissen zu dekodieren; die Unterrichtung und Übertragung impliziten Wissens kann durch die gezielte strukturelle Einrichtung von Tangibilitäten zwischen dem bewußt oder unbewußt lehrenden und lernenden Kooperationspartner erfolgen und so Internalisierungsprozesse dieses Know-hows initiieren. Die Aneignung von Wissensressourcen ist demgegenüber um so erschwerter, je mehr das Wissen an partnerliche Humanressourcen gebunden ist und je mehr sich ein Rückgriffserfordernis auf verschiedene Quellen ergibt; die Struktur hat dann genau all jene Humanressourcen in Arbeitsgruppen oder Organe einzubeziehen, an die dieses Wissen gebunden ist – und sie womöglich während der Dauer der Aneignung von anderen Aufgaben zu entbinden.

7.3.3. Transferierbarkeit

Analog zur Situation des Informationsparadoxons¹⁰⁹¹ sinkt mit zunehmender Know-how-Diffusions-Gefahr im Zuge der Kooperationsaktivitäten genau dann die Transferierbarkeit wettbewerbsrelevanter Informationsressourcen, wenn die Gefahr besteht, neben dem zu transferierenden Wissen auch zu schützendes Wissen unachtsamerweise und unbeabsichtigterweise abfließen zu lassen.¹⁰⁹² Das Korrelationsmuster zwischen Ressourcenhandhabung und wissensökonomischen Kriterien entspricht – bei umge-

¹⁰⁹⁰ Vgl. dazu die Kompatibilität der Ressourciellen Leistungsfähigkeiten in Kapitel E.VI.4.5.

¹⁰⁹¹ Vgl. dazu Kapitel E.IV.6.2.

¹⁰⁹² Externer Transfer von Wissen erfolgt entweder erstens beabsichtigt auf Basis eines Lern- und Knowledge-Agreements, zweitens durch offensive schädigende Imitationsaktivitäten der Konkurrenz – oder auch häufig unbeabsichtigt im Kontext von Allianzen. Vgl. TEECE (Knowledge Assets, 2000), S. 39.

kehrter Argumentation – im Hinblick auf die übrigen Effizienzkriterien der unter Kapitel E.IV.7.3.2 geführten Aneignarkeits-Diskussion.

7.3.4. **Entwickelbarkeit**

Das Korrelationsmuster zwischen der Entwickelbarkeit wettbewerbsrelevanter Ressourcen und Internalen Wissensökonomischen Struktur-Effizienzkriterien sieht tendenziell folgendermaßen aus: Mit zunehmender Know-how-Diffusions-Gefahr sinkt die gemeinsame Entwickelbarkeit neuer Ressourcen(kombinationen); die Tangibilitäten zwischen den Partnern sind dabei so zu strukturieren, daß Berührungspunkte, die der gewollten gemeinsamen Entwicklung dienen, weitestmöglich forciert, und solche, die eine „überlebenskritische“ Diffusionsgefahr bergen, strikt vermieden werden.

Die partnerschaftliche Entwickelbarkeit ist dabei um so vereinfachter, je mehr die Möglichkeit besteht, Wissen in Medien festzuhalten, zu unterrichten und zu erlernen, und je höher die Kontraktibilität des für die Entwicklung benötigten Wissens ist. Je mehr dagegen Rückgriffserfordernisse auf verschiedene **Quellen** der Kooperationspartner bestehen, desto schwieriger, zeit- und kostenintensiver ist die gemeinsame (allerdings bei komplementären Partnerressourcen erfolgversprechende) Entwicklung und desto teamorientierter, informationsflußausgerichteter und flexibler müssen die für die Entwicklung erforderlichen Strukturen gestaltet sein.¹⁰⁹³ Die Entwickelbarkeit ist dabei um so mehr gegeben, je mehr das Wissen an partnerliche Humanressourcen **gebunden** ist, die von den Partnern transferiert werden; sie ist um so weniger gegeben, je weniger die Partner die benötigten Humanressourcen für die Dauer der Entwicklung abordnen.

Für die (Neu-)Entwicklung von Ressourcen ist der **Wissensökonomische Reifegrad** jener Ressourcen der Kooperationspartner, die zur Entwicklung benötigt werden, die **Similarität** des zur bisherigen Aufgabenerfüllung erforderlichen Wissens beider Kooperationspartner und die **Generalisierbarkeit** des in die Kooperation eingebrachten Wissens von erheblicher Relevanz. Je höher der Umfang ist, in dem bei der Weiterverwendung bzw. Weiterverarbeitung auf implizites Wissen der vorgelagerten parentalen Produktionsstufe zurückgegriffen muß, und je höher jeweils die Aufgabensimilarität und damit Erfahrung der gemeinsam entwickelnden Kooperationspartner ist, desto rascher können Ressourcen(kombinationen) in der Kooperation partnerschaftlich entwickelt werden. Je höher der Umfang der Anwendbarkeit des in die Kooperation eingebrachten Wissens ist, desto höher ist die Entwicklungs-Breite „neuer“ Ressourcen, je höher dagegen der Spezialisierungsgrad der eingebrachten Kenntnisse ist, desto höher ist die Entwicklungs-Tiefe dieser Ressourcen – und damit schließlich ihr Wissensökonomischer Reifegrad. Generalisierbarkeit wie auch Spezialisierung eingebrachter Kenntnisse können daher – je nach Aufgabenstellung – die Entwickelbarkeit neuer Ressourcen(kombinationen) in allerdings jeweils unterschiedliche Richtungen fördern.

¹⁰⁹³ Die erhebliche Wirkung unterschiedlicher Strukturen auf die Informationsflüsse in multinationalen Unternehmungen weist die Studie von LAMONT et al. nach. Vgl. LAMONT/SAMBA-MURTHY/ELLIS/SIMMONDS (Organizational Structure, 2000), S. 231-252.

Ein besonderes Problem der partnerschaftlichen Entwicklung ist das Risiko der **Minderinvestition** der an der Entwicklung beteiligten Partner, welches um so eher existiert, je weniger – nicht einzig aus sozioemotionaler Redlichkeit, sondern auch aus rein sachrationalem Effizienzstreben – Strukturkonzepte realisiert werden, die die antizipierbare Erpressungs- und opportunistische Mitläufer-Gefahr vermindern oder beseitigen.

7.3.5. Schützbarkeit

Mit zunehmender Know-how-Diffusions-Gefahr sinkt aus dem Blickwinkel der Internalen Wissensökonomischen Struktur-Effizienzkriterien die Schützbarkeit wettbewerbsrelevanter unternehmerischer Ressourcen (so auch der eigenen Verhandlungsposition).¹⁰⁹⁴ Auch mit der Kodifizierbarkeit und Vermittelbarkeit des Wissens ist die Schützbarkeit negativ korreliert, denn je mehr wettbewerbsrelevantes Wissen in Medien festgehalten wird und je einfacher es erlernt werden kann, desto leichter kann der Kooperationspartner dieses „abziehen“.

Antizipiert der leistungsfähige Wissens-Generierer demgegenüber die Erpressungs- und Opportunistische Mitläufer-Gefahr und geht demzufolge davon aus, daß er die Früchte seiner Investitionserträge nicht ernten wird, investiert er womöglich ohne Strukturelle Schutzmechanismen weniger als er eigentlich in der Lage wäre: Mit zunehmendem Grad an **Minderinvestition** erhöht er insofern seinen Eigenschutz und bewahrt sich die von ihm erarbeiteten Renten. Die Schützbarkeit der unternehmungseigenen Ressourcen ist dagegen um so eher gegeben, je **gebundener** und **komplexer** dieses ist, denn je mehr das Wissen an vertrauenswürdige¹⁰⁹⁵ partnerliche Humanressourcen gebunden ist und je mehr ein Rückgriffserfordernis auf verschiedene Quellen besteht, desto höhere Barrieren hätte der Kooperationspartner im Falle seines „aktiven“ Interesses an wettbewerbsrelevantem Wissen des Kooperationspartners zu überwinden. Je unredlicher, illoyaler oder weniger vorausschauend dagegen die Humanressourcen, an welche bedeutendes Wissen gebunden ist, agieren, desto weniger sind kritische Ressourcen geschützt. Auch der **Wissensökonomische Reifegrad** ist für die Schützbarkeit sehr bedeutsam: Je höher der Umfang ist, in dem ein „Ressourcen-Dieb“ bei der Weiterverwendung bzw. Weiterverarbeitung der entwendeten Ressource auf implizites Wissen der vorgelagerten kooperationspartnerlichen Produktionsstufe zurückgreifen muß, desto niedriger ist der Wissensökonomische Reifegrad des zu schützenden Wissens, desto höher ist seine Schützbarkeit.

Je höher im Gegenzug der Konservierungs-Grad wettbewerbsrelevanten Wissens in tangiblen Ressourcen (z.B. Anlagen, Unterlagen) ist, zu denen der Partner Zugang hat, desto leichter kann dieses Wissen diffundieren. Je höher die Similarität des für den Schutz erforderlichen Wissens des Schutzbeauftragten zu seinen bisherigen Aufgaben (z.B. Erfahrung mit Gruppenarbeit), desto eher sind Ressourcen(kombinationen) vor

¹⁰⁹⁴ Der Schutz von Patenten oder etwa Copyrights resultiert auch aus der Zeit (vgl. dazu den Dynamischen Ansatz), die ein Innovator gegenüber Imitatoren gewinnt, wenn er die Möglichkeit hat, komplementäre Ressourcen und Kooperationspartner zu suchen, um innovative Kombinationen, Re-Kombinationen, Verwertungen oder Re-Verwertungen zu schaffen – und dies (noch) aus einer starken Verhandlungsposition erledigen kann. Vgl. TEECE (Knowledge Assets, 2000), S. 49.

¹⁰⁹⁵ Vgl. dazu auch die Qualität der Ressourcen in Kapitel E.IV.5.10.

Zugriffen des Kooperationspartners gesichert. Je höher die Generalisierbarkeit des Schutzbeauftragten-Wissens ist (z.B. Erfahrung als Allianzkoordinator in einer Konzernzentrale), desto breiter ist das Spektrum des Schutzes wettbewerbsrelevanten Know-hows angelegt; mit zunehmendem Spezialisierungsgrad dieses Wissens (z.B. jahrelange Erfahrung als General Manager einer Puerlunternehmung) nimmt die Wissens-tiefe zu.

7.3.6. Verwertbarkeit

Das Korrelationsmuster der Verwertbarkeit (positive vs. negative Korrelation) ist aus der Perspektive der Internalen Wissensökonomischen Struktur-Effizienzkriterien analog zu jenem der Entwickelbarkeit strukturiert. Unterschiede ergeben sich vor allem im Hinblick auf die **Art der zu verwertenden Ressourcen**.

Die kooperationsbasierte Verwertung „alter“ Ressourcen, die im Zeitablauf in der parentalen Unternehmung als Nebenprodukt angefallen sind oder nicht mehr genutzt werden, führt dazu, daß die Struktur – analog zur Entwickelbarkeit – zweckmäßigerweise vor allem den Kriterien des **Wissensökonomischen Reifegrades**, der **Aufgabensimilarität** und der **Generalisierbarkeit** Rechnung zu tragen hat, um implizites Wissen der vorgelagerten Stufe (Parentalunternehmung) oder die Erfahrung mit bereits ausgeübten Aufgaben nutzen zu können, um – je nach generalisierend oder spezialisierend zu verwertender Ressource – entweder der Breite oder aber der Tiefe des dazu benötigten Wissens genüge zu tun. Mit zunehmender Generalisierbarkeit wachsen dabei der Umfang der Verwertbarkeit dieses Wissens wie auch die Möglichkeit ihres Transfers in andere Aktivitätszusammenhänge; mit zunehmender Spezialisiertheit des Know-hows gedeiht demgegenüber der Konkretisierungsgrad der Verwertung.

7.3.7. Eliminierbarkeit

Die Eliminierbarkeit wettbewerbsirrelevanter Ressourcen und die beabsichtigte oder unbeabsichtigte Elimination wettbewerbsrelevanter partnerlicher Ressourcen oder Ressourcen der Puerlunternehmung nimmt vor allem mit zunehmender **Gefahr der Diffusion** wettbewerbsrelevanten Wissens zu. Umgekehrt sind die mit Ressourcen verbundenen Renten um so weniger durch den Partner vernichtbar, je weniger der Wissens-Generierer in Anizipation der Risiken in Bereiche ohne Schutzmechanismen **investiert** als er eigentlich könnte.

Je mehr wettbewerbsrelevantes Wissen zudem in Medien fixiert ist, je einfacher es erlernt werden kann und je beobachtbarer die Irrelevanz eigener Ressourcen (z.B. ineffizientes Puerlunternehmungs-Management) wie auch die Relevanz partnerlicher Ressourcen (z.B. Kreativität einer Humanressource), desto eher sind diese Ressourcen (z.B. über Freistellung bzw. Überlastung mit unkritischen Aufgaben) beseitigbar bzw. blockierbar. Je mehr irrelevantes Wissen an eigene Humanressourcen gebunden ist, desto problematischer ist seine Beseitigung über z.B. Weiterbildung, Akkulturation, ander-

weitigen Einsatz oder Freistellung, da Lern- und (vor allem) Vergessensprozesse erheblich zeitintensiv sind¹⁰⁹⁶.

Je mehr das Wissen an loyale¹⁰⁹⁷ partnerliche Humanressourcen gebunden ist und je mehr ein Rückgriffserfordernis auf verschiedene Quellen besteht, desto höhere Eliminationsbarrieren sind zu überwinden. Mit zunehmendem Wissensökonomischem Reifegrad des zu eliminierenden, unerläßlichen impliziten Wissens wird die Elimination weiter erschwert. Je höher dagegen der Wissensökonomische Reifegrad der unternehmungseigenen (partnerlichen) Humanressourcen und die Similarität der Eliminationsaufgabe (z.B. mangelnde Innovations- und Kundenorientierung) zu bisherigen Aufgaben (z.B. Unternehmensberatungstätigkeit) sind, desto wahrscheinlicher ist die Kenntnis um die erfolgreiche Art der Beseitigung wettbewerbsirrelevanter schädigender Ressourcen – oder auch das Wissen um die erfolgreiche Zerstörung wettbewerbsrelevanter partnerlicher (unternehmungseigener) Ressourcen (z.B. über Wirtschaftskriminalität, Spionage).

7.4. Wissensökonomische Effizienzkriterien und Strukturempfehlung

Das Erklärungs- und Gestaltungspotential wissensökonomischer Überlegungen läßt sich, wie die vorangegangenen Überlegungen zeigten, auf die Frage der „richtigen“ Strukturierung der Kooperation anwenden. Dabei konzentrieren sich wissensökonomische Argumentationen auf Fragen der horizontalen und vertikalen Grenzziehungen zwischen den Kooperationspartnern bei einerseits der Konzeptualisierung von Wissen als Information und andererseits bei Modellierung von Wissen als implizite, spezifische und kumulative Ressource. Beiträge zur Institutionalisierung „kritischer“ Tangibilitäten werden – ebenso wie Ansatzpunkte zur Teilung partnerlicher Aufgaben – in unterschiedlichen Stadien Wissensökonomischer Reife geleistet. In **Abbildung 61**¹⁰⁹⁸ sind die vorangegangenen Argumentationen noch einmal skizziert.

¹⁰⁹⁶ Vgl. den Dynamischen Ansatz in Kapitel E.VII.3.5.

¹⁰⁹⁷ Ansonsten bestünde die Möglichkeit der Abwerbung – von zukünftigen Kooperationen mit demselben Kooperationspartner könnte man sich in diesem Falle allerdings vermutlich verabschieden.

¹⁰⁹⁸ In Modifikation und Erweiterung zu DIETL (Institutionen, 1993), S. 180. DIETL veranschaulicht graphisch allgemein die drei Kriterien „Wissensökonomischer Reifegrad“, „Aufgabenähnlichkeit“ und „Generalisierbarkeit des Wissens“.

Abbildung 61: Wissensökonomische Effizienzkriterien und Strukturempfehlung

	Operationalisierung	Strukturelle Technologieempfehlung
Gefahr der Know-how-Diffusion	Ertragloser Wissensabfluß an den Kooperationspartner	Know-how-Diffusion bildet die horizontalen Grenzen interpartnerlicher Tangibilitäten
Problem der Minderinvestition	Antizipation der Erpressungs-Gefahr und schädigenden Nießbrauchs	Problem der Minderinvestition erfordert Strukturen zur Erhöhung des Gesamtnutzen- und Generierer-Effekts sowie zur Reduzierung des Nießbrauch- und Entwicklungskosten-Effekts
Kodifizierbarkeit	Möglichkeit, Wissen in Medien festzuhalten	Kodifizierbarkeit bildet die horizontalen und vertikalen Grenzen der Gestaltung der Wissensvermittlungsmedien
Vermittelbarkeit	Möglichkeit, Wissen zu unterrichten und zu erlernen	Vermittelbarkeit bildet die horizontalen und vertikalen Grenzen interpartnerlicher Humanressourcenverknüpfungen
Komplexität	Verstehensbedingtes Rückgriffserfordernis auf verschiedene Quellen	Komplexität bedingt Teambildung, Schaffung interner Netzwerke zwischen hochspezialisierten dezentralen Einheiten und Transferverbundenheit
Gebundenheit	Produktionsbedingtes Rückgriffserfordernis auf verschiedene Individuen mit unterschiedlichen Wissensständen	Zentralisation bei ungebundenem Wissen, Dezentralisation bei gebundenem Wissen, Gebundenheit von Wissen an unterschiedliche Individuen erfordert Teambildung, an einzelne ihren Singular-Einsatz
Beobachtbarkeit	Grad der „Eingefrorenheit“ des wettbewerbsrelevanten Wissens in tangiblen Ressourcen	Beobachtbarkeit bildet die Grenzen der Zugriffs-/Zutrittsberechtigung des Kooperationspartners auf/zu Räumlichkeiten, Maschinen und eigenerstellte Produkte
Wissensökonomischer Reifegrad	Umfang des für die Weiterverwendung eines Gutes unerläßlichen impliziten Wissens der vorgelagerten Stufe	Wissensökonomischer Reifegrad bildet die vertikalen elementar- und tiefenstrukturellen Grenzen einheitlicher Entscheidungshoheit innerhalb des Trignons
Aufgabensimilarität	Similarität des zur Aufgabenerfüllung erforderlichen Wissens	Aufgabensimilarität bildet die horizontalen elementar- und tiefenstrukturellen Grenzen einheitlicher Entscheidungshoheit innerhalb des Trignons
Generalisierbarkeit	Umfang der Wissensanwendbarkeit	Zentralisierung der Entscheidungsrechte bei generalisierbarem, Dezentralisierung bei nicht generalisierbarem Wissen innerhalb des Trignons allgemein, innerhalb der Parentalunternehmung und innerhalb der Pueralunternehmung

8. Schlußfolgerungen: Internale Struktur-Effizienzbedingungen

Die Internalen Struktur-Effizienz-Bedingungen geben an, unter welchen Bedingungen die Struktur eines Trignons gegenüber alternativen Strukturen effizienter ist. Dies ist grundsätzlich dann der Fall, wenn es in relativ vorteilhaftester Weise die strukturelle Nachhaltigkeit von Wettbewerbsvorteilen auf Basis der strukturelle Aneignungs- und Entgangsvermeidungsfähigkeit von Renten ermöglicht.¹⁰⁹⁹ Die vierzehn Internalen

¹⁰⁹⁹

Vgl. dazu Kapitel E.IV.2.

Struktur-Effizienz-Bedingungen, die lediglich eine aus den vorangegangenen Überlegungen essenzbildende Auswahl darstellen und nicht kumulativ zu erfüllen sind, geben an, unter welchen, auf dem **Resource Based Approach** basierenden Bedingungen ein Strukturkonzept relativ, d.h. gegenüber alternativen Strukturkonzepten, effizienter ist und können folgendermaßen zusammengefaßt werden:¹¹⁰⁰

- (1.) Ein Strukturkonzept ist dann relativ effizient, wenn es die **Aneignung** wettbewerbsrelevanter Ressourcen des Kooperationspartners unter Beachtung der vorangehend deduzierten Internalen Effizienzkriterien optimal ermöglicht. Dabei ist der kooperationsstrukturelle Erwerb um so schwieriger¹¹⁰¹, je mehr es sich beim Aneignungsobjekt um hochgradig unternehmungsspezifische Ressourcen handelt, die weder marktlich noch hierarchisch vorteilhaft aneignbar sind. Die (un-)vereinbarte legitime (illegitime) oder legale (illegale) Aneignung ist dabei um so vereinfachter, je höher die Replizierbarkeit (Imitierbarkeit) der anzueignenden Ressource.
- (2.) Ein Strukturkonzept ist dann relativ effizient, wenn es den gewollten kriterienoptimierten **Transfer** eigener (aus Sicht des Kooperationspartners: wettbewerbsrelevanter) Ressourcen auf den Kooperationspartner als Gegenstand des interpartnerlichen Tausches ermöglicht. Dieser Tausch ist dabei um so effizienter, je höher die Replizierbarkeit der zu transferierenden Ressource.
- (3.) Ein Strukturkonzept ist dann relativ effizient, wenn es die partnerschaftliche **(Neu-)Entwicklung** wettbewerbsrelevanter Ressourcen ermöglicht. Die „reibungslöse“ Entwicklung gelingt um so leichter, je geringer die Anzahl, Qualität und Wirkungsgeschwindigkeit der durch die Kooperation erworbenen redundanten Ressourcen ist, die die Entwicklung „neuer“ Ressourcen(kombinationen) behindern, und um so mehr kritische Tangibilitäten die Struktur zu eingebrachten redundanten Ressourcen des Kooperationspartner vermeidet.
- (4.) Ein Strukturkonzept ist dann relativ effizient, wenn es den **Schutz** wettbewerbsrelevanter Ressourcen ermöglicht, indem es die Unternehmung vor der Beschädigung und dem Verlust wettbewerbsrelevanter Ressourcen(kombinationen) bewahrt, und wenn es den Erwerb und die Entwicklung wettbewerbsirrelevanter Ressourcen vermeidet.
- (5.) Ein Strukturkonzept ist dann relativ effizient, wenn es die **Verwertung** brachliegender parentaler Ressourcen ermöglicht. Dabei ist die kooperationsstrukturelle Verwertung um so stabiler, je ausgeglichener das Verhältnis zwischen Potenz und Dependenz zu verwertender Ressourcen der Kooperationspartner ist, und um so

¹¹⁰⁰ Zur theoriegestützten Effizienzbewertung der in Kapitel D differenzierten Strukturkonzepte auf Basis dieser aus der vorangegangenen kriteriengeleiteten Diskussion abgeleiteten und numerierten Internalen Effizienzbedingungen vgl. Kapitel F. Die je nach Strukturkonzept ausgewählten und die Gültigkeit der mit ihnen verbundenen Annahmen widerspiegelnden Numerierungen sind jeweils in der ersten Spalte („Internal“) der Bewertungs-Abbildungen 97 bis 116 wiederzufinden.

¹¹⁰¹ Der kooperationsbasierte Erwerb ist dabei grundsätzlich gegenüber marktlicher und hierarchischer Transaktion relativ vorteilhafter.

mehr kritische Tangibilitäten es zwischen potenten und dependenten Ressourcen der Kooperationspartner schafft.

- (6.) Ein Strukturkonzept ist dann relativ effizient, wenn es die **Elimination** wettbewerbsirrelevanter Ressourcen bzw. die Elimination wettbewerbsrelevanter partnerlicher Ressourcen fördert. Die Elimination ist um so einfacher, je höher die Anzahl, Qualität und Wirkungsgeschwindigkeit der in die Kooperation eingebrachten destruktiven Ressourcen ist und um so mehr kritische Tangibilitäten es zu den zu zerstörenden Ressourcen des Partners schafft.

Über die vorangegangenen Überlegungen hinaus besitzen die folgenden, mittelbar resultierenden und an den Eigenheiten der Ressourcen und ressourcenorientierten Strukturspezifika orientierten Internalen Effizienzbedingungen Gültigkeit:

- (7.) Ein Strukturkonzept ist dann relativ effizient, wenn es die Nutzbarmachung der **Flexibilität** von Ressourcen(kombinationen) ermöglicht: je flexibler Ressourcen sind, desto vielfältigere Verwendungsmöglichkeiten existieren für sie. Inflexibilität kann dabei durch die Dependenz eigener Ressourcen von potenten Ressourcen des Partners begründet sein. Eröffnet die Ressource infolge ihrer Plastizität die Gefahr der mißbräuchlichen Ausnutzung diskretionärer Verhaltensspielräume, so ist eine Eingrenzung ihrer handlungsspielraumspezifischen Flexibilität erforderlich.
- (8.) Ein Strukturkonzept ist dann relativ effizient, wenn es die effiziente Handhabung des **Wissens als Information** ermöglicht, indem es künstliche Appropriierungsbarrieren oder ein System von Regeln schafft, das vor einer illegitimen oder illegalen Verfügung des Kooperationspartners über das Wissen mit seinen Qualitäten als öffentliches Gut schützt und den ertraglosen Wissensabfluß vermeidet. Gleichsam ist es um so zweckmäßiger, je mehr es das Problem der Minderinvestition mittels Erhöhung des Gesamtnutzen- und Generierer-Effekts sowie Reduzierung des Nießbrauch- und Entwicklungskosten-Effekts löst. Ein Strukturkonzept kann dabei auch dann besonders sinnvoll sein, wenn es entwicklungsorientiert künstliche Appropriierungsbarrieren gezielt abbaut oder vermeidet.
- (9.) Ein Strukturkonzept ist dann relativ effizient, wenn es die Handhabung des Wissens als **implizite, kumulative** und **spezifische** Ressource gestattet, indem es entweder eigenentwickelte natürliche Appropriierungsbarrieren nutzt oder beseitigt, oder auch deren Neuentwicklung erst ermöglicht, indem es potentielle Übertragungswege dieses Wissens über die zieladäquate Generierung von *Tangibilitäten* zwischen den Kooperationspartnern gestaltet. Dabei ist die Übertragung jenes Wissens und jener Fähigkeiten, die auf Erfahrungslernen beruhen und nicht expliziert werden können (Tacit Knowledge) von besonderer Bedeutung.
- (9.1) Ein Strukturkonzept ist dann relativ effizient, wenn es die Handhabung der Kodifizierbarkeit als natürliche Appropriierungsbarriere ermöglicht. Dabei bildet die Kodifizierbarkeit die horizontalen und vertikalen Grenzen der Gestaltung der Wissensvermittlungsmedien.

- (9.2) Ein Strukturkonzept ist dann relativ effizient, wenn es die Nutzung der Vermittelbarkeit als natürliche Appropriierungsbarriere erlaubt. Dabei formiert die Vermittelbarkeit die horizontalen und vertikalen Grenzen interpartnerlicher Humanressourcenverknüpfungen.
- (9.3) Ein Strukturkonzept ist dann relativ effizient, wenn es der wirksamen Gestaltung der Komplexität von Wissen als natürliche Appropriierungsbarriere dient. Dabei bedingt Komplexität die intra- und interorganisationale Zusammenführung von Humanressourcen in Teams, die Schaffung interner Netzwerke zwischen hochspezialisierten dezentralen Einheiten und die Verbundenheit von Transferkanälen.
- (9.4) Ein Strukturkonzept ist dann relativ effizient, wenn es die wirkungsvolle Handhabung der Gebundenheit als natürliche Appropriierungsbarriere ermöglicht. Zentralisation ist bei ungebundenem Wissen, Dezentralisation bei gebundenem Wissen erforderlich. Gebundenheit von Wissen an unterschiedliche Individuen erfordert Teambildung, an einzelne ihren Singular-Einsatz in der partnerlichen Unternehmung oder innerhalb der Pueralunternehmung.
- (9.5) Ein Strukturkonzept ist dann relativ effizient, wenn es die Nutzung der Beobachtbarkeit als natürliche Appropriierungsbarriere ermöglicht. Der Grad der Eingefrorenheit des wettbewerbsrelevanten Wissens in tangiblen Ressourcen reflektiert dabei die Grenzen der Zugriffs- bzw. Zutrittsberechtigung des Kooperationspartners auf bzw. zu Räumlichkeiten, Maschinen und eigenerstellte(n) Produkte(n).
- (9.6) Ein Strukturkonzept ist dann relativ effizient, wenn es die sinnvolle Handhabung des Wissensökonomischen Reifegrades als natürliche Appropriierungsbarriere gestattet. Der Wissensökonomische Reifegrad formt dabei die vertikalen Grenzen einheitlicher Entscheidungshoheit.
- (9.7) Ein Strukturkonzept ist dann relativ effizient, wenn es die zweckmäßige Handhabung der Aufgabensimilarität als natürliche Appropriierungsbarriere eröffnet. Die Aufgabensimilarität schafft dabei die horizontalen Grenzen einheitlichen Entscheidungshoheit.
- (9.8) Ein Strukturkonzept ist dann relativ effizient, wenn es die Nutzbarmachung der Generalisierbarkeit als natürliche Appropriierungsbarriere ermöglicht. Zentralisation der Entscheidungsrechte ist dabei bei generalisierbarem, Dezentralisierung bei nicht generalisierbarem Wissen erforderlich.
- (10.) Ein Strukturkonzept ist dann relativ effizient, wenn es den **Rückgriff** auf kapazitativ vorhandene und abkömmliche parentale Ressourcen ermöglicht. Im Kybernationsprozeß variiert dabei die Effizienz des Rückgriffs in Abhängigkeit von Intensität und Relation der Kybernations-Arten, im Willensbildungsprozeß genauer in Abhängigkeit von Richtung (Top Down/Bottom Up) und Engagiertheit (aktiv/passiv).

- (11.) Ein Strukturkonzept ist dann relativ effizient, wenn es die Setzung zielkonformer **Anreize** ermöglicht, die dem Risikoverhalten der intraorganisationalen Agenten und Prinzipale gerecht wird.
- (12.) Ein Strukturkonzept ist dann relativ effizient, wenn es dem Prinzip der anforderungsgerechten **Auslastung** von Humanressourcen/Organisationseinheiten entspricht („Auslastungs-Effekte“).
 - (12.1) Dies gelingt sowohl durch Vermeidung mangelnder Auslastung (z.B. Aufgabenorientierungs-Konzept) als auch
 - (12.2) durch Verhinderung einer Überlastung (z.B. Dual-Konzept) durch assistentielle Unterstützung, Vermeidung zu starker Ressourcenbindung oder Freiwerden anderweitig nutzbarer Kapazitäten.
- (13.) Ein Strukturkonzept ist dann relativ effizient, wenn es Aufsichts- oder Führungs-**Neutralitäts-Effekte**¹¹⁰² nutzt, indem der Ruch der Parteilichkeit dadurch vermieden wird, daß neutrale Humanressourcen in kritischen Organen/Organisationseinheiten vertreten sind und von Selbstkontrollen oder Einflußnahmen gänzlich abgesehen wird – mit der möglichen Konsequenz, daß (intangible) Ressourcen (z.B. Reputation, Bonität) eine Wertsteigerung erfahren („Neutralitäts-Effekt“).
- (14.) Ein Strukturkonzept ist dann relativ effizient, wenn es eine binnenorientierte positive **Signalwirkung** über den Einsatz von Ressourcen ausübt („Signal-Effekt“). Diese Signalwirkung kann empathisierender wie auch disziplinierender Natur sein.

Aus Sicht des Resource Based Approach ermöglicht der Eintritt in Kooperationen einen erweiterten Zugang zu Ressourcen und ihre (Aus-)Nutzung – vor allem in Gestalt des Lernens.¹¹⁰³ Um eine Ressource nutzen zu können, muß eine kooperierende Unternehmung lediglich über diese Ressource verfügen und den Zugriff auf wettbewerbsrelevante Ressourcen kontrollieren. Die besondere Attraktivität der hybriden Institutionen liegt in der **Ausweitung des Zugriffs auf externe Ressourcen** des Kooperationspartners (sog. Quasi-Internalisierung), die Basis für die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen sind. Die besondere Attraktivität der Trigonalen Kooperation liegt in der dauerhaften Institutionalisierung persönlicher Kontakte zwischen den Kooperationspartnern – als potentielle „Ressourcentransferpunkte“ –, die zeitbeanspruchende Ressourcenhandhabungsprozesse (z.B. Aneignung) ermöglichen. Die Aneignungs- und Entgangsvermeidung von Renten, wie auch die Nachhaltigkeit von Wettbewerbsvorteilen bzw. von zu vermeidenden Wettbewerbsnachteilen, ist über die gezielte Einrichtung von sog. Tangibilitäten zwischen den Kooperationspartnern zu gestalten. Die bewußte Nutzung oder auch Vermeidung dieser Zugriffsmöglichkeiten kann über die Wahl bestimmter elementar- und tiefenstruktureller Konzepte gesteuert werden. Diese Begründung für Kooperationen im allgemeinen und Erklärung für Trigonale Kooperationen im besonderen

¹¹⁰² Der Einsatz neutraler Dritter erfolgt in vielfältigen Situationen sowohl zur Lösung von Schlichtungsaufgaben als auch für Kontrollzwecke. Vgl. BECKER (Ökonomische Analyse, 2001), S. 47-52.

¹¹⁰³ Vgl. TEECE/RUMELT/DOSI/WINTER (Corporate Coherence, 1994), S. 11.

vermag zudem die Argumentation der Industrieökonomik¹¹⁰⁴ zu verfeinern – et vice versa.¹¹⁰⁵

V. Externaler Struktur-Ansatz (Outside- und Outside-In-Analyse)

1. Kooperationen aus der Perspektive der Neuen Industrieökonomik

Während der Resource Based Approach als Basisansatz für eine Fundierung interner Erfolgspotentiale dominiert, erscheint die auf dem von MASON¹¹⁰⁶ 1937 entwickelten Modell der „Industrial Organization“ basierende Industrieökonomik als der Basisansatz zur Fundierung **externer Erfolgspotentiale**: Externe Erfolgspotentiale, als Basen für zukünftige überdurchschnittliche Gewinne, resultieren einerseits aus der Auswahl und Entwicklung attraktiver Branchen,¹¹⁰⁷ die in Zukunft eine dauerhafte überdurchschnittliche Rentabilität aufweisen – ihre Auswahl wie auch ihre Entwicklung kann durch den Eintritt in die Trigonale Kooperation erfolgen; andererseits resultieren externe Erfolgspotentiale aus der Position der Pueralunternehmung und der kooperierenden Unternehmung innerhalb ihrer Branche, innerhalb derer sie agieren.¹¹⁰⁸ Der Externale Ansatz liefert unter Hervorhebung der außenorientierten Perspektive daher im folgenden über das industrieökonomische Structure-Conduct-Performance-Paradigma einen weiteren zentralen Erklärungsansatz für Kooperationsstrukturen.

Aus der Perspektive der Neueren Industrieökonomik („Market Based View of the Firm“) ist erstens zu argumentieren, daß Unternehmungen dann Kooperationen¹¹⁰⁹ eingehen und bestimmte Kooperationsstrukturen wählen (müssen), wenn sie umweltbedingte Machtoptionen nutzen und umweltbedingten Machtrestriktionen ausweichen wollen. Zweitens wird von der Annahme ausgegangen, daß Markt-Barrieren wesentliche Aktions- und Reaktionsparameter einer kooperierenden Unternehmung sind und über Kooperationsstrukturen errichtet oder beseitigt werden können. Drittens wird vorausgesetzt, daß über die Wahl geeigneter Kooperationsstrukturen auch Einfluß auf die (Im-)Mobilität von Unternehmungen, im Sinne ihrer (Un-)Fähigkeit, in neue, als attraktiv wahrgenommene Branchen einzutreten, genommen werden kann. Schließlich wird der Ansatz um ein Konzept der sog. „Kooperations-Barrieren“ erweitert, indem Berücksichtigung findet, daß umweltbedingte Strukturen den Austritt aus und den Eintritt in Kooperationen behindern oder fördern können.

Der Resource Based Approach ermöglicht dabei die Verfeinerung industrieökonomischer Aussagen, indem er einen Beitrag zur Erklärung externer Erfolgspotentiale leistet.¹¹¹⁰ Er gestattet die Analyse, inwieweit eine kooperierende Unternehmung bzw. die

¹¹⁰⁴ Vgl. hierzu den Externalen Ansatz in Kapitel E.V.1.

¹¹⁰⁵ Vgl. EISENHARDT/SCHOONHOVEN (Resource Based View, 1996), S. 137.

¹¹⁰⁶ Vgl. MASON (Price and Production Policies, 1939), S. 61-74.

¹¹⁰⁷ Vgl. Kapitel E.III.3.3.

¹¹⁰⁸ Vgl. BAMBERGER/WRONA (Ressourcenansatz, 1995a), S. 20.

¹¹⁰⁹ Die Wettbewerbsstruktur eines Marktes kann durch den Eintritt in eine Trigonale Kooperation maßgeblich zugunsten einer parentalen Unternehmung verändert werden. Vgl. VALDÉS LLANEA/GARCÍA-CANAL (Joint Ventures, 1998), S. 51.

¹¹¹⁰ Vgl. BAMBERGER/WRONA (Ressourcenansatz, 1995a), S. 21.

Pueralunternehmung infolge ihrer Ressourcenausstattung überhaupt fähig sind, über eine bestimmte Kooperationsstruktur in attraktive Branchen bzw. Märkte einzutreten oder aus unattraktiven Branchen bzw. Märkten auszutreten und damit Markt-Eintritts- oder Markt-Austritts-Barrieren zu überwinden – und derartig zukünftige überdurchschnittliche Gewinne zu ermöglichen. Die Referenznahme auf die Ressourcenausstattung des Trigons und ihrer Marktpartner eröffnet zudem erweiterte Überlegungen zur (Im-)Mobilität von Unternehmungen wie auch zur Gestaltung von Kooperations-Barrieren. Die Bedingungen des externen Kontextes stellen für die Strukturierung des Trigons damit einerseits Restriktionen, andererseits Optionen¹¹¹¹ für die „schöpferische“ Gestaltung von Ressourcen dar.

2. Externale Strukturkonzeptualisierung

Analog zur Internalen Strukturkonzeptualisierung sind Dimensionen der formalen Organisationsstruktur auszuwählen, die im Zusammenhang mit der Analyse externer Einflußgrößen und Wirkungen von Strukturkonzepten relevant sein können. Derartige Strukturdimensionen kennzeichnen unterschiedliche Arten organisatorischer Regelungen, deren jeweilige Kombination das Strukturkonzept begründet.

Das Hauptproblem der Auswahl von Strukturdimensionen besteht darin, zum einen alle wesentlichen Sachverhalte einzufangen, zum anderen die Überschaubarkeit nicht durch zu viele Dimensionen zu reduzieren. Aus der Perspektive des Externalen Ansatzes wird davon ausgegangen, daß vor allem zwei Artengruppen organisatorischer Regelungen relevant sind und daß sich Kooperationsstrukturen im Hinblick auf die Art und den Umfang des Einsatzes dieser beiden, noch weiter zu differenzierenden Regelungsarten unterscheiden lassen. Als Realitätsausschnitt, der in die nachfolgende Strukturanalyse eingeht, wird einerseits die strukturelle Handhabung der Macht betrachtet, andererseits die Handhabung der Barrieren näher beleuchtet.¹¹¹² Damit wird der inhaltliche Rahmen vorgegeben, in dem sich die nachfolgende Externale Analyse bewegt.

3. Externale Struktur-Effizienzkriterien

3.1. Gegenstand der Analyse

Über die Analyse der Merkmale von Märkten in Form von Markt-Barrieren, Mobilitäts-Barrieren wie auch Kooperations-Barrieren kann annahmegemäß ein Beitrag zur Erklärung der Aneignungsfähigkeit und Entgangsvermeidungsfähigkeit von Renten und damit zur Nachhaltigkeit von Wettbewerbsvorteilen über Kooperationsstrukturen geleistet werden. Die Betrachtung der Spezifika der Märkte liefert die Grundlage für die in ei-

¹¹¹¹ Vgl. dazu den Dynamischen Ansatz in Kapitel E.VII.4.3.

¹¹¹² Damit erfolgt implizit der aktive Einbezug der globalen institutionellen Rahmenbedingungen der Branchenstruktur in die Analyse, welcher dem ursprünglichen MASON'schen strukturalistischen Paradigma der Industrieökonomik inhärent ist. Vgl. die klassische Differenzierung globaler Umweltbedingungen nach FARMER und RICHMAN in soziologische, rechtlich-politische und ökonomische Faktoren. Vgl. FARMER/RICHMAN (International Business, 1966), S. 97 f.

nem Markt wettbewerbsrelevanten und in der bzw. durch die Kooperation zu entwickelnden Ressourcen. Das zugrundeliegende Aussagensystem stellt damit unmittelbar Beziehungen zum Resource Based Approach her. Merkmale der Marktstruktur und des Marktverhaltens werden durch die Ressourcenausstattung der Marktteilnehmer determiniert.

3.2. Macht-orientierte Effizienzkriterien

3.2.1. Systematisierung der Machttypen

Die Marktpartner der kooperierenden Parentalunternehmungen und der Pueralunternehmung können über unterschiedliche Typen von Macht verfügen, die jeweils bestimmte Strukturmechanismen nahelegen. Eine Differenzierung der Macht nach den ihr zugrundeliegenden **Machtbasen** führt zu den strukturbeeinflussenden, prozeßorientierten Machttypen „Bindungsmacht“, „Koalitionsmacht“ und „Retaliationsmacht“.¹¹¹³ Darüber hinaus hat jegliche Form der Macht unterschiedliche Auswirkungen auf die **Ressourcensituation** der Parentalunternehmungen und der Pueralunternehmung. Die Verfügung über Ressourcen kann verweigert, ausgedehnt, vermindert oder gänzlich entzogen werden. Damit resultieren die Machttypen „Verweigerungsmacht“, „Augmentationsmacht“, „Reduktionsmacht“ und „Eliminationsmacht“.¹¹¹⁴

3.2.2. Existenz von Bindungsmacht

Bindungsmacht kennzeichnet die Tatsache, daß ex ante die Aktionen der Kooperationspartner an die Entscheidungen eines Marktteilnehmers gebunden sind.¹¹¹⁵ So begründet die rechtsformspezifische Regelung der Mitbestimmung¹¹¹⁶ die Wahl des Kontrakt- und des Verbindungsgefüge-Konzepts.¹¹¹⁷ Auch das Kollisionsrecht markiert eine Form der Bindungsmacht des Gesetzgebers, indem es Auswirkungen auf die Durchgriffshaftung der Pueralunternehmung hat. Weist etwa der Name der Pueralunternehmung Bezüge zum Namen einer Parentalunternehmung auf, kann der Tatbestand der Sphärenvermischung erfüllt sein.¹¹¹⁸ Im Streit um die Zulassung von Kooperationen im internationalen Luftverkehr drängen beispielsweise einige Fluggesellschaften auf einen Kurswechsel in der europäischen Wettbewerbspolitik, deren Marktabgrenzung unzeitgemäß sei.¹¹¹⁹ Strukturkonzepte umgehen weiterhin die Bindungsmacht ausländischer Gesetzgeber in Gestalt der kapitalmäßigen Restrangierung ausländischer Investoren, indem der rein „juristische“ Standort einer Pueralunternehmung außerhalb des restringierenden Landes errichtet wird.¹¹²⁰ Die Existenz von Bindungsmacht begründet daher Struktur-

¹¹¹³ Vgl. SCHOLZ (Strategisches Management, 1987), S. 27 ff.

¹¹¹⁴ Zu generellen Systematisierungsansätzen von Macht vgl. REMER (Macht, 1992), Sp. 1273.

¹¹¹⁵ Vgl. SCHOLZ (Strategisches Management, 1987), S. 28.

¹¹¹⁶ Vgl. HAMEL (Mitbestimmung, 1993a), S. 586-592; HAMEL (Mitbestimmung, 1993b), S. 25-53; HAMEL (Personalwirtschaft, 1993).

¹¹¹⁷ Vgl. dazu Praxisbeispiel B in Kapitel F.II.3.

¹¹¹⁸ Vgl. WORTMANN (Durchgriffshaftung, 1995), S. 203.

¹¹¹⁹ Vgl. O.V. (EU-Kartellpolitik, 2001), S. 19.

¹¹²⁰ Vgl. ebenfalls Kapitel F.II.3.

mechanismen, die dazu führen, daß Aktionen der Kooperationspartner nicht mehr an die Zustimmung eines Marktteilnehmers gebunden sind.

3.2.3. Übermaß oder Defizit an Koalitionsmacht

Koalitionsmacht bezeichnet die Möglichkeit eines Marktteilnehmers, ohne Inanspruchnahme eigener Ressourcen seine Interessen durchzusetzen, indem er sich die Unterstützung eines mächtigen Partners oder einer Gruppe sichert.¹¹²¹ Verfügt der Kooperationspartner über Koalitionsmacht, indem er politischen Goodwill als „lokaler“ Kooperationspartner für sich geltend machen kann, sind Gegenmechanismen über zentrale, hierarchische und ausgeprägt kybernatisierende Strukturkonzepte zu implementieren, um die Machtasymmetrie auszugleichen und denkbaren Informationsasymmetrien zu begegnen. Indem sich die kooperierende Unternehmung als Marktteilnehmer die Unterstützung der Öffentlichkeit über Ländermarkt- bzw. Massenmedien-orientierte Konzepte sichert, kann sie ihre Vorhaben gegenüber dem Kooperationspartner oder gegenüber Marktpartnern durchsetzen. Trägt sie den Ansprüchen einer mächtigen übergeordneten oder nebengeordneten Gruppierung (Avenalunternehmungen, Kreditgeber, Kooperationspartner) über personelle und kapitalmäßige Verflechtungen Rechnung, um so nachhaltiger kann sie ihre Interessen über die Inanspruchnahme fremder Ressourcen verfolgen. Der Koalitionsmacht der Marktteilnehmer ist durch den Aufbau eigener Koalitionsmacht zu begegnen und die Koalitionsmacht des Kooperationspartners ist durch die Kooperation selbst („Konkurrent zu Verbündetem machen“) und durch Strukturelle Zweitschlagskräfte¹¹²² zu senken. Ein Übermaß an Koalitionsmacht Dritter erfordert Strukturen, die diese Macht durch eigene Koalitionsmacht neutralisieren; ein Defizit an Koalitionsmacht gebietet Strukturen, die diese Beschränkung beseitigen.

3.2.4. Übermaß oder Defizit an Retaliationsmacht

Retaliationsmacht bezeichnet die Möglichkeit eines Marktteilnehmers, die Kooperationspartner negativ für die Nichterfüllung von Ansprüchen zu sanktionieren.¹¹²³ Diese Situation läge etwa vor, wenn ein Marktpartner bzw. der Kooperationspartner die kooperierende Unternehmung diskreditieren und so negative Reputationseffekte wirksam werden lassen könnte. Entwickelte sich öffentlich die Annahme, illegitime oder illegale Transaktionen wären in einer partnerlichen Unternehmung Usus, dann würde ein kaum mehr quantifizierbarer Defekt für die Gesamtkooperation bzw. den betroffenen Partner nach Dissolution der Trigonalen Kooperation in die Wege geleitet. Verflüchtigte sich ein Teil der von der kooperierenden Unternehmung betreuten Kunden oder Mitarbeiter dieser Parentalunternehmung, da sie die Partnerleistungen präferieren oder zu einem neuen Anbieter bzw. Arbeitgeber wechseln, verminderte sich der gesamte Wert der Kundenbeziehungen bzw. des Humanvermögens mit dem Entschwinden von Kunden

¹¹²¹ Vgl. SCHOLZ (Strategisches Management, 1987), S. 28; ähnlich HENISZ/WILLIAMSON (Economic Organization, 1999), S. 261-277.

¹¹²² Vgl. den Transaktionalen Ansatz in Kapitel E.VI.4.6.

¹¹²³ Vgl. SCHOLZ (Strategisches Management, 1987), S. 28.

bzw. Mitarbeitern erheblich.¹¹²⁴ Retaliationsmacht begründet daher Strukturmechanismen, die antizipierbaren negativen Sanktionen der Marktpartner bzw. Kooperationspartner im vorhinein ausweichen oder aber unternehmungsspezifische negative Sanktionsmacht gegenüber Marktpartnern generieren.

3.2.5. Übermaß oder Defizit an Verweigerungsmacht

Wird den Kooperationsteilnehmern die Verfügung über Ressourcen verweigert, liegt Verweigerungsmacht vor. So können Marktpartner dem Verkauf ihrer wertvollen Technological Assets durchaus mißbilligend gegenüberstehen, so daß sich die Kooperation mit diesem Partner in einer aneignungsfreundlichen Struktur zur Umgehung seiner Verweigerungsmacht anbieten kann. Umgekehrt tragen patentrechtlich geschützte Technologien zur Begründung von Verweigerungsmacht der Kooperationspartner oder der Pueralunternehmung bei. Verweigerungsmacht führt daher insgesamt zu Strukturen, die die Verfügung über Ressourcen, deren Inbesitznahme durch die Marktpartner verweigert wurde, anderweitig sichern, oder aber zu Konzepten, die unternehmungsspezifische Verweigerungsmacht begründen.

3.2.6. Übermaß oder Defizit an Augmentationsmacht

Augmentationsmacht kennzeichnet die Fähigkeit der Marktpartner, die Verfügungsgewalt der Kooperationsteilnehmer über Ressourcen zu vergrößern. Steuerliche Begünstigungen für Pueralunternehmungen, die staatliche Zugangsbewilligung zu Rohstoffen, gesetzliche Unterstützungsmaßnahmen oder die Vergabe öffentlicher Mittel kennzeichnen die Augmentationsmacht Dritter; die Fähigkeit der Parentalunternehmungen, der Pueralunternehmung benötigte tangible Ressourcen günstig zur Verfügung zu stellen oder sie kontinuierlich mit wettbewerbsrelevanten Informationen zu versehen, kennzeichnet trigonale Augmentationsmacht.¹¹²⁵ Aus ressourcenökonomischer Perspektive werden zudem fehlende Ressourcen über die Kooperationsstruktur erworben und so die Augmentationsmacht der Kooperationspartner erhöht. So ist für Ford die Kooperation mit Peugeot eine zweckmäßige Lösung, die versäumte Dieselentwicklung nachzuholen, die der Konzern insbesondere in Deutschland bislang nachlässig vorangetrieben hatte.¹¹²⁶ Die bestehende Augmentationsmacht Dritter oder die fehlende Augmentationsmacht der kooperierenden Unternehmung verlangt Strukturelemente, die dieses Potential für die Kooperation bewußt bergen oder entwickeln und so zu einer Erweiterung ihres verfügbaren Ressourcenspektrums beitragen.

3.2.7. Übermaß oder Defizit an Reduktionsmacht

Verfügt der Marktpartner über die Fähigkeit, die Verfügung über Ressourcen der Kooperationsteilnehmer zu verkleinern, bezeichnet dies die Reduktionsmacht der Markt-

¹¹²⁴ Mitarbeiterfluktuation kann so als beispielhafte Meßgröße für die künftige Reduktion des Kundenbestandes fungieren.

¹¹²⁵ Vgl. MOWERY (U.S. Commercial Air Transport Industry, 1994), S. 19.

¹¹²⁶ Vgl. o.V. (Spitzendiesel, 2001), S. T4.

partner. Als Beispiel für diese Machtbasis kann der Kapitalentzug durch Banken oder die Verwehrung von bislang zur Verfügung gestellten Informationen durch Marktpartner genannt werden. Einer der bekanntgewordenen Fälle, in denen ein amerikanischer Geheimdienst seine Reduktionsmacht ausspielte, um einer lokalen Unternehmung Wettbewerbsvorteile am Markt zu beschaffen, betraf VW. Videokonferenzen von VW mit dem späteren Manager López waren durch die NSA abgehört und die Ergebnisse in den Vereinigten Staaten General Motors und dann der deutschen Tochtergesellschaft Opel zugespielt worden.¹¹²⁷ Vermag die kooperierende Unternehmung ihrerseits aufgrund der Kooperation mit einem mächtigen Marktpartner Konkurrenten den Zugang zu vormals genutzten Versorgungswegen und Distributionskanälen zu verwehren, verfügt sie selbst über Reduktionsmacht. Reduktionsmacht erfordert Strukturkonzepte, die die Fähigkeit von Marktpartnern, die Verfügung über Ressourcen der Kooperationsteilnehmer zu vermindern, neutralisieren, und die parentale, puerale oder trigonale Reduktionsmacht begründen.

3.2.8. Übermaß oder Defizit an Eliminationsmacht

Eliminationsmacht kennzeichnet die Fähigkeit des Marktpartners, den Kooperationspartnern die Verfügung über Ressourcen gänzlich zu entziehen. Über Eliminationsmacht verfügt der Staat, wenn er durch Enteignung den Kooperationspartnern die Verfügung über ihre Ressourcen gänzlich zu entziehen vermag.¹¹²⁸ Auch kann ein ehemaliger Kooperationspartner, etwa nachdem er über die Kooperation Einblick in die partnerliche Unternehmung erlangt hat, eine „feindliche“ Übernahme¹¹²⁹ initiieren, um sich die partnerlichen Ressourcen anzueignen. Der Eliminationsmacht der Marktpartner kann ausgewichen werden, indem Kooperationsaktivitäten beendet werden; ihr kann kontraktstrukturell begegnet werden, indem Machtgegengewichte oder rechtsformspezifische Restriktionen geschaffen werden.

3.3. Markt-Barrieren-orientierte Effizienzkriterien

3.3.1. Systematisierung von Markt-Barrieren

Über Argumente der Industrieökonomik zu Markt-Eintritts-Barrieren und Markt-Austritts-Barrieren sind Aussagen zur Institutionalisierung der Kooperationsstruktur abzuleiten. Dabei bietet der Resource Based Approach über die Berücksichtigung der Ressourcenpotentiale der Marktteilnehmer die Möglichkeit, industrieökonomische Aussagen zu verfeinern, wobei Grundlage der Argumentation die Überlegung ist, daß die in

¹¹²⁷ Vgl. ULFKOTTE (Globales Abhörpuzzle, 2001), S. 16.

¹¹²⁸ Die Europäische Kommission hat der Lufthansa und der österreichischen Austrian Air mit der Untersagung ihrer Allianz gedroht, falls der Wettbewerb für die Strecke Frankfurt-Wien behindert würde. Vgl. o.V. (EU-Kartellpolitik, 2001), S. 19.

¹¹²⁹ Vgl. o.V. (Fusion Mannesmann-Vodafone, 2000), S. 1; o.V. (Fusion Vodafone-Mannesmann, 2000), S. 17; o.V. (Mannesmann, 2000), S. 22.

einer Unternehmung verfügbaren Ressourcen für Wettbewerber, die diese Ressource nicht besitzen, Markt-Eintritts-Barrieren repräsentieren.¹¹³⁰

Markt-Barrieren hindern eine Unternehmung daran, sich auf einem bestimmten Markt auszudehnen (Markt-Eintritts-Barrieren) oder sich aus einem bestimmten Markt zurückzuziehen (Markt-Austritts-Barrieren).¹¹³¹ Niedrige Markt-Eintritts-Barrieren¹¹³² erleichtern den Eintritt neuer Wettbewerber in den Markt mit der Konsequenz, daß die Wettbewerbsintensität steigt und die Branchenrentabilität sinkt; hohe Markt-Austritts-Barrieren führen dazu, daß der Abbau von Überkapazitäten unterbleibt und Unternehmen, deren Wettbewerbsstrategien fehlschlagen, im Markt verbleiben und aufgrund ihrer Schwäche gezwungen sind, Extremstrategien umzusetzen und die Rentabilität der Branche dauerhaft niedrig zu halten.¹¹³³ Aus dem Konzept der Markt-Barrieren lassen sich vier Ansatzpunkte für die Wahl des Strukturkonzepts erschließen: Die kooperierende Unternehmung kann über die Strukturwahl eigene Markt-Eintritts-Barrieren senken oder umgehen, Markt-Eintritts-Barrieren für potentielle Konkurrenten schaffen oder erhöhen, eigene Markt-Austritts-Barrieren und Markt-Austritts-Barrieren für Konkurrenten oder Kooperationspartner senken und erhöhen.

3.3.2. Existenz von Markt-Eintritts-Barrieren

Die Verfügung über Ressourcen des Kooperationspartners kann der kooperierenden Unternehmung den Eintritt in Drittmärkte eröffnen.¹¹³⁴ Wird der Eintritt unter Verfolgung der gleichen Strategie wie die der Konkurrenten durchgeführt, dann werden Barrieren durch einen Transfer kooperativ bereits verfügbarer interpartnerlicher Ressourcen reduziert. Defizite mit Blick auf die Differenzierung von Produkten werden durch einen existierenden parentalen Markennamen aus dem angestammten Geschäftsfeld kompensiert.¹¹³⁵ Nachteile in bezug auf unausgelastete Kapazitäten reduzieren Barrieren in Form von Economies of Scale. Parentale Distributionskanäle können für die Pueralunternehmung eingesetzt werden. Absolute Kostenvorteile der Konkurrenz werden durch den Zugang zu partnerlichen Beschaffungsquellen oder niedrigere Personalkosten reduziert.¹¹³⁶ Die Existenz von Markt-Eintritts-Barrieren legt daher Strukturen nahe, die jene Ressourcen, die zur Senkung dieser Barrieren beitragen, strukturell verfügbar machen.

¹¹³⁰ Vgl. BAMBERGER/WRONA (Ressourcenansatz, 1995b), S. 11.

¹¹³¹ Zum Konzept der Markt-Eintritts- und Markt-Austritts-Barrieren vgl. grundlegend PORTER (Wettbewerbsstrategie, 1999), S. 37-56. Vgl. ebenfalls SCHOLZ (Strategisches Management, 1987), S. 130-132.

¹¹³² Vgl. etwa BAIN (Barriers to New Competition, 1956); MINDERLEIN (Markteintrittsbarrieren, 1989), S. 240-249; MINDERLEIN (Markteintrittsbarrieren, 1990), S. 155-178; SCHMALENSEE (Markets, 1985), S. 341-351.

¹¹³³ Vgl. BUZZEL/GALE (PIMS, 1989), S. 132 f.; PORTER (Wettbewerbsstrategie, 1999), S. 46.

¹¹³⁴ Vgl. O.V. (Singapur, 2001), S. 27; SANCHEZ/HEENE/THOMAS (Competence-based Competition, 1996), S. 13.

¹¹³⁵ Vgl. AAKER/JOACHIMSTHALER (Brand Relationship Spectrum, 2000), S. 8-23.

¹¹³⁶ Neben diesen sachrationalen Faktoren kann auch die Unternehmungskultur eine erhebliche Barriere zur Wahrnehmung des Erfordernisses technologischen Wandels repräsentieren. Vgl. ROSENBLOOM (Capabilities, 2000), S. 1101.

3.3.3. Nichtexistenz von Markt-Eintritts-Barrieren

Soweit die Verfügung über bestimmte Ressourcen als die entscheidende Markt-Eintritts-Barriere für Dritte zu identifizieren ist, vermögen synergieorientierte Kooperationsstrukturen beidseitig ressourcenstarker Kooperationspartner eine erhebliche Abschreckungswirkung gegenüber potentiellen Konkurrenten auszuüben. Über die nur schwerlich zu imitierende Kombination zweier Ressourcenpools zu einem neuen einzigartigen „Gemisch“ und über die Anbindung von Marktpartnern an die Kooperation über die partnerschaftliche Entwicklung von Cospecialized Assets¹¹³⁷ sind erhebliche Markt-Eintritts-Barrieren für Neueinsteiger zu errichten. Je mehr mit der Zeit¹¹³⁸ die relevanten Cospecialized Assets am Markt durch Kooperationen quasi-internalisiert sind, desto schwieriger wird dabei der Markteintritt für Newcomer. Sie werden daher versuchen, die Verfügung über derartige Assets trotz Kooperation zu behalten, auf Basis der Kooperation zu erlangen – oder aber ebenfalls partnerschaftlich zu „produzieren“. Die Nichtexistenz von Markt-Eintritts-Barrieren bedingt Strukturen, die jene Ressourcen, die zur interpartnerschaftlichen Schaffung dieser Barrieren erforderlich sind, gezielt auswerten oder entwickeln.

3.3.4. Existenz von Markt-Austritts-Barrieren

Furcht vor öffentlich-politischer Stigmatisierung kann vor allem dann entstehen, wenn Marktaustritte mit Arbeitskräfteabbau einhergehen und durch die Wirkungsbreite sowie Wirkungsreichweite solcher Entscheidungen soziopolitischer Goodwill verwirkt werden kann, auf welchen die Kooperationspartner in anderen Zusammenhängen voraussichtlich noch angewiesen sein werden.¹¹³⁹ Können Unternehmungen ihre Assets nicht ohne Probleme redistribuieren, sind sie dazu nicht in der Lage, auf Innovationen von Neuankömmlingen effizient zu reagieren.¹¹⁴⁰ Existierende Markt-Austritts-Barrieren begründen Strukturen, die den eigenen und partnerschaftlichen Rückzug aus einem Markt erleichtern, indem weitestgehend auf idiosynkratische Investitionen in den Partner oder in den Standort verzichtet wird oder Startversuche in isolierten Märkten erfolgen. Psychologisch-mentale Markt-Austritts-Barrieren sind dadurch vertrags-, informations- und anreizstrukturell zu senken, daß ein anvisierter Marktaustritt nicht als Indiz des Scheiterns interpretiert werden wird und die individuelle Karriere der beteiligten Humanressourcen nicht bedroht ist (z.B. durch Einsatz in alternativen, gleich- oder höherwertigen Bereichen).¹¹⁴¹

3.3.5. Nichtexistenz von Markt-Austritts-Barrieren

Würde der Wert wettbewerbsrelevanter Ressourcen des Allianzpartners über ein un-zweckmäßiges Strukturkonzept vernichtet werden, könnte dieser gezwungen werden, in nicht mehr rentablen Drittmärkten aktiv zu bleiben und dort Mittel zu binden, die ihm

¹¹³⁷ Vgl. TEECE (Efficient Boundaries, 1985), S. 2 ff., 16.

¹¹³⁸ Vgl. Kapitel E.VII.3.5.

¹¹³⁹ Vgl. SCHOLZ (Strategische Organisation, 2000), S. 91.

¹¹⁴⁰ Vgl. HARRIGAN (Strategic Flexibility, 1985), S. 125.

¹¹⁴¹ Vgl. SCHOLZ (Strategische Organisation, 2000), S. 91.

dann als Konkurrent der kooperierenden Unternehmung in anderen Strategischen Geschäften fehlen. Das Kriterium des Defizits an Markt-Austritts-Barrieren kann daher Strukturen nahelegen, die das Verlassen eines unrentablen Marktes für einen Konkurrenten erschweren.

3.4. Mobilitäts-Barrieren-orientierte Effizienzkriterien

3.4.1. Gegenstand der Analyse

Über Argumente der Industrieökonomik zu Strategischen Gruppen¹¹⁴² und anhand von Aussagen zur interorganisationalen Bewegungsfähigkeit von Ressourcen am Markt lassen sich weitere Aussagen zur Strukturwahl ableiten. Die in einer kooperierenden Unternehmung oder der Pueralunternehmung verfügbaren Ressourcen repräsentieren für Wettbewerber, die diese Ressource nicht besitzen, auch **gruppenspezifische** Eintritts-Barrieren, indem sie nicht nur vor dem Eintritt branchenfremder Unternehmungen schützen, sondern auch den Wechsel der strategischen Position von einer Gruppe in die andere behindern. Darüber hinaus können mit verfügbaren Ressourcen auch **organisationsspezifische** Eintritts-Barrieren verbunden sein, sofern sie die Fluktuation oder auch den Transfer von Ressourcen von einer Organisation in die andere Organisation behindern.¹¹⁴³ Derartige **Strategische Mobilitäts-Barrieren** werden vielfach bei der Strategieformulierung nicht antizipiert, sondern erst ex post erkannt.¹¹⁴⁴

Analog zu den vorangegangenen Überlegungen bietet der Ressourcenansatz über die Beachtung der Ressourcenpotentiale der Gruppenteilnehmer **gruppenspezifische** Ansatzpunkte dafür, die Aussagen der Industrieökonomik zu verfeinern.¹¹⁴⁵ Die Kooperationspartner können mittels der Kooperationsstruktur die eigene relative Ressourcenposition durch die Gestaltung von Ressourcen verbessern, indem sie die Verfügung über wettbewerbsrelevante wertvolle und knappe Ressourcen(konfigurationen) erlangen, die der Umsetzung eines Strategieparameters¹¹⁴⁶ dienen, und die Beseitigung wettbewerbsirrelevanter Ressourcen, die keiner gewünschten strategischen Dimension entsprechen, initiieren. Das Strukturkonzept kann die gruppenspezifische **Mobilisierung** bewirken, indem es die Position der eigenen Gruppe ressourciell stärkt, die Position der innerhalb der eigenen Strategischen Gruppe verbessert, den Wechsel in eine günstigere Gruppe ermöglicht und eine neue Gruppe durch die kombinatorische Gestaltung von Ressourcen schafft. Daneben kann es auch zur gruppenspezifischen **Immobilisierung** aktueller und potentieller Konkurrenten beitragen, indem es Mobilitäts-Barrieren zum Schutz der eigenen Gruppe erhöht.

¹¹⁴² Vgl. grundlegend HUNT (Competition, 1972); NEWMAN (Strategic Groups, 1978); PORTER (Consumer Behaviour, 1973); PORTER (Wettbewerbsstrategie, 1999), S. 183-213. Einen Überblick bieten etwa HOMBURG/SÜTTERLIN (Strategische Gruppen, 1992), S. 635-662; NAYYAR (Strategic Groups, 1989), S. 101-103; MACGEE/THOMAS (Strategic Groups, 1989), S. 105-107.

¹¹⁴³ Vgl. MILES/SNOW/MILES (Future.org, 2000), S. 302; WOLFE MORRISON/MILLIKEN (Barrier to Change, 2000), S. 706-725.

¹¹⁴⁴ Vgl. SCHOLZ (Strategische Organisation, 2000), S. 90.

¹¹⁴⁵ Vgl. BAMBERGER/WRONA (Ressourcenansatz, 1995a), S. 21; MAIJOR/WITTELOOSTUJN (Empirical Test, 1996), S. 549-569.

¹¹⁴⁶ Vgl. LANGLOIS/STEINMUELLER (Strategy, 2000), S. 1171.

In interorganisationaler Hinsicht am Markt ist die **organisationsspezifische** Mobilisierung oder Immobilisierung über die Beseitigung oder den Aufbau organisations- oder mitgliederinduzierter Barrieren zu initiieren.

3.4.2. Defizit an Strategischer Mobilität

Der Grad an **gruppenspezifischer** Strategischer Mobilität der Kooperationspartner wird bestimmt durch das Verhältnis des eigenen Ressourcenpotentials zu den Ressourcenpotentialen der **eigenen** Gruppe, da die Möglichkeit der Durchsetzung eigener Interessen und Gruppeninteressen um so höher ist, je besser die Position der Unternehmung innerhalb der eigenen Gruppe ist.¹¹⁴⁷ Weiterhin wird er durch das Verhältnis des eigenen Ressourcenpotentials zu den Ressourcenpotentialen der **anvisierten** Gruppe festgelegt, welcher die Überwindungsmöglichkeit von Mobilitäts-Barrieren determiniert. Wird die erfolversprechendste Gruppe durch betriebsgrößenbedingte Mobilitäts-Barrieren gesichert, die ihre Wurzel in einer eigenen Vertriebs- und Dienstleistungs-Organisation haben, so wird das Defizit an dieser Ressource zu einer der Schlüssel-Schwächen der Unternehmung und über eine die Distributionswege und Dienstleistungs-kompetenz der partnerlichen Parentalunternehmung nutzende komplementierende Vertragsstruktur beseitigt. Das Strukturkonzept kann insofern den Wechsel in eine günstigere Gruppe ermöglichen und damit zur eigenen Mobilisierung beitragen. Indem technologische Entwicklungen mit dem Kooperationspartner gänzlich neue Problemlösungen begründen, kann die Struktur eine völlig **neue** Gruppe durch die kombinatorische Gestaltung von Ressourcen schaffen.

In **organisationsspezifischer** Hinsicht ist ein Strukturkonzept um so effizienter, je mehr es dazu beiträgt, durch die Organisation (z.B. implizite und explizite Regelungen, Arbeitgeber) oder durch die Mitglieder (z.B. Mitarbeiter) verursachte Barrieren zu senken, die als Transferbarrieren die Übernahme von Ressourcen in den eigenen Verfügungs-bereich verhindern (z.B. Gebundenheit, niedriger Wissensökonomischer Reifegrad), die als Einstellungsbarrieren die Aufnahme von Humanressourcen in die Organisation verhindern (z.B. Regelungen, nach denen spezifische Exekutivorgan-Stellen Humanressourcen bestimmter Fachrichtung oder Nationalität vorbehalten sind), die als Umsetzungsbarrieren Umschichtungen innerhalb und zwischen Organisationen behindern (z.B. infolge der betrieblichen Mitbestimmung, der fehlenden Mobilität der betroffenen Humanressourcen) oder die als Austrittsbarrieren erschweren, daß Humanressourcen die Organisation verlassen (z.B. Kündigungsschutzgesetze, finanzielle Regelungen, Imageeffekte).¹¹⁴⁸ Strukturen, die derartige Barrieren senken, verbessern die faktische Bewegungsfähigkeit der Kooperationspartner innerhalb der Branche oder auch zwischen Branchen. Darüber hinaus kann die Strategische Mobilität auch durch die **künstliche Mobilisierung** immobiler Ressourcen (z.B. Reputation, Symbolwirkung) erhöht werden.

¹¹⁴⁷ Zur Bedeutung des Ressourcenansatzes für die Erklärung der strategischen Mobilität vgl. allgemein BAMBERGER/WRONA (Ressourcenansatz, 1995a), S. 21.

¹¹⁴⁸ Zu Organisation, Inhalten, Instrumenten und Wirkungen der Betriebsverfassung vgl. HAMEL (Betriebsverfassung, 1993), Sp. 424-442. Zu unterschiedlichen Barrieren-Typen vgl. SCHOLZ (Strategisches Management, 1987), S. 108 f.

Defizite an Strategischer Mobilität begründen Strukturkonzepte, die die gruppenspezifische oder organisationsspezifische Mobilisierung der Kooperationspartner und der Pueralunternehmung bewirken.

3.4.3. Defizit an Strategischer Immobilität

Das Strukturkonzept kann zudem Mobilitäts-Barrieren zum Schutz der eigenen Gruppe erhöhen. Basieren die ausschlaggebenden Mobilitäts-Barrieren einer Strategischen Gruppe auf ihrer eigenen Technologie oder realisierten Erfahrungskurveneffekten, dann sind diese Ursachen von Mobilitäts-Barrieren die wesentlichen über die Kooperationsstruktur zu pflegenden Wettbewerbsvorteile der Kooperationspartner. Trägt das Strukturkonzept auf organisationsspezifischer Ebene zur **Immobilisierung** aktueller und potentieller Konkurrenten durch die Verbesserung der eigenen relativen Ressourcenposition am Markt oder durch den Transfer destruktiver oder redundanter Ressourcen auf den Allianzpartner bei, kann es die Bewegungsfähigkeit der faktischen oder potentiellen Konkurrenz innerhalb der Branche oder auch zwischen Branchen erheblich verschlechtern. Mankos an Strategischer Immobilität können insofern Strukturen begründen, die die gruppenspezifische oder organisationsspezifische Immobilisierung von Wettbewerbern bewirken.

3.4.4. Defizite in der Strategischen Implementierbarkeit

Die Position der Parentalunternehmungen und der Pueralunternehmung innerhalb ihrer Strategischen Gruppe(n) am Markt wird darüber hinaus durch ihre Fähigkeit bestimmt, Strategien in operativer Hinsicht umzusetzen; nicht alle Unternehmungen einer Gruppe werden gleich effizient arbeiten, obwohl die externen Kontextbedingungen übereinstimmen.¹¹⁴⁹ Eignet sich die kooperierende Unternehmung über das gewählte Strukturkonzept die überlegenen Umsetzungsfähigkeiten des Kooperationspartners an und nutzt diese über den Einsatz der partnerlichen Humanressourcen innerhalb der parentalen Organisation oder der Pueralunternehmung, wird sie in ihrer Gruppe überdurchschnittliche Gewinne realisieren.

Die Fähigkeit, Strategien zu implementieren, wird dadurch determiniert, wie den einzelnen Anforderungen in den Implementierungsphasen innerhalb des Kooperationssystems entsprochen wird. Auf dem Wege der **Selektion** sind aus einem unbegrenzten Spektrum an Informationen über die komplexe und sich permanent wandelnde Umwelt jene Informationen herauszufiltern, die die Ableitung zieladäquater Maßnahmen ermöglichen. Voneinander differierende Selektionsleistungen, die auf Relevanzvermutungen über die Entwicklung der Parental- und Pueralunternehmungs-Umwelt basieren, können unterschiedliche Evaluationen des externen Kontextes im Willensbildungspro-

¹¹⁴⁹ Zum Verhältnis zwischen Implementierung von Strategien und Ressourcenausstattung vgl. allgemein BAMBERGER/WRONA (Ressourcenansatz, 1995b), S. 15. Vgl. zudem PORTER (Wettbewerbsstrategie, 1999), S. 200 f.

zeß bewirken, über die konsensual und unter Nutzung der unterschiedlichen Blickwinkel interpartnerlich zu befinden ist.¹¹⁵⁰

Die Effizienz des Willensdurchsetzungsprozesses wird ihrerseits durch die **Bargaining Power** der Kooperationspartner determiniert.¹¹⁵¹ Dabei bestimmt die Herkunft der Implementierungs-Ressourcen die Implementierbarkeit von Strategien. Wollen die Kooperationspartner subjektiv innovative Strategien umsetzen, für deren Einsatz sie externes Know-how benötigen, welches im Kooperationssystem nicht verfügbar ist, bietet sich die marktliche Akquisition von Humanressourcen an, die über dieses Wissen verfügen, oder aber die Kooptation eines weiteren in diesem Bereich kompetenten Kooperationspartners an. Im interpartnerlichen Verhältnis bewirkt die Herkunft des Implementierungs-Know-hows die stärkere Umsetzung der Vorstellungen jener Parentalunternehmung, die Wissensträger in die Organe der Kooperation einbringt. Erfolgt der Rückgriff auf parentale Ressourcen in ausgeglichener Weise, werden Konflikte wie auch Synergien forciert und die erfolgreiche Implementierbarkeit der Strategien, je nach Ausprägung, gesenkt oder erhöht. Schließlich beeinflusst auch die Einheitlichkeit des Auftretens kooperierender Vertragspartner (z.B. Parentalunternehmungen) die Durchsetzbarkeit ihrer Strategien gegenüber einem Dritten (z.B. Pueralunternehmungs-Management) erheblich.

Die Begrenzung des Risikos des Nichteintritts der vermuteten Entwicklungen und Wirkungszusammenhänge ist im Willenssicherungsprozeß mit der **Kompensationsleistung** der Kontrolle zu umschreiben: Wirkungsvolle Schutzmaßnahmen sichern die Kompensation der mit der Selektion verbundenen Risiken.¹¹⁵² Auch bestimmt die Erfäßbarkeit des Ergebnisses von Transaktionen den Implementierungserfolg. Die direkte Registrierung der Ergebnisse von Markttransaktionen im Willenssicherungsprozeß der Pueralunternehmung (z.B. durch operative Nähe) oder der Parentalunternehmungen (z.B. durch einen hohen Kontrollgrad) ermöglicht das Aufdecken und die Beseitigung von Ineffizienzen („Marktdruck-Effekt“).¹¹⁵³ Im Verhandlungsprozeß wiederum können die Parentalunternehmungen diesen Marktdruck für oder gegen das Pueralunternehmungs-Management richten – sofern eine hinreichende Transparenz der Pueralunternehmungs-Aktivitäten,¹¹⁵⁴ eine ausreichende Agenten-Kontraktibilität¹¹⁵⁵ und damit die eindeutige Ergebnis-Ursache-Zurechenbarkeit besteht.

Mängel in der Strategischen Implementierbarkeit ausgewählter Strategien begründen organisationale Strukturmechanismen, die jeweils unterschiedlichen Anforderungen in den einzelnen Phasen der Implementierung gerecht werden, die voneinander differierende Herkunftsmöglichkeiten des Implementierungs-Wissens nutzen und die die Ergebniserfassung des Implementierungserfolgs zweckmäßig handhaben.

¹¹⁵⁰ Vgl. dazu die Vertikalen Kybernations-Konzepte in Kapitel D.II.3. und F.V.2.

¹¹⁵¹ Vgl. dazu die Relative Machtposition in Kapitel E.VI.4.6.

¹¹⁵² Vgl. PFOHL/STÖLZLE (Planung und Kontrolle, 1997), S. 19.

¹¹⁵³ Vgl. FRESE (Organisation, 2000), S. 275.

¹¹⁵⁴ Vgl. dazu die Transaktions-Transparenz in Kapitel E.VI.3.15.

¹¹⁵⁵ Vgl. dazu die Transaktions-Kontraktibilität in Kapitel E.VI.3.16.

3.5. Kooperations-Barrieren-orientierte Effizienzkriterien

3.5.1. Systematisierung der Kooperations-Barrieren

Bricht man die Konzepte der Markt- und Mobilitäts-Barrieren „trichterförmig“ auf die reine Analyse der unmittelbaren Barrierenwirkung auf die Elemente des Trignons und seiner interorganisationalen Relationen herunter, gelangt man zum sog. „Konzept der Kooperations-Barrieren“. Hohe **Kooperations-Eintritts-Barrieren** hindern die kooperationswillige und/oder die kooperierende Unternehmung daran, ihre Verfügung über Ressourcen auf Basis einer zweckmäßigen Kooperationsstruktur auszudehnen. Hohe **Kooperations-Austritts-Barrieren** vergrößern dagegen das Risiko eines Rückzugs aus der Kooperation. Differenziert man simplifizierend zwischen niedrigen und hohen Barrieren, ergeben sich die vier in **Abbildung 62** mit metaphorischen Begriffen versehenen Strukturkonstellationen von Kooperations-Eintritts- und Kooperations-Austritts-Barrieren.

Abbildung 62: Kooperations-Eintritts- und -Austrittsbarrieren

		Kooperations-Austritts-Barrieren	
		Niedrig	Hoch
Kooperations-Eintritts-Barrieren	Niedrig	A Spiel-Struktur	B Locked-in-Struktur
	Hoch	C Incentive-Struktur	D Arretierungs-Struktur

Die **vier Konstellationen** weisen folgende Spezifika auf:¹¹⁵⁶

- Konstellation A zeigt die sog. **Spiel-Struktur** mit niedrigen Kooperationseintritts- und Kooperations-Austritts-Barrieren, welche die Möglichkeit bietet, die Verfügung über partnerliche Ressourcen bei niedrigem Rückzugsrisiko über die Kooperationsstruktur zu erweitern.
- Bei Konstellation B, der sog. **Locked-in-Struktur**, mit niedrigen Kooperationseintritts- und hohen Kooperations-Austritts-Barrieren ist es gleichsam leicht, die Verfügung über partnerliche Ressourcen auszudehnen; allerdings tritt erschwerend hinzu, daß der Rückzug aus der Kooperation strukturell erschwert ist.

¹¹⁵⁶ Eine empirische Überprüfung der Wirkungen von Kooperations-Barrieren und Kooperations-Induzierern auf den Erfolg würde sich anhand zweier Ansatzpunkte anbieten; einerseits aus der Perspektive einer kooperierenden Unternehmung, andererseits müßte die Konstellations-Kombinationen sämtlicher Kooperationspartner und ihre Wirkung auf den parentalen, pueralen und trigonalen Erfolg interessante Hinweise auf den Zusammenhang zwischen (Kooperations)Struktur und Erfolg liefern. Zu Konstellationen von Markt-Eintritts- und -Austrittsbarrieren vgl. PORTER (Wettbewerbsstrategie, 1980), S. 56; SCHOLZ (Strategisches Management, 1987), S. 130.

- Konstellation C, die sog. **Incentive-Struktur** mit hohen, angenommenerweise einen Anreiz (Incentive“) zur Überwindung bietenden Kooperations-Eintritts-Barrieren und niedrigen Kooperations-Austritts-Barrieren beschränkt die Möglichkeit der kooperierenden oder kooperationswilligen Unternehmung, die Verfügung über partnerliche Ressourcen zu erweitern; andererseits weist sie ein niedriges Rückzugsrisiko aus der Kooperation auf.
- Die sog. **Arretierungs-Struktur** der Konstellation D weist sowohl den Nachteil eingeschränkter Ressourcenverfügungsgewalt als auch das Risiko eines erschwerten Rückzugs aus der Kooperation auf.

Unterschiedliche Erst- und Re-Strukturierungs-Optionen sind im Hinblick auf die Handhabung der Kooperations-Eintritts-Barrieren und Kooperations-Austritts-Barrieren zu identifizieren, die im folgenden anhand ihrer unzweckmäßigen Existenz oder Nichtexistenz diskutiert werden.

3.5.2. Existenz von Kooperations-Eintritts-Barrieren

Vertragliche Zugeständnisse an den Kooperationspartner können vor der Erststrukturierung die Senkung von Kooperations-Eintritts-Barrieren für den Wunschpartner bewirken. Aufnahmeerleichterungen für zusätzliche Kooperationspartner und kompatibilitätsförderliche Verschiebungen in der Entwicklung wettbewerbsrelevanter Ressourcen können darüber hinaus die Kooptation simplifizieren und Kooperations-Eintritts-Barrieren für potentielle Kooperationspartner, die die Nachschußfähigkeit von Ressourcen sichern, senken. Die Existenz von Kooperations-Eintritts-Barrieren bedingt daher Strukturmechanismen, die unerwünschte Kooperations-Eintritts-Barrieren für Marktpartner senken.

3.5.3. Nichtexistenz von Kooperations-Eintritts-Barrieren

Kooperationsstrukturell ist die gewünschte Errichtung von Kooperations-Eintritts-Barrieren für Dritte in der Weise zu erreichen, daß der Kooperationspartner so an die eigene Unternehmung gebunden wird, daß Dritte nicht „mithalten“ können. Dies kann über die Verknüpfungen der Humanressourcen der eigenen Unternehmung mit Humanressourcen der anderen Unternehmung, die Einführung spezifischer Usancen und die Initiierung von Geschäftskanälen, die auf Basis enger geschäftlicher Bindungen Kooperations-Eintritts-Barrieren für Dritte schaffen, erfolgen. Zur Verfügung stehende Budgets¹¹⁵⁷ können es erlauben, Geschäft abzuwickeln, das nicht so lukrativ ist und bei zu- voriger Bildung von Rückstellungen den freiwilligen Verzicht auf einen Teil des Gewinns ermöglichen. Spezifische Usancen können sich in Vollmachten ausdrücken, die weit über den üblichen Geschäftsrahmen hinausgehen. Auch führen initiierte Geschäftskanäle zu „Wällen“, die es potentiellen Kooperationspartnern erschwerten, überwunden zu werden. So können bei einer Vertriebskooperation eines beliebigen Pro-

¹¹⁵⁷ Womit auch die strategische Bedeutung der Budgetierung und ihr Wert als Instrument für den produktiven Einsatz von Schlüsselressourcen, insbesondere Humanressourcen, deutlich wird. Vgl. MALIK (Führen, Leisten, Leben, 2000), S. 348-349.

duktes das Einsteigen eines Dritten durch marktunüblich höhere Provisionen für das vermittelte Geschäft verhindert werden. Prestige Gründe können dazu führen, daß so hohe Provisionen gezahlt werden, die gänzlich über dem Marktpreis „schweben“, um die Außenwirkung „Mit diesem prestigeträchtigen Partner kooperiere ich“ entfalten und einen Image-Transfer bewirken zu können. Ein Unterbieten durch Dritte wäre dabei häufig mit einem untragbaren Risiko verbunden, da die in der Verhandlung explizierten Vorteile, über die der Wunschpartner bei seinem aktuellen Kooperationspartner angeblich verfügt (z.B. Kunden, Provisionen, Konditionen) nicht überprüfbar wären. Die fehlende Examinierbarkeit begründete in diesem Fall ein äußerst hohes Risiko dergestalt, daß die Angaben nicht zutreffend sind, und verwehrt die Zustimmung zu den finanziellen Forderungen des Partners.

Die Nichtexistenz von Kooperations-Eintritts-Barrieren kann insofern Strukturen nahelegen, anhand derer gewünschte Kooperations-Eintritts-Barrieren für Dritte errichtet und gepflegt werden, um die vorteilhafte Geschäftsbeziehung zum aktuellen Kooperationspartner zu halten.

3.5.4. Existenz von Kooperations-Austritts-Barrieren

Sofern es sein kann, daß sich die kooperierende Unternehmung aus der Kooperation zu einem späteren Zeitpunkt schnell zurückziehen möchte (z.B. profitabler eingeschätztes Alternativ-Engagement) oder muß (z.B. Portfolio-Bereinigung über Rückzugsstrategie), sind aus ihrer Perspektive Strukturkonzepte zweckmäßig, die bestehende Kooperations-Austritts-Barrieren von vornherein bewußt niedrig halten oder aber stetig oder rapide senken. Zielt die kooperierende Unternehmung etwa darauf ab, den Kooperationspartner nach erfolgter Ressourcenaneignung oder bei Fallen bestehender Restriktionen zu substituieren oder zu „entfernen“, um die Aktivitäten (falls man dazu überhaupt in der Lage sein sollte) in Eigenregie oder (falls man dazu nicht in der Lage wäre) mit einem anderen Partner durchzuführen, so wären – unabhängig von der ethischen¹¹⁵⁸ Dimension – Strukturkonzepte geeignet, die einen raschen Rückzug ermöglichen: das Beharren auf rein relationalen Kontrakt-Konzepten etwa böte die Möglichkeit des Bruchs¹¹⁵⁹ impliziter Verträge. Der vereinbarungsgemäße stetige Rückzug dagegen könnte über klassische sequentielle Kontrakt-Konzepte (z.B. Put-Options) erfolgen. Die Existenz von Kooperations-Austritts-Barrieren kann daher Strukturen nahelegen, die die Barrieren für einen raschen oder steten Rückzug aus der Kooperation bewußt niedrig halten oder aber senken.¹¹⁶⁰

3.5.5. Nichtexistenz von Kooperations-Austritts-Barrieren

Weiterhin haben Strukturen der Gefahr zu begegnen, daß aus dem jetzigen Kooperationspartner nach unerwünschtem Know-how-Transfer ein imitierender Konkurrent erwächst und dieser dann im selben Markt aktiv wird. Strukturkonzepte ermöglichen in

¹¹⁵⁸ Vgl. SMITH (Theorie der ethischen Gefühle, 1949).

¹¹⁵⁹ Selbst unter Vernachlässigung valutativer Prämissen ist hierbei der Nutzen des Rückzugs dem Opfer des Reputationsverlustes gegenüberzustellen.

¹¹⁶⁰ Vgl. o.V. (BT prüft Ausstieg, 2001), S. 26.

diesem Fall die Erhöhung von Kooperations-Austritts-Barrieren für den Kooperationspartner: Soll dem Kooperationspartner ein Ausstieg aus der Kooperation und damit aus dem Markt erschwert werden, bieten sich Strukturen an, die diesen zu idiosynkratischen Investitionen veranlassen oder aber die Kontrolle über Cospecialized Assets auch im Falle der Trennung beibehalten. Die einseitig (beidseitig) unerwünschte Nichtexistenz von Kooperations-Austritts-Barrieren erfordert daher Strukturen, die den Partner (die Partner in ausgeglichener Weise) zu spezifischen Investitionen in die Kooperation oder den Kooperationspartner veranlassen, erhebliche einseitige (beidseitige) Abhängigkeiten begründen – oder aber im Sinne der Vermeidung weiterer Sunk Costs die sofortige Dis-solution der Partnerschaft bewirken.

4. **Konsequenzen der Macht und Barrieren für die Wahl des Strukturkonzepts**

4.1. **Bestimmung der Art, der Kombination und des Umfangs wettbewerbsrelevanter und -irrelevanter Ressourcen**

Da der Resource Based Approach das grundlegende Defizit aufweist, den Kernbegriff „wertvolle Ressource“ inhaltlich nicht zu erläutern – er läßt einen Hinweis darauf mis-sen, was eine Ressource im Wettbewerb wertvoll macht – ist zur Lösung dieses Pro-blems auf die Industrieökonomik zurückzugreifen, da der Wert einer Ressource aus den Anforderungen der Marktstruktur, des Marktverhaltens und des Marktergebnisses re-sultiert.¹¹⁶¹ Die Frage, **welche Ressourcen** eine Unternehmung sich über die Gestaltung der adäquaten Struktur der Kooperation aneignen, transferieren, mit dem Partner ent-wickeln, schützen, verwerten oder sich vor ihrem Erwerb schützen, ihren Transfer und ihre Entwicklung vermeiden sowie eliminieren sollte, ist das aus praktischem Gesichts-punkt zentrale Problem der Kooperationsstrukturierung.¹¹⁶² Sie sollte dabei genau jene Art wettbewerbsrelevanter Ressourcen zu gestalten ermöglichen, die kritische Erfolgs-faktoren repräsentieren und daher wertvoll sind. Zudem muß sie auf genau jene Art wettbewerbsirrelevanter Ressourcen zu gestalten verzichten oder sie zu eliminieren er-möglichen, die kritische Mißerfolgskriterien repräsentieren und daher wertvernichtend sind.

Ist sich die kooperierende Unternehmung im ersten Schritt darüber im klaren, welches die kritischen Erfolgsfaktoren sind, gewinnt sie im zweiten Schritt Erkenntnis über den innerhalb der Kooperationsstruktur zu handhabenden **Umfang** wettbewerbs(ir)relevan-ter Ressourcen und die notwendige **Kombination** eigener mit partnerlichen Ressourcen. Der Umfang anzueignender oder zu entwickelnder Ressourcen ergibt sich, ebenso wie das Wissen um wettbewerbs(ir)relevante Ressourcen-Kombinationen, gleichsam aus den Anforderungen der Marktstruktur, des Marktverhaltens und des Marktergebnisses.

¹¹⁶¹ Vgl. BAMBERGER/WRONA (Ressourcenansatz, 1995b), S. 15.

¹¹⁶² Zur Entwicklung, der Verwertung und des Schutzes von Ressourcen vgl. BAMBERGER/WRONA (Ressourcenansatz, 1995b), S. 6.

4.2. Handhabung der Macht

Die Macht der Marktteilnehmer ist, wie vorangehend skizziert, durch die Wahl der Kooperationsstruktur zu beeinflussen. Nach der **Art** der Strategien sind die eher aggressive Generierung, Erhöhung, Senkung, Beseitigung oder auch die eher regressive Umgehung von Macht zu unterscheiden. Mit Blick auf die **Richtung** der Macht lassen sich einerseits nützliche unternehmungsspezifische, nützliche kooperationspartnerliche und nützliche gesamttrigonale Macht unterscheiden; auf der anderen Seite sind schädigende Partnermacht und schädigende Drittmacht strukturell zu berücksichtigen. Unter Beachtung von **Wirkungsverbünden** können hinsichtlich der Betroffenheit der Machttypen simultan mehrere Machttypen durch die Struktur beeinflusst werden. Das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich etwa läßt Änderungen im Aktiengesetz und Handelsgesetzbuch für Unternehmungen in unterschiedlichem Umfang bindend werden und führt zu Verschiebungen in den exekutiv- und aufsichtsorganbezogenen Machtverhältnissen.¹¹⁶³ Indem etwa § 147 III AktG nun die Geltendmachung von Schadenersatzansprüchen gegen Vorstand oder Aufsichtsrat bei groben Pflichtverletzungen erleichtert, normiert der Gesetzgeber über die Ausübung von Retaliationsmacht die organschaftliche Haftung gegenüber der eigenen Gesellschaft wie auch gegenüber sonstigen natürlichen oder juristischen Personen und übt damit simultan – über die Erleichterung der Anspruchsverfolgung – Augmentationsmacht aus. Der Prüfungsantrag an den Abschlußprüfer wird nicht mehr durch den Vorstand, sondern durch den Aufsichtsrat erteilt¹¹⁶⁴ und kennzeichnet eine Form der Bindungsmacht, durch die Aktionen der Kooperationspartner an die Entscheidungen des Gesetzgebers gebunden sind, wie auch eine Form der Reduktionsmacht, durch die die Verfügung der im Vorstand vertretenen Kooperationspartner über Ressourcen verkleinert wird.

Dabei wirken die Machttypen ihrerseits auf die **Ressourcenhandhabungsform** und stellen damit den direkten Bezug zur Argumentation des Resource Based Approach her (vgl. dazu **Abbildung 63**). Wird berücksichtigt, daß die Kooperationspartner simultan Marktpartner in alternativen Strategischen Geschäften sein können, so wirkt eigene Koalitionsmacht auf die Aneignbarkeit, Verwertbarkeit und (vor allem) Schützbarkeit wettbewerbsrelevanter partnerlicher Ressourcen und Eliminierbarkeit wettbewerbsirrelevanter partnerlicher Ressourcen förderlich, da die eigene Verhandlungsmacht gegenüber dem Kooperationspartner zunimmt – die partnerliche Koalitionsmacht dagegen ist zu- meist für die intratrigonale Machtposition hinderlich. Sowohl die unternehmungseigene

¹¹⁶³ Die wesentlichen Änderungen des KonTraG umfassen die erweiterten Pflichten des Vorstands, die Reform des Aufsichtsrates und die Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Aufsichtsrat und Abschlußprüfer, die Verbesserung der Qualität bei Abschlußprüfungen sowie die Ergänzung des Lage- und Konzernlageberichtes. Einige Regelungen entfalten Wirkungen für sämtliche Kapitalgesellschaften (z.B. Risikoberichterstattung, Lagebericht), einige gelten generell für Aktiengesellschaften (z.B. Einrichtung eines Risikomanagementsystems) und ein weiterer Teil betrifft lediglich amtlich notierte Aktiengesellschaften (z.B. Prüfung des Risikomanagementsystems). Darüber hinaus sind vom KonTraG auch Gesellschaften betroffen, die einen Aufsichtsrat gemäß dem Mitbestimmungsgesetz von 1976 oder dem Betriebsverfassungsgesetz von 1952 besitzen. Für eine GmbH und eine GmbH & Co. KG, die freiwillig Aufsichtsräte gebildet haben, existiert die Möglichkeit, die neuen Regelungen per Gesellschaftsvertrag auszuschließen. Vgl. ARTHUR ANDERSEN (KonTraG, KapAEG, 2001), S. 7; BÖCKING/ORTH (Neue Vorschriften, 1998), S. 1241-1246; QUICK (Haftungsrisiken, 2000), S. 60-77.

¹¹⁶⁴ § 111 II AktG, § 318 I HGB.

als auch die partnerliche Augmentationsmacht (in der Rolle als Markt- und Kooperationspartner) beeinflusst sämtliche Ressourcenhandhabungsformen positiv. Die Macht Dritter dagegen wirkt im wesentlichen (bis auf die Augmentationsmacht) schädlich – es sei denn, es handelt sich um Faktoren, die die Elimination wettbewerbsirrelevanter partnerlicher Ressourcen herbeiführen (z.B. Vorwurf mangelnder Kundenorientierung seitens der über Retaliations- und Eliminationsmacht verfügenden Kunden).

Abbildung 63: Wirkung von Macht auf die Art der Ressourcenhandhabung

Ressourcen- handhabung	Aneig- barkeit	Transfe- rierbarkeit	Entwickel- barkeit	Schütz- barkeit	Verwert- barkeit	Eliminier- barkeit
Externale Effizienzkriterien						
Bindungsmacht	-	-	-	0	-	0
eigene Koalitionsmacht	- (+)	0	0	-- (++)	- (+)	- (+)
Retaliationsmacht	-	-	-	-	-	++
Verweigerungsmacht	-	-	-	-	-	-
Augmentationsmacht	+	+	+	+	+	+
Reduktionsmacht	-	-	-	-	-	-
Eliminationsmacht	-	-	-	-	-	++

+: positive Korrelation

++: sehr bedeutsame positive Korrelation

0: keine (eindeutige) Korrelation

-: negative Korrelation

--: sehr bedeutsame negative Korrelation

4.3. Handhabung der Barrieren

Sind die in Kapitel E.IV.7.2. skizzierten Barrieren bestimmt, ist eine Überprüfung durch die trigonale Unternehmung hinsichtlich einer bestmöglichen Konstellation notwendig. Eine Korrektur der Barrieren durch die trigonalen Partner kann die Wettbewerbssituation des Trignons verbessern.

Im Hinblick auf die diskutierten Barrieren verfügt eine im betreffenden Markt bzw. in der betreffenden Branche agierende kooperierende oder kooperationswillige Unternehmung beispielhaft über folgende Handlungsmöglichkeiten: Die Generierung eigener strategischer Mobilität erlaubt, die kooperierende Unternehmung so zu plazieren, daß ihre Ressourcen die Handhabung der Wettbewerbskräfte bietet. Andererseits erlaubt die Immobilisierung potentieller Konkurrenten (z.B. des Kooperationspartners) in bestimmten Ressourcenbereichen die Verbesserung der eigenen relativen Wettbewerbsposition.¹¹⁶⁵ Dabei sichert die Errichtung von Markt-Eintritts-Barrieren den Markt vor potentiellen Konkurrenten, wohingegen die Beseitigung von Markt-Austritts-Barrieren nicht allein anderen Unternehmungen die Möglichkeit eines Rückzugs aus dem betreffenden Markt eröffnet, sondern auch eine eigene Option auf ein eventuell erforderliches

¹¹⁶⁵ Vgl. Y1 (Research Joint Ventures, 1999), S. 4.

Zurückweichen schafft. Die Senkung von Kooperations-Austritts-Barrieren und die Senkung von Kooperations-Eintritts-Barrieren vermögen die Vorteile einer hohen Ressourcenverfügbarkeit mit den Vorteilen eines niedrigen Rückzugsrisikos aus der Kooperation zu verbinden.

Werden weitere Merkmale der Branchenstruktur und der Kooperationsstruktur betrachtet, wird diesen allgemeingültigen Aussagen jedoch eine Relativierung zuteil. Die Immobilisierung des Kooperationspartners kann letztlich zur eigenen Immobilisierung beitragen, wenn der Partner dadurch zu sehr in für ihn bedeutsamen Kernbereichen geschwächt wird oder bereits vernichtete partnerliche Ressourcen bei Kontextänderung wettbewerbsrelevant und wertvoll für die Kooperation werden. Die Konstellation der für potentielle Konkurrenten errichteten Markt-Eintritts-Barrieren ist dann optimal, wenn die Markt-Eintritts-Barrieren lediglich insoweit erhöht werden, daß ein sog. „Abschreckungseffekt“ für potentielle Konkurrenten einsetzt, andererseits aber keine öffentlichen Gegenschläge heraufbeschworen werden: So könnte auch der durch eine konsequente Minimierung von Markt-Austritts-Barrieren eröffnete risikolose Rückzug verlockend wirken und ressourcenschwache Kooperationspartner (Hidden Quality) anziehen, wohingegen hohe Markt-Austritts-Barrieren – bei Informationstransparenz – als „indirekte Eintritts-Barrieren“ fungieren können, da die anzunehmende Herausforderung einer erfolgreichen Markteroberung und Erweiterung der Verfügungsgewalt über Ressourcen um das Problem des eventuell erforderlichen gefährvollen Rückzugs bereichert wird; Mobilitäts-Barrieren für mitarbeiterinduzierte Fluktuation hoch, für organisationsinduzierte Fluktuation dagegen niedrig zu halten, ist, abgesehen von der organisatorischen Realität (z.B. Kündigungsschutzregelungen), nicht zwingend zweckmäßig, da das zwangsweise Zurückhalten austrittswilliger Leistungsträger ebenso wenig von Vorteil ist wie das Zurückhalten nicht-austrittswilliger Leistungsschwacher.¹¹⁶⁶ Das Verhältnis zum Kooperationspartner (potentiellen Imitatoren) kann die Senkung eigener Kooperations-Austritts-Barrieren und die Erhöhung der Kooperations-Austritts-Barrieren für den Partner nahelegen, um eine Verschiebung der Machtposition zu bewirken.

Aufgrund zahlreicher gegenläufiger Mechanismen ist daher das reine Maximieren von Markt-Eintritts-Barrieren oder das Minimieren von Kooperations-Eintritts-Barrieren **kein grundsätzlich** sinnhaftes oder kontextbedingt mögliches Ziel der Barrierenoptimierung; das „Optimum“ wird häufig in einer Kompromißfindung zwischen den Maximierungs- und Minimierungsstrategien, den Mobilisierungs- und Immobilisierungsstrategien unter Berücksichtigung der Merkmale des Kooperationspartners und der übrigen Merkmale der Branchenstruktur zu sehen sein.¹¹⁶⁷

Zusammenfassend repräsentieren die Barrieren aus Sicht der kooperierenden Unternehmung einerseits einen bestimmten Schutz vor der Konkurrenz und/oder vor dem

¹¹⁶⁶ Vgl. SCHOLZ (Strategisches Management, 1987), S. 131 f. Zur Bedeutung der Dauerhaftigkeit der Bindung wettbewerbsrelevanter Humanressourcen an eine Unternehmung für ihre wissensbasierte Wettbewerbsfähigkeit vgl. ARROW (Information, 1999), S. 161. Vgl. ebenso SCHOLZ (Strategische Organisation, 2000), S. 93.

¹¹⁶⁷ Vgl. allgemein PORTER (Wettbewerbsstrategie, 1999), S. 64 ff.; SCHOLZ (Strategisches Management, 1987), S. 131 f.

Kooperationspartner, mit dem **erzielbare Renten geteilt** werden müßten. Andererseits dienen sie der Vermeidung von Wettbewerbsnachteilen über mangelnde Austritts- oder Wechselemöglichkeiten. Über ihre kooperationsstrukturelle Beeinflussung kann die Unternehmung ihre Wettbewerbsposition verbessern. Die Gestaltung der Kooperationsstruktur bietet „leise“ Möglichkeiten, den Angriffen der Mitbewerber auszuweichen, oder – gar umgekehrt – potentiellen Wettbewerbern zu schaden.

5. **Schlußfolgerungen: Externale Struktur-Effizienzbedingungen**

Durch die Betrachtung der Outside- und Outside-in-Perspektive wurde deutlich, daß auch die Problemstellungen der Wettbewerbsumwelt durch die Kooperationsstruktur besonders erfolgversprechend gehandhabt werden können. Trigonale Kooperationen werden durch die vorhandene Branchen- bzw. Marktstruktur dann instabil, wenn alternative Strukturen effizientere Koordinationsformen von Aktivitäten innerhalb des Trignons wären. Die Struktur eines Trignons ist grundsätzlich dann gegenüber alternativen Strukturen effizienter, wenn sie in relativ vorteilhaftester Weise die strukturelle Nachhaltigkeit von Wettbewerbsvorteilen, die Vermeidung von Wettbewerbsnachteilen, die strukturelle Aneignungs- und Entgangsvermeidungsfähigkeit von Renten ermöglicht. Die zwölf Externalen Struktur-Effizienz-Bedingungen, die lediglich selektiv und nicht kumulativ zu erfüllen sind, geben an, unter welchen – auf der Industrieökonomik basierenden Bedingungen – ein Strukturkonzept relativ effizienter ist, und sind folgendermaßen zusammenzufassen:¹¹⁶⁸

- (1.) Ein Strukturkonzept ist dann relativ effizient, wenn es genau jene Art und jenen Umfang wettbewerbsrelevanter Ressourcen zu gestalten und jene kooperationspartnerlichen Ressourcenkombinationen herbeizuführen ermöglicht, die **kritische Erfolgsfaktoren** repräsentieren und daher wertvoll sind.
 - (2.) Ein Strukturkonzept ist dann relativ effizient, wenn es auf genau jene Art und jenen Umfang wettbewerbsirrelevanter Ressourcen(kombinationen) zu gestalten verzichtet oder sie zu eliminieren ermöglicht, die **kritische Mißerfolgss faktoren** repräsentieren und daher wertvernichtend sind.
 - (3.) Ein Strukturkonzept ist dann relativ effizient, wenn es die Dauerhaftigkeit überdurchschnittlicher Gewinne fördert, indem es einen Beitrag zur Senkung, Beseitigung, Erhöhung oder Schaffung markttransaktionspartner- bzw. kooperationspartnerseitiger Bindungsmacht, Koalitionsmacht und Retaliationsmacht über den Einsatz parentaler Ressourcen oder Ressourcen der Pueralunternehmung leistet.
- (3.1) Die Handhabung von **Bindungsmacht** kennzeichnet dabei die Reaktionsfähigkeit *auf* oder Akzeptanzfähigkeit *der* Tatsache, daß vor der Erststrukturierung die Aktionen der Kooperationspartner an die Entscheidungen eines Marktteilnehmers gebunden sind.

¹¹⁶⁸ Auf Grundlage dieser Externalen Effizienzbedingungen wird die Externale Bewertung der Strukturkonzepte in Kapitel F vollzogen, wobei die vergebenen Numerierungen jeweils in der zweiten Spalte („External“) der Bewertungs-Abbildungen 97 bis 116 – entsprechend des Zutreffens der hinter ihnen stehenden Effizienzbedingungen – aufzuführen sein werden.

- (3.2) Die Handhabung von **Koalitionsmacht** charakterisiert die strukturbasierte Schaffung der eigenen Möglichkeit oder aber Reaktion auf die Möglichkeit eines Marktteilnehmers, ohne Inanspruchnahme eigener Ressourcen seine Interessen durchzusetzen, indem man sich die Unterstützung eines mächtigen Partners oder einer Gruppe sichert.
- (3.3) Die Handhabung von **Retaliationsmacht** umfaßt dabei die Fähigkeit von Marktteilnehmern (z.B. Gesetzgeber, Öffentlichkeit, Stakeholder), die Kooperationspartner negativ sanktionieren (z.B. Kollusionsrecht der Durchgriffshaftung, KonTraG), umgehen oder sie akzeptieren zu können. Auch das eigene strukturbegründete unternehmerische Geschick, gegenüber Marktpartnern Sanktionen verhängen zu können, zählt dazu.
- (4.) Ein Strukturkonzept ist dann relativ effizient, wenn es die Dauerhaftigkeit überdurchschnittlicher Gewinne fördert, indem es einen Beitrag zur Senkung, Beseitigung, Erhöhung oder Schaffung markttransaktionspartner- bzw. kooperationspartnerseitiger Verweigerungsmacht, Augmentationsmacht, Reduktionsmacht und Eliminationsmacht über den Einsatz trigonaler Ressourcen leistet.
 - (4.1) Die Handhabung von **Verweigerungsmacht** charakterisiert die unternehmerische Möglichkeit bzw. die Fähigkeit von Marktteilnehmern, den Marktteilnehmern bzw. den Kooperationsteilnehmern die Verfügung über Ressourcen zu verweigern, auszuweichen oder sie hinnehmen zu können.
 - (4.2) Die Handhabung von **Augmentationsmacht** kennzeichnet dabei die Möglichkeit, die Fähigkeit von Marktpartnern, die Verfügungsgewalt der Kooperationsteilnehmer über Ressourcen zu vergrößern, zu nutzen.
 - (4.3) Die Handhabung von **Reduktionsmacht** meint dabei die unternehmerische Befähigung, der Fähigkeit von Marktpartnern, die Verfügung der Kooperationsteilnehmer über Ressourcen (z.B. finanzielle Ressourcen) zu verkleinern, zu begegnen oder sie hinnehmen zu können.
 - (4.4) Die Handhabung von **Eliminationsmacht** umfaßt dabei den Grad an unternehmerischem Geschick, der Fähigkeit von Marktpartnern, den Kooperationspartnern die Verfügung über Ressourcen gänzlich zu entziehen, auszuweichen oder sie hinnehmen zu können.
- (5.) Ein Strukturkonzept ist dann relativ effizient, wenn es den Grad an **Strategischer Mobilität** der kooperierenden Unternehmung durch die künstliche Mobilisierung immobiler Ressourcen (z.B. Reputation, Symbolwirkung) oder auch durch die Aneignung oder Entwicklung wettbewerbsrelevanter Ressourcen, die die Bewegungsfähigkeit der kooperierenden Unternehmung innerhalb der Kooperation, innerhalb der Branche oder auch zwischen Branchen verbessern, erhöht.
- (6.) Ein Strukturkonzept ist dann relativ effizient, wenn es zur **Immobilisierung** aktueller und potentieller Konkurrenten (Kooperationspartner) durch die Verbesserung der eigenen relativen Wettbewerbsposition oder durch den Transfer wettbewerbsirrelevanter Ressourcen beiträgt, die die Bewegungsfähigkeit des Kooperations-

partners innerhalb der Kooperation, innerhalb der Branche oder auch zwischen Branchen verschlechtern.

- (7.) Ein Strukturkonzept ist dann relativ effizient, wenn es die Fähigkeit der Parentalunternehmen oder der Pueralunternehmung zur **Implementierung** ausgewählter Strategien¹¹⁶⁹, mit deren Hilfe sie auf die Umwelt einwirkt, erhöht.
- (7.1) Dabei wird die Implementierungs-Fähigkeit grundsätzlich durch interpartnerlich unterschiedliche Selektionen und Evaluationen des externen Kontextes im Willensbildungsprozeß, durch die Verhandlungsstärke im Willensdurchsetzungsprozeß und durch wirkungsvolle Schutzmaßnahmen im Willenssicherungsprozeß determiniert.
- (7.2) Der Zukauf defizitären und komplementären externen Wissens und externer Fähigkeiten ermöglicht die Implementierung pueraler- und/oder parentaler „neuer“ Strategien.
- (7.3) Je einseitiger der Rückgriff auf parentale Ressourcen erfolgt, desto eher vermag der sein Wissen zur Verfügung stellende Partner seine eigenen Strategien einseitig durchzusetzen.
- (7.4) Der beidseitige Rückgriff auf parentale Ressourcen erhöht, sofern positive Synergien überwiegen, die Implementierbarkeit der Strategien beider Parentalunternehmen wie auch einer nutznießenden Pueralunternehmung.
- (7.5) Je einheitlicher der Auftritt zweier Verhandlungspartner gegenüber einem Dritten erfolgt, desto höher ist die Durchsetzbarkeit ihrer gemeinsam ermittelten Vorstellungen und desto erfolgreicher verläuft die Umsetzung ihrer Strategien. Ein uneinheitliches Auftreten dagegen verschiebt die Vorteilhaftigkeit des Verlaufs des Bargaining-Prozesses tendenziell zugunsten eines verhandlungsstarken oder koalierenden Dritten.
- (7.6) Nach dem Kriterium des Marktdrucks ermöglicht die unmittelbare Erfassung der Ergebnisse von Markttransaktionen im Willenssicherungsprozeß¹¹⁷⁰ der Pueralunternehmung oder der Parentalunternehmen die Offenlegung und Ausschaltung von Ineffizienzen (Marktdruck-Effekt). Diesen Marktdruck können die Parentalunternehmen im Verhandlungsprozeß für oder gegen das Pueralunternehmens-Management richten, wobei dies um so eher gelingt, je höher die Transparenz der Pueralunternehmens-Aktivitäten und der Agenten-Kontraktibilität ist.
- (8.) Ein Strukturkonzept ist dann relativ effizient, wenn es die Dauerhaftigkeit überdurchschnittlicher Gewinne über Kooperationsstrukturen fördert, indem es einen Beitrag zur Optimierung von **Markt-Barrieren** leistet („Markt-Barrieren-Effekt“).

¹¹⁶⁹ Vgl. LANGLOIS/STEINMUELLER (Strategy, 2000), S. 1171.

¹¹⁷⁰ Zur Bedeutung von „High-powered Market Control“ für die Senkung von Governance Costs vgl. BÜHNER (Governance Costs, 2000), S. 181.

- (9.) Ein Strukturkonzept ist dann relativ effizient, wenn es die Dauerhaftigkeit überdurchschnittlicher Gewinne über Kooperationsstrukturen fördert, indem es einen Beitrag zur Optimierung von **Mobilitäts-Barrieren** leistet („Mobilitäts-Barrieren-Effekt“).
- (10.) Ein Strukturkonzept ist dann relativ effizient, wenn es die Dauerhaftigkeit überdurchschnittlicher Gewinne über Kooperationsstrukturen fördert, indem es einen Beitrag zur Optimierung von **Kooperations-Barrieren** leistet („Kooperations-Barrieren-Effekt“).
- (11.) Ein Strukturkonzept ist dann relativ effizient, wenn es dazu beiträgt, den externen „**Markt in die Hierarchie**“ zu transferieren, um derart den Transaktionspartnern Anreize für zielkonformes Verhalten zu bieten („Markt-in-die-Hierarchie-Effekt“).¹¹⁷¹
- (12.) Ein Strukturkonzept ist dann relativ effizient, wenn es die Dauerhaftigkeit überdurchschnittlicher Gewinne fördert, indem ein **positiver Image-Effekt** nach außen hin realisiert wird („Image-Effekt“).

Aus Sicht der Industrieökonomik ermöglicht der Eintritt in Kooperationen die Handhabung genau jener Ressourcen, die wettbewerbsrelevant und daher wertvoll sind. Dabei vermögen industrieökonomische Betrachtungen – im Gegensatz zum Resource Based Approach – die genaue Art, den Umfang und die Kombination wettbewerbsrelevanter partnerlicher Ressourcen erst zu bestimmen. Über den erweiterten Zugang zu Ressourcen des Kooperationspartners eröffnet die Struktur die aktive Handhabung markttransaktions-partnerseitiger Machtrestrictionen und -optionen. Auch die bewußte Erhöhung (Schaffung) oder Senkung (Beseitigung) von Barrieren wird über den geschickten Einsatz eigener und partnerlicher Ressourcen wie auch die Kombination mit partnerlichen Ressourcen möglich und kann über die Wahl bestimmter elementar- und tiefenstruktureller Konzepte gesteuert werden. Dabei ist zu beachten, daß die **Kooperationspartner simultan Marktpartner** der Trigonelemente – im heikelsten Fall: Konkurrenten – sein können – oder aber werden. Diese Begründungen für Kooperationen im allgemeinen und Trigonale Kooperationsstrukturen im besonderen ergänzt die internalen Überlegungen des Resource Based Approach.

Im folgenden werden die bisherigen Überlegungen um institutionenökonomische Effizienzkriterien und -bedingungen angereichert, die kombinativ beide Sichtweisen, die Inside- und Inside-Out- wie auch die Outside und Outside-In-Perspektive, einschlagen.

¹¹⁷¹ Auch auf die Effizienz von „High-powered Market Incentives“ verweist BÜHNER (Governance Costs, 2000), S. 181.

VI. Transaktionaler Struktur-Ansatz (Inside- und Inside-out sowie Outside- und Outside-in-Analyse)

1. Hybride Transaktionsformen aus der Perspektive des Transaktionalen Ansatzes

Bisherige Erklärungen für die Existenz von Hybriden arbeiteten primär mit dem sog. negativen Ausschlußprinzip; sie setzten vor allem an Integrationshindernissen an. Grundannahme war, daß nur aufgrund externer Restriktionen keine vollständige hierarchische Integration vorgenommen wird. Die Existenz von Kooperationen und trigonalen Strukturkonzepten ist annahmegemäß jedoch auch theorieimmanent zu begründen.

Vermutung hierbei ist, daß auch das sog. **positive Einschlußprinzip** die Erklärung der Hybriden, die Abgrenzung von Pueralunternehmungen zu alternativen Kooperationsvarianten und letztlich die Strukturwahl zu erklären vermag. In technologischer Hinsicht wird dabei dem Konzept der Tangibilitäten und der Erhöhung der sog. „Certivität“¹¹⁷² besondere Beachtung zu schenken sein. Weitere Annahme ist, daß Integrationshindernisse und Hybridinduzierer endogener Art im Transaktionskostenansatz bereits implizit enthalten sind – so etwa im Konzept der Faktorspezifität und der Transaktionsfrequenz. Beide Argumentationslinien wiederum werden voraussichtlich subsumierend zu dem Ergebnis führen, daß Integrationshindernisse und Hybridinduzierer in ihren Wirkungen durch die Wahl des relativ geeignetsten Strukturkonzepts bestärkt werden.

Die Bestimmung optimaler Kooperationsstrukturen setzt zunächst eine von WILLIAMSON bislang nur eingeschränkt vorgenommene **differenziertere Betrachtung** der bestehenden Verhaltensannahmen, Umweltannahmen und vor allem Transaktionscharakteristika voraus. Eine in sich gegliederte Betrachtung der Unsicherheit könnte zu weiterführenden Ergebnissen führen. Das transaktionsspezifische Kriterium der Unsicherheit kennzeichnet das sich aus dem unvollständigen Wissen über ihre Umwelt ergebende Unvermögen der Kooperationspartner, alle zukünftigen Umweltzustände ex ante bestimmen zu können, wobei Unsicherheit im folgenden – in Anlehnung an KNIGHT¹¹⁷³ und KEYNES¹¹⁷⁴ – in parametrische Unsicherheit und Verhaltensunsicherheit differenziert wird und parametrische Unsicherheit ihrerseits wiederum Umweltunsicherheit und Transaktionsunsicherheit umfaßt.¹¹⁷⁵ Bereits allein diese Unsicherheit verhindert den Abschluß vollkommen spezifizierter Verträge zwischen den Kooperationspartnern. Auch ist davon auszugehen, daß eine differenziertere Betrachtung der Spezifität, des Risikoverhaltens und der Transaktionsatmosphäre für die Selektion von Organisationsstrukturen zweckmäßig ist.

Schließlich führt die **kombinative Verknüpfung** einzelner Effizienzkriterien zu Strukturempfehlungen. Die Kombination von Spezifität und strategischer Bedeutung wie auch die Verknüpfung von Frequenz und Spezifität, subjektiver Rezeption der Transak-

¹¹⁷² Vgl. HAMEL (Personalorganisatorische Bewältigung, 1997), S. 9.

¹¹⁷³ Vgl. KNIGHT (Uncertainty, 1921), S. 19 f., 233 ff.

¹¹⁷⁴ Vgl. KEYNES (Probability, 1921), S. 10, 130, 137 ff.

¹¹⁷⁵ Vgl. WINDSPERGER (Transaktionskostenansatz, 1996), S. 30 f.; WINDSPERGER (Ungelöste Probleme, 1998), S. 273.

tionsbeziehung und Verhaltensunsicherheit, Transaktionsneuartigkeit und strategischer Bedeutung seien exemplarisch aufgeführt, die jeweils wirkungsneutralisierende oder aber wirkungsabschwächende und -verstärkende Konsequenzen haben.

Die ergänzende **Aufnahme** zusätzlicher Verhaltensannahmen, Umweltannahmen und vor allem Transaktionscharakteristika in das ursprüngliche Organizational Failures Framework¹¹⁷⁶ erleichtert die Strukturwahl. Neben dem Transaktionspotential, der Transaktionsneuartigkeit, der Transaktionswirkungsbreite, der Transaktionswirkungsreichweite, der Transaktionswirkungstransparenz, der Transaktionsstrukturiertheit, der Transaktionsgerichtetheit, Transaktionstransparenz und -kontraktibilität sind dabei ergänzend die Art des Transaktionsinhalts, die Art und Anwendungsbedingungen der Transaktionsverpflichtung, die Transaktionssimilarität und Transaktionskomplementarität zu nennen. Zu vervollständigen sind diese beispielhaft aufgeführten Faktoren um sämtliche partnerspezifischen Kriterien.

Insgesamt ist annahmegemäß eine **Brücke** zwischen dem hier durch den Resource Based Approach theoretisch fundiertem Internalen Ansatz und dem durch die Neue Institutionenökonomik untermauertem Transaktionalen Ansatz zu schlagen. Tangible, hybridtangible und intangible Ressourcen sind Gegenstand von Transaktionen zwischen Kooperationspartnern, die ihrerseits über strukturbasierte Tangibilitäten innerhalb der Puerlunternehmung oder über Kontakte auf der Ebene der Parentalunternehmungen die unentgeltliche Verfügung über (fremde) Ressourcen auf Basis von Aneignungs- oder Transferprozessen ermöglichen können. Das transaktionskostentheoretische Kriterium der Spezifität ist etwa auf die sog. Ressourcenpool-Spezifität zu fokussieren; es bestehen enge Verbindungen zwischen ressourcenbasierten Internalen Kriterien und Institutionenökonomik-basierten Transaktionalen Kriterien, so etwa zwischen Ressourcen-Plastizität und Transaktionstransparenz, Ressourcen-Redundanz und Transaktionssimilarität sowie zwischen Ressourcen-Dependenz, Ressourcen-Destruktionskraft, Ressourcen-Potenz und Information Impactedness. Schließlich sind die Transaktionen vollziehenden Subjekte selbst Humanressourcen, mit jenen bereits im Rahmen des Internalen Ansatzes skizzierten und nachfolgend genauer spezifizierten, die Kosten und Nutzen der Kooperation determinierenden Eigenschaften und Verhaltensweisen. Zudem ist eine direkte Verbindung zwischen dem auf der Neuen Industrieökonomik basierenden Externalen Ansatz und dem Transaktionalen Ansatz zu ziehen, da Transaktionen der Parentalunternehmungen und der Puerlunternehmung den im Rahmen des Externalen Ansatzes differenzierten Machteinflüssen unterliegen und selber der Machtausübung dienen. Einerseits schaffen und vernichten sie aktiv Barrieren, andererseits unterliegen sie passiv barriereninduzierten Restriktionen. Die Relation zwischen Externalem und Internalem Ansatz ist gleichsam durch transaktionale Überlegungen zu konstituieren, da Macht und Barrieren auf Ressourcen basieren, die wiederum Gegenstand intrastruktureller Transaktionen zwischen Transaktionspartnern, oder auch: Ressourcen-„Verfügern“, sind und eben auf der Grundlage dieser Transaktionen erst eine Entwicklung, Veränderung und kreative Zerstörung¹¹⁷⁷ erfahren.

¹¹⁷⁶ Vgl. WILLIAMSON (Markets and Hierarchies, 1975), S. 40.

¹¹⁷⁷ Vgl. SCHUMPETER (Kapitalismus, 1950), S. 103 ff.

Die Bestimmung optimaler Kooperationsstrukturen auf Basis des Transaktionalen Ansatzes macht dabei die Verknüpfung zu jenen den **Faktor Zeit** berücksichtigenden Überlegungen und damit zum Dynamischen Ansatz bereits implizit oder explizit offenkundig – über die Kombination von Frequenz und Spezifität (implizit), das Kriterium der Transaktionsverpflichtung (implizit) oder etwa auch der zeitlichen Orientierung der Kooperationspartner (explizit).

Die nachfolgende Analyse basiert auf der dem Konkretisierungsfortschritt entsprechenden Differenzierung zwischen Transaktionalen Generellen Struktur-Effizienzkriterien und Speziellen Partnerlichen Kriterien.

2. Transaktionale Strukturkonzeptualisierung

Die Analyse von Strukturkonzepten auf Basis des vorgestellten Ansatzes setzt voraus, daß geklärt wird, welche strukturellen Eigenschaften für die Fragestellung der Kooperation auf Basis einer Pueralunternehmung und aus der Perspektive des Transaktionalen Ansatzes relevant sind.

Ausgangspunkt der Transaktionalen Strukturkonzeptualisierung ist das Phänomen der intra- und interorganisationalen Arbeitsteilung, das die Elementardeterminante des gesamten Strukturierungs-Problems des Trignons repräsentiert (vgl. **Abbildung 64**)¹¹⁷⁸. Aus der Perspektive des rein theoretischen Ideals einer simultanen Gesamtplanung und Gesamtsteuerung der Kooperationsaktivitäten ist die Arbeitsteilung als „Fluchtstrategie“ zu interpretieren, da c.p., d.h. ohne Berücksichtigung von (inter-)dependenzbasierten Entscheidungs-, Kommunikations- und Konfliktkosten zwischen den Kooperationspartnern, Einzelaktivitäten regelmäßig vom holistischen Gesamtoptimum¹¹⁷⁹ abweichen und Autonomiekosten begründen.¹¹⁸⁰

Aus der Wahl des Strukturkonzepts resultiert eine spezifische Form der Arbeitsteilung, welche wiederum – in Abhängigkeit von der gewählten Strukturierungsmaßnahme – zu **spezifischen Spielräumen** für die Kooperationspartner führt.¹¹⁸¹

Über die **Trigon-Segmentierung** werden die Transaktionsinhalte der Kooperationspartner festgelegt und gegeneinander abgegrenzt („Welcher der Kooperationspartner macht was?“), über die **Trigon-Formung** werden die Spielräume dieser Transaktionsinhalte determiniert („Welcher der Kooperationspartner darf was?“). Dabei handelt es sich um Kompetenz-Spielräume („dürfen“ im Sinne von „erlauben“) und um Verhaltens-Spielräume („dürfen“ im Sinne von „können“). Die Trigon-Segmentierung dient

¹¹⁷⁸ In kooperationsspezifischer Modifikation und Ergänzung zu FRESE (Organisation, 2000), S. 264, 269. FRESE unterscheidet grundsätzlich die Maßnahmen der Segmentierung und Strukturierung.

¹¹⁷⁹ Das „Gesamtoptimum“ umfaßte das Ergebnis bei „optimaler“ Gesamtführung der Kooperation abzüglich dem tatsächlichen Ergebnis bei arbeitsteiligen Führungsaktivitäten.

¹¹⁸⁰ Vgl. FRESE (Organisation, 2000), S. 259 f.

¹¹⁸¹ Vgl. folgend in kooperationsspezifischer Modifikation und Ergänzung zu FRESE (Organisation, 2000), S. 264 ff., 58 ff. Zu organisationalen Effizienzbewertungen auf Basis der Strukturdimensionen Konfiguration und Motivation vgl. FRESE/VON WERDER (Zentralbereiche, 1993), S. 1-25; VON WERDER (Unipersonale Führung, 1996), S. 257-277; VON WERDER (Effizienzbewertung, 1999), S. 412-417; VON WERDER/GRUNDEI (Gestaltungsalternativen, 2000), S. 115-121.

der bestmöglichen Nutzung der mit der Kooperation verbundenen Potentiale und der Gestaltung der Interdependenzen zwischen den Kooperationspartnern; die Trigon-Formung dient der Hierarchisierung und Beeinflussung¹¹⁸² des Akkulturationsverlaufs. Die für die Analyse der Kooperation relevanten Eigenschaften aus der sog. Transaktions-nalen Generellen Perspektive sind daher die Zusammenlegung und Trennung von part-nerlichen Potentialen, die Berücksichtigung von Interdependenzen, der Hierarchisie-rungsgrad und die Beeinflussung des Akkulturationsprozesses.

Das Strukturkonzept bewirkt zunächst eine Trennung und Poolung von **Potentia-len** der Kooperationspartner.¹¹⁸³ Potentiale kennzeichnen dabei nachfolgend die Gesamtheit al-ler verfügbaren Mittel, Möglichkeiten und Energien des Trignons. Dabei sind Ressour-zen-Potentiale, Transaktions-Potentiale und Potentiale des externen Marktes bzw. der externen Branche Gegenstand der Strukturierung. Die Teilung oder Zusammenlegung inter- und intrapartnerlicher Potentiale bewirkt ihrerseits auch Verbesserungen oder Verschlechterungen von Ausprägungsgraden der *Art* der Transaktions-Potentiale. Dabei werden im folgenden insbesondere Konflikt- und Synergie-Potentiale, Autonomie-, In-tegrations-, Kontroll-, Lern-, Fiktions- und Informations-Potentiale inhaltlich zu berück-sichtigen sein.

Weiterhin entstehen durch das gewählte Strukturkonzept **Interdependenzen**.¹¹⁸⁴ Inter-dependenzen sind wechselseitige Abhängigkeiten zwischen den Elementen des Trignons. Der Interdependenzbegriff wird sowohl auf vertikale als auch auf horizontale Bezie-hungen zwischen den Elementen des Trignons bezogen. Interdependenzen infolge von „Ressourcen“-Überschneidungen werden durch die gemeinsame Verwendung knapper Ressourcen begründet. Interdependenzen aufgrund von „Markt“-Überschneidungen be-stehen, wenn sich die Strategien der trigonalen Einheiten auf gleiche Marktsegmente richten. Sie sind klassischerweise von geringerer Merkhlichkeit als trigoninterne Trans-aktions-Interdependenzen und insofern bei Nichtberücksichtigung besonders kritisch. „Transaktions“-Interdependenzen bedingt durch Überkreuzungen zwischen Transaktio-nen der Trigonelemente entstehen, wenn zwei Elemente A und B (Parentalunter-nehmungen) von einem Element C (Puerlunternehmung) beliefert werden (mit Infor-mationen) bzw. beide Elemente A und B ein Transaktionsangebot (Kollusionsangebot) an C richten. Kapazität, Kollusion oder auch Neutralität vermögen Engpässe zu begrün-den mit der Konsequenz, daß keine der beiden trigonalen Einheiten vollkommen zufrie-dengestellt werden kann. Überschneidungen von Entscheidungen und Ressourcenverfü-gungen liegen dann vor, wenn die Entscheidung von A über Annahme der Transakti-onsleistung und die illegitime oder illegale Verfügung von A über kritische Ressourcen des Kooperationspartners B den internen Kontext von B in absehbarer Zeit zielrelevant (Verlust von Wettbewerbsvorteilen) variieren.

Das Strukturkonzept bewirkt zudem eine **Hierarchisierung** von Systemelementen des Trignons.¹¹⁸⁵ Hierarchisierung charakterisiert dabei die intra- oder interorganisationale

¹¹⁸² Die gezielte Beeinflussung ist als kulturpolitische Maßnahme zu interpretieren. Vgl. BLEICHER (Kulturpolitik, 1984), S. 499.

¹¹⁸³ [Potential – lat. „potentialis“: nach Vermögen.]

¹¹⁸⁴ Zum Interdependenzbegriff vgl. näher ROBERTS (High Reliability Organizations, 1988), S. 34.

¹¹⁸⁵ [Hierarchie – griech. „hiero...“ und „árchein“: hl. Herrschaft und herrschen.]

Institutionalisierung einer hierarchischen Ordnung zwischen den Parentalunternehmungen und der Pueralunternehmung, welche die Generierung intratrigonaler Rangordnungs-, Abstufungs- sowie Über- und Unterordnungsverhältnisse kennzeichnet und Maßnahmen der Zentralisation und des Verzichts auf Delegation bedingt. Zentralisation und Dezentralisation kennzeichnen Richtung und Umfang der Verteilung intratrigonaler Aufgaben, welche ihrerseits in Aufgaben der Willensbildung¹¹⁸⁶, Willensdurchsetzung oder auch Willenssicherung zu differenzieren sind. Zentralisation charakterisiert im folgenden die Zusammenfassung intratrigonaler Aufgaben im Mittelpunkt eines parentalen oder pueralen Systems. Dezentralisation kennzeichnet umgekehrt die Tendenz, intratrigonaler Aufgaben vom Systemkern weg, auf nachgeordnete Systemeinheiten zu streuen. Gleichsam bezeichnet Zentralisation die komplette Bündelung intratrigonaler Aufgaben in der Systemspitze, Dezentralisation ihre gänzliche Streuung auf nachgeordnete Systemeinheiten. Beide Begriffe markieren damit idealtypische Extrema der Richtung und des Umfangs der Zuweisung von Aufgaben. Während Dezentralisation eine umfassendere Strukturdimension ist, bezieht sich Delegation in einem engeren Sinne auf das intratrigonale Verhältnis zwischen einem organisationalen Auftraggeber und -nehmer (Parental- und Pueralunternehmung) oder einem intraorganisationalen Prinzipal und einem Agenten (Führungskraft und Mitarbeiter).

Über die Wahl des Strukturkonzepts wird schließlich annahmegemäß auch der Verlauf der **Akkulturation** und damit die Motivation der Kooperationspartner zum moderaten, organisationszieladäquaten Umgang mit Verhaltens-Spielräumen oder aber zur mißbräuchlichen Ausnutzung von Verhaltens-Spielräumen beeinflusst.¹¹⁸⁷ Dabei wird nachfolgend von einer die subjektiv-interpretative und funktional-objektivistische Sichtweise integrierenden Kulturperspektive im Sinne des gemäßigten Voluntarismus ausgegangen, derzufolge eine Beeinflussung der Kultur zwar prinzipiell möglich, aber nur beschränkt und auf lange Sicht steuerbar ist.¹¹⁸⁸ Weitere Annahme ist, daß mit zunehmend positivem Akkulturationsverlauf die Qualität der Aufgabenerfüllung zunimmt. Akkulturation bezeichnet den kulturellen Anpassungsprozeß innerhalb des Trignons. Mit der Akkulturation geht die bewußte und unbewußte Übernahme von Kulturelementen des Kooperationspartners einher. Durch Akkulturation wird die vormals als „selbständig“ und „natürlich“ wahrgenommene Kultur relativiert und instabil. (Rück-)Besinnung auf die Identität der eigenen Kultur kann dazu führen, daß die als „fremd“ wahrgenommenen Kulturelemente auch abgelehnt (wieder abgestoßen) werden.¹¹⁸⁹ Die fehlgeleitete intratrigonale Akkulturation bewirkt annahmegemäß eine Qualitätseinbuße von Transaktio-

¹¹⁸⁶ Vielfach werden die beiden Begriffe auf die Dezentralisation und Delegation von Entscheidungen reduziert.

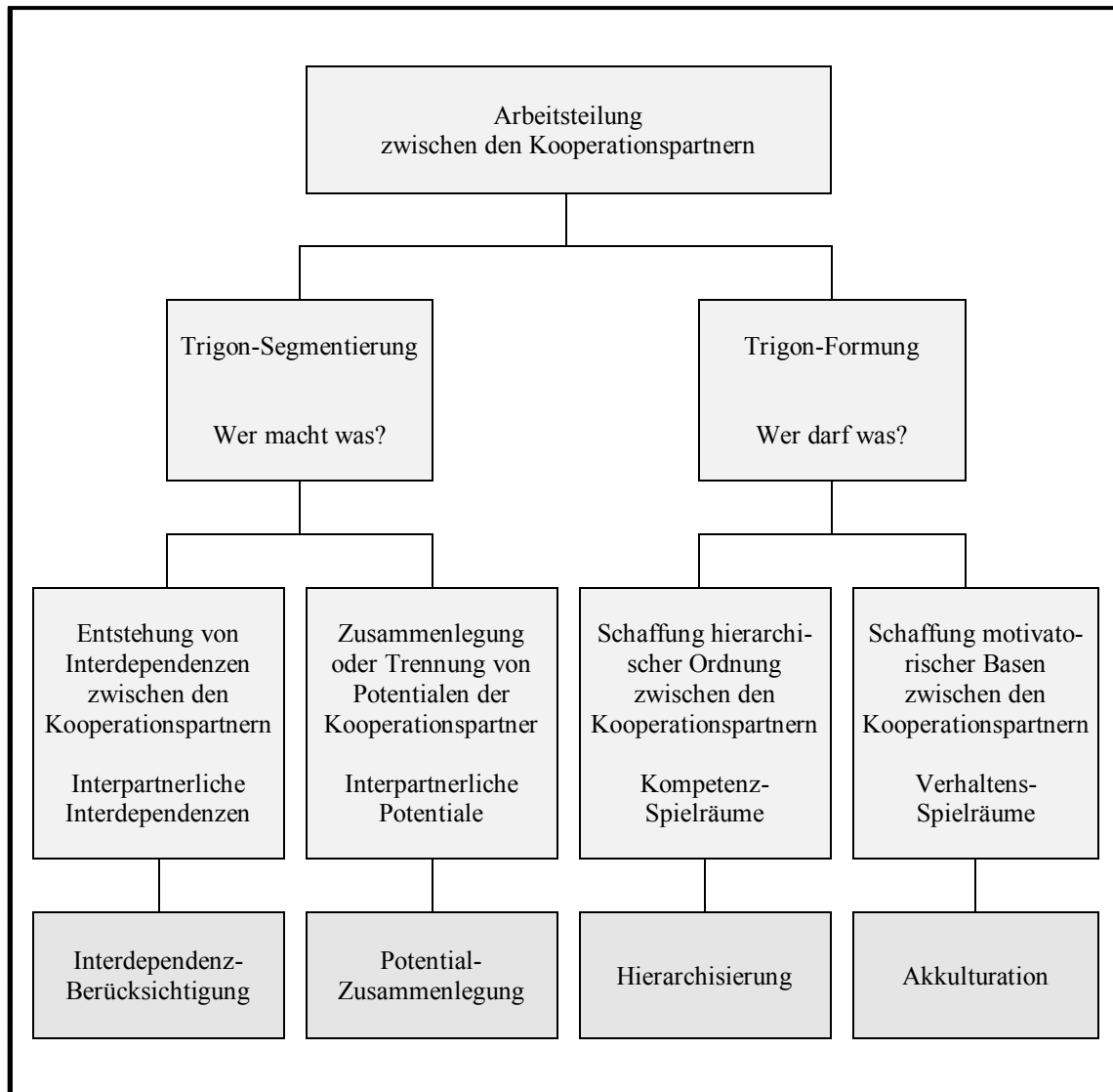
¹¹⁸⁷ [Akkulturation – lat. „ad“ bzw. „ak“: zu, bei, an und lat. „cultura“: Pflege des Körpers und Geistes.] Akkulturation bezeichnet nachfolgend den intratrigonalen kulturellen Anpassungsprozeß. Zum allgemeinen Begriff der Akkulturation vgl. originär LYGGAARD (Adjustment in a Foreign Society, 1955), S. 45-51, 49, sowie BERRY (Acculturation, 1983), S. 65-67. Mit Blick auf Akquisitionen vgl. REINEKE (Akkulturation, 1989), S. 85-88.

¹¹⁸⁸ Vgl. BURRELL/MORGAN (Sociological Paradigms, 1979), S. 21-37; SCHOLZ (Strategische Organisation, 2000), S. 258-259.

¹¹⁸⁹ Zur Bedeutung der Unternehmensidentität trotz der Analyse einer Vielzahl von Verträgen zwischen Produktionsfaktoren in der neueren Theorie der Unternehmung vgl. SCHÜLER (Einheitlicher Grund, 1999), S. 132-133, S. 139.

nen, indem motivatorische Basen der Kooperationspartner zerstört und Verhaltens-Spielräume von ihnen mißbraucht werden.

Abbildung 64: Generelle Transaktionale Strukturkonzeptualisierung



Ausgegangen wird zudem davon, daß der Akkulturationsverlauf vor allem durch den Einsatz hybridtangibler und intangibler Ressourcen zu beeinflussen ist. Die Wahl der Organisationsstruktur i.e.S. (und dabei vor allem die Entscheidung für die Tangibilitäten) ist dabei ebenso von Bedeutung wie der Einsatz intangibler Ressourcen in Form von Identifikationsförderung¹¹⁹⁰, Symbolmanagement, Anreizgestaltung¹¹⁹¹, Indoktrination und Einsatz von Machtstrategien. Besonderes Augenmerk ist dabei auf die Auswahl, den Einsatz, die Entwicklung und die Freistellung von Humanressourcen zu le-

¹¹⁹⁰ Den Erfolg unterschiedlicher Mechanismen der Identifikationsförderung in einer Netzwerkorganisation analysiert PRATT. Vgl. PRATT (Managing Identification, 2000), S. 456-493.

¹¹⁹¹ Dabei kann die Principal Agent-Theorie insbesondere Impulse für die Ausrichtung des Anreizsystems in der Kooperation vermitteln.

gen, da Humanressourcen als Pool intangibler Ressourcen über implizites Wissen um kulturelle Gepflogenheiten verfügen und als Kulturträger fungieren. Der Einsatz dieser Ressourcen ist einerseits durch reine Institutionalisierung (Organisationsstruktur i.e.S., Symbolmanagement), andererseits durch Trennung, Kombination, Integration, Beherrschung, Inspiration oder Autonomie (Kulturträger) zu bewirken. Die sich so ergebende Kombination von Akkulturationsinstrumentarien beeinflusst annahmegemäß den Akkulturationsverlauf.

Die Analyse von Kooperationsstrukturen macht zudem den expliziten Einbezug der Partnerspezifika über die Berücksichtigung der Eigentümlichkeiten des Kooperationspartners und des intraorganisationalen Transaktionspartners erforderlich. Dabei wird von der Annahme ausgegangen, daß die unmittelbare Beziehung zum Kooperationspartner durch ein **dreidimensionales Spannungsverhältnis** charakterisiert ist, das sowohl die Individualebene als auch die Organisationsebene der Kooperation umfaßt.

Dieses Verhältnis wird determiniert durch Spannungen zwischen dem Vertrauen¹¹⁹² *zum* und die Kontrolle *des* Kooperationspartners, dem Vertrauen *zum* und die Kontrolle *der Pueralunternehmung* und dem Vertrauen *in die* und die Kontrolle *der* korrekte(n) Durchführung der singulären Kooperationsaktivitäten innerhalb einer Struktur; zwischen der Gewährung von Autonomie *für den* und Generierung von Abhängigkeiten *des* Kooperationspartners, der Gewährung von Autonomie *für* die Pueralunternehmung und Generierung von Abhängigkeiten *der Pueralunternehmung* sowie für die Gewährung von Autonomie *für* die Durchführung der singulären Kooperationsaktivitäten und die Generierung von Abhängigkeiten *zwischen* einzelnen Kooperationsaktivitäten; wie auch schließlich zwischen der Quasi-Internalisierung gewünschter Aktivitäten und partnerlicher Ressourcen über ihre Integration in den eigenen Verfügungsbereich und die Quasi-Externalisierung über die Deintegration von Aktivitäten und Ressourcen¹¹⁹³ in den Verfügungsbereich des Kooperationspartners.¹¹⁹⁴

Die Strukturkonzeptualisierung aus der sog. Transaktionalen Partnerspezifischen Perspektive umfaßt damit diese sechs Struktureigenschaften.

¹¹⁹² Zur erheblichen Bedeutung des gegenseitigen Vertrauens in der Theorie der Unternehmung von ERICH GUTENBERG und in der neueren Theorie der Unternehmung vgl. ALBACH (Erich Gutenberg, 1999), S. 10.

¹¹⁹³ Die Bahn hatte den Betrieb ihres Telekommunikationsnetzes ursprünglich Arcor überlassen. Dies sieht Hubert Mehdorn, Vorstandsvorsitzender der Deutschen Bahn AG, heute laut FAZ als Fehler an, da die Unternehmung damit einen wesentlichen Teil ihrer Infrastruktur aus der Hand gegeben habe, der für die reibungslose Steuerung des Zugverkehrs notwendig sei. Vgl. o.V. (Arcor gliedert Bahngeschäft aus, 2001), S. 16.

¹¹⁹⁴ Strategische Netzwerke als Ergebnis von Quasi-Internalisierung und Quasi-Externalisierung diskutiert SYDOW. Vgl. SYDOW (Strategische Netzwerke, 1992), S. 105 ff.; SYDOW ET AL. (Organisation, 1995), S. 49 ff.

3. Transaktionale Effizienzkriterien

3.1. Parametrische Unsicherheit

3.1.1. Umweltunsicherheit

Die Umweltunsicherheit ist um so höher, je höher der Komplexitäts-, Interdependenz- und Veränderungsgrad des transaktionalen Kontextes ist, in dem die Parentalunternehmungen und die Pueralunternehmung agieren.¹¹⁹⁵ Je höher c.p. die Anzahl und die Heterogenität der aus Sicht des Trigons oder eines seiner Elemente wahrgenommenen Umweltfaktoren ist, desto mehr Informationen müssen in der Anbahnungsphase einer intratrigenalen Transaktion generiert, an den Kooperationspartner weitervermittelt und schließlich verwertet werden, desto häufiger finden Entscheidungsprozesse und Schlichtungsaktivitäten interpartnerlicher Konflikte statt, und desto höher sind komplexitätsbedingt die Transaktionskosten in Form von Organisations- und Opportunitätskosten des Informationsflusses. Mit zunehmender Häufigkeit und wachsendem Ausmaß, in dem bei Änderung eines trigonalen Umweltsegmentes (beispielsweise: Pueralunternehmung) Änderungen in einem anderen trigonalen Umweltsegment (beispielsweise: Parentalunternehmung) ausgelöst werden, steigt zudem interdependenzbedingt die Anzahl zu handhabender Informationen und nimmt die Höhe der Transaktionskosten in der Transaktionsanbahnungs- und Transaktionsdurchführungsphase zu. Je höher daneben die Anzahl und der Grad an Modifikationen des trigonalen externen Kontextes ist, desto mehr neue Informationen treten auf, welche ihrerseits Strukturanpassungen erfordern, und desto höher sind schließlich veränderungsratenbedingt die Transaktionskosten.

Mit zunehmender Veränderungsrate und damit Umwelt- und Planungsunsicherheit der zu bewältigenden Koordinationsaufgabe (z.B. rascher Aufgabenwandel, kurze Marktzyklen) nimmt das mit der Zentralisation auch bedeutender strategischer Aufgaben verbundene Risiko zu.¹¹⁹⁶ Risikoteilung durch Dezentralisation ist empfehlenswert; kurze Wege machen die Bereichseinheiten agiler, auf Marktveränderungen kann rascher reagiert werden; die Flexibilität der Bereichs- und Trigoneinheiten kann sich erhöhen. Je höher also der durch Komplexität, Interdependenz und Veränderung bedingte Unsicherheitsgrad der trigonalen Umwelt ist, desto höher sind tendenziell die Einbußen von (als relevant wahrgenommenen) Informationen im Zuge interpartnerlicher Transaktionen innerhalb des Trigons, eine um so größere Zahl an Informationen ist intratrigenal zu handhaben, und desto höher sind die Transaktionskosten.¹¹⁹⁷ Komplexität¹¹⁹⁸, Interdependenz und Veränderung determinieren somit die Strukturwahl insofern, als simultan veränderungsratenbedingt schnellere Reaktionen erforderlich und komplexitätsinduziert sowie interdependenzinduziert verlängerte Reaktionszeiten notwendig sind.

¹¹⁹⁵ Vgl. zu den Determinanten der Umweltunsicherheit etwa DOWNEY/SLOCUM (Uncertainty, 1975), S. 562-578; DUNCAN (Characteristics, 1972), S. 313-327; TUNG (Dimensions, 1979), S. 672-693; vgl. hierzu und folgend WINDSPERGER (Transaktionskostenansatz, 1996), S. 32.

¹¹⁹⁶ Vgl. dazu die Transaktionsbedeutung in Kapitel E.VI.3.6.

¹¹⁹⁷ Vgl. auch den Dynamischen Ansatz in Kapitel E.VII.3.18.

¹¹⁹⁸ Vgl. DOUMA/BILDERBEEK/IDENBURG/LOOISE (Strategic Alliances, 2000), S. 587.

Mit zunehmender Veränderungsrate (z.B. Innovationen, Substitutionsprodukte) wächst daher sowohl der Bedarf an einer Zusammenführung partnerlicher Potentiale, um über Synergieeffekte im Entwicklungsbereich schnellere Marktreaktionen zu ermöglichen, als auch das Erfordernis dezentraler Strukturen und einer Delegation von Entscheidungskompetenzen.¹¹⁹⁹ Da in hyperkompetitiven Situationen zudem wenig Zeit bleibt zu reagieren, ist das Informationssystem innerhalb des Trignons besonders bedeutsam, da gegenüber dem „Alleingang“ zusätzlich auch die Informationswege zum parentalen Partner und zur Puerlunternehmung zu gestalten sind: Informelle Strukturen¹²⁰⁰ ermöglichen dabei die rasche Klärung dringlicher Fragen. Je höher die Umweltkomplexität und -interdependenz ist, desto eher sind die Kontakte mit Marktpartnern und Trignonpartnern zur Berücksichtigung von Marktinterdependenzen und zur Nutzung von Marktpotentialen über die singulären Trigonelement-Grenzen hinweg auf die Trigonziele hin auszurichten.¹²⁰¹

3.1.2. Transaktionsunsicherheit

Transaktionsunsicherheit kennzeichnet die unvollständige Information über die Charakteristika des innerhalb der Kooperationsstruktur gehandhabten Transaktionsobjektes; sie ist abhängig von der Transaktionskomplexität, der Transaktionsinterdependenz, der Transaktionsveränderlichkeit und der Transaktionsdauer – und birgt bisweilen erhebliche Transaktionsrisiken.¹²⁰²

Werden die vielfältigen Transaktionen des Trignons als das Aufnehmen und Abwickeln von Transaktionen interpretiert und ist davon auszugehen, daß die Transaktionen nicht stets wie geplant ablaufen, erwachsen den Kooperationspartnern Risiken. Das Strukturkonzept hat daher zu gewährleisten, daß die potentiellen trigonalen Transaktionspartner und Einzelaktivitäten frühzeitig gefiltert und bereits aufgenommene Transaktionen effizient gesteuert werden.¹²⁰³ Selektion und Steuerung rücken daher in den Blickpunkt der kooperationsstrukturellen Bewältigung von Transaktionsunsicherheit.

Je komplexer die innerhalb des Trignons abgewickelten Transaktionen sind und je länger die (geplante) Dauer ihrer Abwicklung ist, desto (relativ) ausgeprägter sind die bestehenden interpartnerlichen Informationslücken über die kooperativen Aktivitäten, desto mehr Anstrengungen sind zu ihrer Beseitigung zu unternehmen, und desto höher sind

¹¹⁹⁹ Vgl. KLEIN/FRAZIER/ROTH (Transaction Cost Analysis Model, 1990), S. 205.

¹²⁰⁰ Vgl. dazu das Verbindungsgefüge-Konzept in Kapitel D. III.4. und F.X.3.

¹²⁰¹ Heterogene Kundenanforderungen sind zumeist mit einem erheblichen Zeitaufwand und erforderlichen Ressourcenkapazitäten verbunden. Sind über die Kooperation die interpartnerlichen Vertriebsressourcen in der Puerlunternehmung gebündelt worden, so sind die Kunden des Zielmarktes aktiv auf die Option eines intensiven Service und ausgiebige Anpassungsmöglichkeiten hinzuweisen und bei erfolgreicher intratrigonal funktionierender Koordination erhebliche Wettbewerbsvorteile gegenüber der lokalen Konkurrenz erzielbar.

¹²⁰² Vgl. ECCLES (Quasifirm, 1981), S. 335 ff.; JONES (Governance Structures, 1987), S. 197 ff.; MASTEN/MEEHAN/SNYDER (Costs, 1991), S. 1 ff.; WINDSPERGER (Transaktionskostenansatz, 1996), S. 33 f.

¹²⁰³ Vgl. JUNG/SPREMANN (Transaktionsrisiken, 1989), S. 94-112.

die Transaktionskosten.¹²⁰⁴ Bestehen zudem sachrationale Zusammenhänge zwischen Entscheidungskomplexen oder auch Interdependenzen zwischen Kooperations(koordinations-)aufgaben, desto problematischer wird eine dezentrale Durchführung dieser Aktivitäten, desto dringlicher wird die Notwendigkeit zentraler Entscheidungen und das Erfordernis, Interdependenzen¹²⁰⁵, welche auf Veränderungen im Transaktionsfeld einer Einheit (z.B. Pueralunternehmung) basieren, die durch Transaktionen einer anderen Einheit (z.B. Parentalunternehmung) hervorgerufen werden, aufeinander abzustimmen.

Im Hinblick auf die Veränderlichkeit der Transaktionsaufgabe ist folgendes zu konstatieren: Je variierbarer eine Aufgabe im Sinne einer schwierigen Planbarkeit ist, desto zweckmäßiger ist es, sie (quasi) zu internalisieren, um auf die Unsicherheit flexibel reagieren zu können; diese Tendenz gilt um so mehr, je mehr es sich um Aufgaben handelt, die von hoher strategischer Bedeutung sind.¹²⁰⁶ Je höher insofern die Komplexität, der Interdependenzgrad, die Veränderlichkeit und die Dauer der Kooperations(koordinations-)aufgaben und die zu ihrer Lösung benötigten Ressourcenbündel sind, desto zweckmäßiger wird eine zentrale Durchführung dieser Transaktionen innerhalb des Trignons und eine Bündelung der dazu notwendigen partnerlichen Wissens-Potentiale; je unsicherer dagegen die transaktionale Entscheidungssituation im allgemeinen und je höher das Risiko in finanzieller Hinsicht ist, um so weniger ist – unter der Annahme einer höheren Problemumsicht übergeordneter Einheiten – eine trigonale Entscheidung delegierbar.

Das Verhältnis zwischen Umweltunsicherheit und Transaktionsunsicherheit gestaltet sich wie folgt: Modifikationen des externen Kontextes bedingen exogene Störungen der trigonalen Transaktionsbeziehungen und begründen Transaktionsunsicherheit, da die partnerlichen Transaktionen auf die geänderten äußeren Bedingungen neu abgestimmt werden müssen, wobei eine derartige im nachhinein notwendige Korrektur der Transaktionsbeziehungen – nicht zuletzt auch infolge der damit häufig, etwa machtasymmetriebedingt, erforderlich werdenden gemeinschaftlichen Neu-Definition der Partnerbeziehung¹²⁰⁷ – transaktionskostenintensiv¹²⁰⁸ sein kann.

Dieser Korrektur kann ex ante über den konsequenten Rückzug aus Transaktionen, die nicht in Erfolgszonen geführt werden können („Streamlining“) (z.B. Vermeidung von Gruppenarbeit, Trennung von Mitarbeitern), oder über Erhöhung der Signalwirksamkeit

¹²⁰⁴ Und desto zweckmäßiger kann es durchaus (im Sinne des Dynamischen Ansatzes) sein, ressourcielle „Puffer“, ressourcielle Redundanz und damit Komplexität in einem gewissen Umfang zuzulassen. Zur Kritik am Umgang der klassischen Transaktionskostentheorie mit der Umweltannahme „Komplexität“ (Ziel: Komplexitäts-„Reduktion“) vgl. ZU KNYPHAUSEN-AUFSESZ (Theoretische Perspektiven, 2000), S. 58; WINDSPERGER (Transaktionskostenansatz, 1996), S. 34.

¹²⁰⁵ Die Transaktion einer Trigoneinheit A (z.B. Parentalunternehmung) begründet eine „Inwelt-Interdependenz“, wenn sie bei ihrer Durchführung das Transaktionsfeld der Trigoneinheit B (z.B. Pueralunternehmung) zielrelevant verändert. „Inwelt-Interdependenzen“ beruhen auf Veränderungen im Transaktionsfeld einer Systemeinheit, die durch Transaktionen einer anderen Einheit hervorgerufen werden.

¹²⁰⁶ Vgl. PICOT (Organisationsstrukturen, 1993), S. 225.

¹²⁰⁷ Vgl. dazu die Transaktionalen Speziellen Partnerlichen Effizienzkriterien in Kapitel E.VI.4.

¹²⁰⁸ Vgl. CHUNG (Spezifität, 1998), S. 67.

(„Angebotsprofilierung“) (z.B. Signale der Zukunftsorientierung, Arbeitseinsatz) begegnet werden.¹²⁰⁹

3.2. Verhaltensunsicherheit

Verhaltensunsicherheit ist im folgenden dann zu konstatieren, wenn Ungewißheit über das Verhalten des intra- oder extratrigonalen Transaktionspartners besteht. Bei dem Transaktionspartner kann es sich um einen intraorganisationalen Tauschpartner (etwa in einer parentalen Unternehmung), um den Kooperationspartner oder aber um die Pueralunternehmung handeln. Je höher der Grad an Zielinkompatibilität¹²¹⁰ zwischen den Kooperationspartnern und je größer die charakterliche Distanz zwischen den Transaktionspartnern bzw. die interpartnerliche Unberechenbarkeit ist, desto höher ist die Verhaltensunsicherheit, desto höher sind die Transaktionskosten – zumal die wahren Absichten des Partners nicht mit seinen geäußerten Absichten übereinstimmen müssen. Kooperationen sind insofern mit einer erheblichen Partnerunsicherheit behaftet.¹²¹¹

Die trigonalen Kooperationspartner können sich strategisch oder aber loyal verhalten: Damit wird die klassische transaktionskostentheoretische Opportunismusannahme um drei weitere Verhaltensannahmen ergänzt.¹²¹² Strategisches Verhalten kennzeichnet den Fall, in dem die trigonalen Kooperationspartner ihre Transaktionsvorteile rein sachrational zu maximieren versuchen – bei gegebenen Erwartungen über das Verhalten des Transaktionspartners – und dabei autonomes, kooperatives oder opportunistisches Verhalten an den Tag legen.¹²¹³ Autonomes Partnerverhalten bedingt Unsicherheit aufgrund der fehlenden Prognostizierbarkeit der zukünftigen Kooperationsstrategien des unberechenbaren Partners bei Variation seiner Informationsbasis. Während bei Inkompatibilität der interpartnerlichen Ziele und Strategien im Autonomiefall additive Transaktionskosten bei Vollzug der kooperativen Transaktion auftreten, versuchen die Partner im kooperativen Fall gemeinsam Informationsasymmetrien zu beseitigen und nehmen bei exogenen Störungen ihrer Partnerschaft koordinativ-gemeinschaftliche Anpassungen ihrer zueinander kompatiblen Pläne vor. Diese kurzfristig scheinbar irrationale Strategie der „Forbearance“ vermeidet es, kurzfristig mögliche Vorteile auf Kosten des Kooperationspartners zu erzielen, und ist langfristig rational, wenn sie die Entwicklung von Vertrauen begründet, die die Effizienz der Kooperationsaktivitäten und damit die Wohl-

¹²⁰⁹ Zu den Strategien „Streamlining“ und „Angebotsprofilierung“ in einem anderen Zusammenhang vgl. JUNG/SPREMANN (Transaktionsrisiken, 1989), S. 108.

¹²¹⁰ Vgl. dazu den „Inter-Ziele-Strategien-Misfit“ in Kapitel C.V.2. und E.VI.4.4; WINDSPERGER (Transaktionskostenansatz, 1996), S. 34.

¹²¹¹ Vgl. auch die Transaktionalen Speziellen Partnerlichen Effizienzkriterien „Certivität“ und „Probität“ in Kapitel E.VI.4.1. und E.VI.4.2.

¹²¹² Vgl. grundlegend WINDSPERGER (Transaktionskostenansatz, 1996), S. 34-38.

¹²¹³ Autonomes Verhalten liegt vor, wenn ein Transaktionspartner den eigenen Transaktionsplan zu verwirklichen sucht und keine Plananpassungen vornimmt, wenn der Partner aufgrund neuer Kontextgegebenheiten Planrevisionen durchzuführen gedenkt. Kooperatives Verhalten existiert dann, wenn die Transaktionspartner Aktivitäten durchführen, die mit dem Transaktionsziel des Transaktionspartners kompatibel sind. Vgl. WINDSPERGER (Transaktionskostenansatz, 1996), S. 34. Opportunistisches Verhalten liegt vor, wenn die Transaktionspartner Informationsasymmetrien ausnutzen, um dadurch ihren Transaktionsvorteil auf Kosten des Transaktionspartners zu vergrößern. Vgl. WILLIAMSON (Institutionen, 1990), S. 54.

fahrt beider Partner erhöht.¹²¹⁴ Auf Basis eines Vertrauensfundaments sind weitere Kooperationsprojekte mit demselben Partner denkbar. Auch vermag der Aufbau positiven Reputationskapitals auf andere Transaktionspartner „auszustrahlen“, die gerade aufgrund des Rufs der Fairness des Kooperationspartners Transaktionen mit ihm abwickeln.¹²¹⁵ Opportunistisches Verhalten führt zum Aufbau, zur Stabilisierung und zum Ausnutzen von Informationsasymmetrien, um einen langfristigen oder auch (eventuell unentdeckten) kurzfristigen Transaktionsvorteil auf Kosten des Partners zu erzielen. Loyales Verhalten liegt den Aktivitäten der Kooperationspartner zugrunde, wenn sie vergleichbare Wertvorstellungen haben, aufgrund derer sie – quasi „tacit“ – gemeinsame Kooperationsziele zu verwirklichen suchen.

Insgesamt ist folgende Beziehung zwischen dem Transaktionsverhalten, den Transaktionskosten und der Wahl des Strukturkonzepts zu identifizieren: Bei kooperativem und loyalem Verhalten der Kooperationspartner existiert aufgrund der Zielkompatibilität bzw. Zielkongruenz keine Verhaltensunsicherheit, womit die Disincentivekosten für die sich kooperativ oder loyal verhaltenden Partner gleich Null sind; autonomes Verhalten bedingt Transaktionskosten größer Null, da nicht prognostizierbar ist, ob die Handlungen des Partners zielkompatibel sein werden; bei opportunistischem Verhalten der Informationsselektion, -manipulation und -vorenthaltung betreibenden Partner dagegen wachsen die Verhaltensunsicherheit und damit die Transaktionskosten infolge der Zielinkompatibilität erheblich an.¹²¹⁶ Wissens- und Fähigkeits-Potential-Zusammenführung horizontal zwischen den kooperierenden Partnern einerseits, vertikale Delegation und Spezialisierung andererseits werden vereinfacht – gleiches gilt für die horizontale und vertikale Abstimmung von Markt-, Ressourcen- und Transaktions-Interdependenzen. Kooperation und Loyalität lenken den intratrigenalen Akkulturationsverlauf in eine effiziente Richtung und bewirken eine Qualitätssteigerung von Transaktionen, indem motivatorische Basen der Kooperationspartner geschaffen und ihre effiziente Nutzung ermöglicht werden. Loyales Verhalten wirkt über die zusätzliche sozioemotionale Unterstützung bei jeder der Strukturmaßnahmen additiv verstärkend, wobei die vertikale Delegation von Entscheidungs- und Handlungskompetenzen grundsätzlich vereinfacht wird, die horizontale Kooperation dagegen bei Aufeinandertreffen unterschiedlicher Verhaltensweisen der Transaktionspartner erschwert werden kann. Da bei autonomem Verhalten der Kooperationspartner nicht prognostizierbar ist, ob die Handlungen des Partners zielkompatibel sein werden, ist hier strukturell die planbezogene Interdependenzabstimmung ebenso vonnöten wie die zentrale Planung, Entscheidung und Kontrolle von Aktivitäten. Die mit opportunistischem Verhalten der Kooperationspartner verbundene Verhaltensunsicherheit bedingt folgende Strukturierungsüberlegung: Die Zusammenlegung von Potentialen und die Abstimmung von Interdependenzen zwischen horizontalen Transaktionspartnern, von denen bereits *ein* Partner opportunistisches Verhalten an den Tag legt oder gelegt hat, ist für den leistungsüberlegenen Teil¹²¹⁷ in kritischen Bereichen nur schädigend, zeitraubend und transaktionskostenin-

¹²¹⁴ Vgl. BUCKLEY/CASSON (Theory of Co-Operation, 1988), S. 31-53.

¹²¹⁵ Vgl. SPREMANN (Reputation, 1988), S. 623.

¹²¹⁶ Vgl. WINDSPERGER (Transaktionskostenansatz, 1996), S. 37 f.

¹²¹⁷ Betrifft die Erhöhung der Transaktionskosten, wie hier exemplarisch dargelegt, nur einen, d.h. den nicht opportunistischen Teil, so kann dies aus kurzfristiger Perspektive dem anderen Teil vor allem dann egal sein, wenn er mit dem Kooperationsvorhaben keine dauerhafte Absicht verbin-

tensiv, da dieser im Gegenzug eh nur unwichtige oder gar falsche Informationen erhielte – sein Schaden wäre um so erheblicher, je mehr er im Falle überlegener Kompetenz aus sozialen Erwägungen Informationen preisgäbe, die seine „kritische“ Kernkompetenz betreffen und fremdverwertet würden sowie an Dritte diffundierten. Die Wahrscheinlichkeit echten und nicht lediglich im Außenverhältnis propagierten kooperativen Verhaltens von in einem echten oder vermeintlichen Konkurrenzverhältnis zueinander befindlichen Transaktionspartnern konvergiert gegen Null.

Potentialzusammenlegungen und Interdependenzberücksichtigungen in Schlüsselbereichen – mit der Konsequenz von Tangibilitäten – sind daher bei Unsicherheit über die wahren Verhaltensabsichten des hierarchisch gleichgeordneten (horizontalen) Partners, bei Indikatoren für oder Wissen um opportunistisches Verhalten des Partners möglichst zu vermeiden. Mit zunehmender Opportunismusgefahr nimmt insofern die Notwendigkeit zentraler Kontrollen des Kooperationspartners zu.

Opportunismus bewirkt Qualitätseinbußen von Transaktionen und Akkulturations-Ineffizienz, indem motivatorische Basen zerstört und Verhaltensspielräume mißbraucht werden. Bestehen begründete Zweifel über die mutwillige Beabsichtigung der bewirkten Nachteile für den Kooperationspartner, vermag die Strategie der Metakommunikation¹²¹⁸ die Nicht-Böswilligkeit partnerlichen Handelns zu offenbaren und eine weitere Verschlechterung der Transaktionsatmosphäre zu vermeiden. Bestehen diese Zweifel nicht (mehr) und ist man von der Unredlichkeit oder der groben Fehleinschätzung des Kooperationspartners überzeugt, so entmutigt die Tit for Tat-Strategie diesen, sich weiterhin opportunistisch zu verhalten.¹²¹⁹ Das Strukturkonzept hat weiterhin in verhaltensspezifischer Hinsicht zu verhindern, daß Neid auf einen zufällig erworbenen, dem Kontext zuzuschreibenden und legitim erlangten Zwischenvorteil des Partners entsteht, da seine unmittelbare Korrektur nur durch Defektion erfolgen könnte, die eine anschließende Kooperation infolge des zu erwartenden „Tats“ des Partners unmöglich machen könnte. Das Strukturkonzept hat weiterhin zu gewährleisten, daß unter der Bedingung der Vermeidbarkeit erheblicherer Folgekonsequenzen¹²²⁰ ein illegitim oder illegal erworbener Vorteil des Kooperationspartners unmittelbar transparent und bestraft wird, um den Ruf einer konsequenten Bestrafung¹²²¹ nicht aufs Spiel zu setzen und die intangible Ressource Reputation nicht zu schädigen. Zudem ist die Regel zu beachten, nicht zu raffiniert zu sein, da komplexe Verhaltensstrategien zunehmend Intransparenzen¹²²²

det und sich diese Erhöhung auch in Zukunft nicht auf ihn auswirken wird. Betrifft die Transaktionskostenerhöhung alle Transaktionspartner ergibt sich ein gesamttrigonaler Wohlfahrtsverlust – vorausgesetzt, die (etwa durch autonomes Partnerverhalten) bewirkten höheren Transaktionskosten schaffen nicht an anderer Stelle (leistungsbedingt) Einkommen.

¹²¹⁸ Vgl. BATESON (Ökologie des Geistes, 1981), S. 244, 287 ff.; SCHULZ VON THUN (Miteinander Reden I, 1981), S. 91 ff.; WATZLAWICK (Wirklichkeit, 1981), S. 100.

¹²¹⁹ Vgl. hierzu und zu den folgenden Regeln AXELROD (Evolution, 1988), S. 99-111; WEDER (Joint Venture, 1989), S. 118 f. Die Komplexität kooperativen Verhaltens verdeutlicht grundlegend AXELROD [(Complexity, 1997)].

¹²²⁰ Z.B. Reputationsschädigung des gesamten Systems mit Außenwirkung, Sanktionierungskosten, bei fehlender Beweiskraft öffentliche Anmutung des Neides.

¹²²¹ Zur Bedeutung konsequenter Bestrafung für den Erfolg von Kooperationen zwischen sozialen Akteuren vgl. BEN-NER/PUTTERMAN (Institutions, 2000), S. 91-99.

¹²²² Vgl. hierzu Kapitel E.VI.3.15.

und Mißverständnisse erwecken und den kapazitativ überforderten Partner zu der Annahme verleiten können, man würde auf seine Verhaltensstrategien nicht reagieren.

3.3. Begrenzte Rationalität des Transaktionssubjekts

Parametrische Unsicherheit wird erst dann zu einem Kooperationsproblem, wenn mit ihr das Rationalitätspotential der intraorganisationalen Transaktions- und interorganisationalen Kooperationspartner überfordert ist.¹²²³ Unter Begrenzter Rationalität ist die begrenzte kognitive Kapazität von Individuen zu verstehen, alle ihnen zufließenden Informationen erfassen, verarbeiten und umsetzen zu können. Wirtschaftliche Akteure würden gerne vollständig rational handeln, können es jedoch aufgrund kapazitativ begrenzter Ressourcen nur eingeschränkt.¹²²⁴ Die Konsequenz für die Strukturwahl ist, daß eine exakte Planung und Prognose von Umweltzuständen unmöglich und damit eine vollständige Spezifizierung von Verträgen ausgeschlossen ist. Je höher die Begrenzte Rationalität der Kooperationskoordinatoren bzw. -partner, desto eher werden intellektuelle Potentiale (z.B. das sog. „Practical Knowledge“¹²²⁵) zusammengefaßt („Kapazitäts-Argument“), um fehlende Humanressourcen-Kapazitäten auszugleichen und Spezialisierungsvorteile zu nutzen. Mit anwachsender begrenzter Rationalität der Transaktionssubjekte wird eine Enthierarchisierung in Form einer Delegation von Entscheidungskompetenzen und allgemeiner Dezentralisation zunehmend zweckmäßiger.

3.4. Risikoverhalten des Transaktionssubjekts

Eine vielfach vernachlässigte Verhaltensannahme der Transaktionskostentheorie ist die bewußt kontrafaktische und damit die zentralen Effizienzdeterminanten deutlicher fokussierende Risikoneutralität. Die implizite Annahme der Risikoneutralität begrenzte den theoretischen Erklärungsgehalt der Transaktionskostentheorie für die Analyse von Kooperationsstrukturen erheblich, da jene Problembereiche, die aus unterschiedlichen Risikoeinstellungen der Kooperations- bzw. trigonalen Transaktionspartner resultieren, vernachlässigt würden. So fungieren kontraktstrukturelle Mechanismen einerseits vielfach als Risikoziuzuordnungs-Instrument, zum anderen stellen Kooperationsverträge zwischen Kooperationspartnern sowie Arbeitsverträge zwischen Mitarbeitern des Pueralunternehmens-Managements und Parentalunternehmungen partiell auch „Versicherungsverträge“ dar.

Vor dem Hintergrund der Risikoaufteilung zwischen dem parentalen oder partnerlichen Prinzipal und dem Agenten „Pueralunternehmung“ oder dem Agenten „Kooperationspartner“ ist vor allem die Bestimmung optimaler Anreizstrukturen zu analysieren. Richtet sich das institutionalisierte Anreizsystem auch am Output der Pueralunternehmens-Aktivitäten aus, welcher seinerseits wiederum nicht von den exogenen kontextuellen Risikofaktoren zu isolieren ist, sind die partielle Risikoüberwälzung auf den

¹²²³ Zu einem Vergleich der kognitiven Annahmen unterschiedlicher Theorien der Firma vgl. WILLIAMSON (Human Actors, 1999), S. 24, 25.

¹²²⁴ Vgl. BERCOVITZ (Managerial Decision-Making, 1995), S. 7.

¹²²⁵ Vgl. BUCKLEY/CARTER (Knowledge Management, 2000), S. 56.

pueralen Agenten und (Risiko-)Potential-Trennung die Konsequenz.¹²²⁶ Diese ist bei einem konsistent oder inkonsistent risikoaversen Agenten durch eine Risikoprämie auszugleichen, welche mit zunehmender Partizipation des risikoaversen Agenten am Risiko wächst. Schließt eine risikofreudige Parentalunternehmung mit dem risikoaverseren Pueralunternehmens-Management leistungsbezogene Vergütungs-Verträge, wobei die Leistung externen unkontrollierbaren Kontexteinflüssen (z.B. Politik, Religion) unterliegt, so muß die Parentalunternehmung durchschnittlich infolge der zu zahlenden Risikoprämien einen durchaus höheren Lohn entrichten, da die risikoaversen Manager niedrigere, sichere Einkommen gegenüber höheren, riskanten Einkommen präferieren. Trüge die Parentalunternehmung das gesamte Risiko, indem sie dem Pueralunternehmens-Management eine fixe Entlohnung offerierte, wären eine Risiko- wie auch Leistungsanreiz-Immunsierung des Pueralunternehmens-Managements die Konsequenz. Risikoallokation und Anreizstruktur-Optimierung sind demnach nicht nur konkurrierende, sondern antinome Ziele. Die Gesamtoptimierung verlangt nach einer Abwägung der Kosten für die Fehlallokation des Risikos und der Höhe der Transaktionskosten aufgrund von Moral Hazard durch den kooperations- oder transaktionspartnerlichen Agenten innerhalb der Kooperationsstruktur – und wirft um so mehr Nachteile¹²²⁷ für einen korrekten Agenten auf, je mehr seine Leistungsentlohnung an Moral Hazard ausübende Teamkollegen gebunden ist. Das Optimum liegt dann vor, wenn die zu entrichtende Risikoprämie den Anreizeffekt einer zusätzlichen Risikobeteiligung gerade kompensiert.

3.5. Transaktionsspezifität

Die Zuordnung gebildeter Teilaufgaben zu Aufgabenträgern ist – bei Ergänzung um wissensökonomische Ressourcenkriterien – ebenfalls aus transaktionskostentheoretischer Perspektive zu optimieren. Transaktionsspezifität wird vor allem dann zu einem Kooperationsproblem, wenn die betroffenen Aufgaben von hoher strategischer Bedeutung sind, die Aufgabenträger qualitativ fehl am Platz sind und die Transaktionspartner, in die idiosynkratisch investiert wurde, opportunistisches Verhaltenspotential mißbrauchen können.¹²²⁸ Die Matrix der **Abbildung 65**¹²²⁹ setzt an unterschiedlichen Spezifitäts-Typen an.

¹²²⁶ Vgl. allgemein PICOT/DIETL/Franck (Organisation, 1999), S. 93. Inkonsistente Risikoaversion meint, daß zum Entscheidungskontext inkompatible Präferenzen gesetzt werden. Vergleichen Entscheidungsträger ein mögliches Einkommen mit dem jeweils sicheren Einkommen, führt dies zu extremer Risikoaversion in Situationen sicherer Zuwächse und zu extremer Risikoneigung in Situationen sicherer Verluste („Certainty Effect“). Wird die Auswahl von Alternativen vereinfacht, indem diese isoliert bewertet werden und Möglichkeiten der Risiko-Poolung zwischen unterschiedlichen Vorhaben und über die Zeit unbeachtet bleiben, liegt der Isolations-Effekt vor („Isolation Effect“). Vgl. BERCOVITZ/DE FIGUEIREDO/TEECE (Managerial Decision-Making, 1995), S. 13 ff.

¹²²⁷ Zur Notwendigkeit einer Verhinderung der Erleidung von Nachteilen bei korrektem oder auch gewissenhaftem Verhalten auf Unternehmensebene vgl. WEALE (Risikosteuerung, 1992), S. 32.

¹²²⁸ Vgl. DASGUPTA/TAO (Equity Joint Ventures, 1998), S. 391.

¹²²⁹ In Modifikation und kooperationsstrukturspezifischer Ergänzung zu PICOT (Effizienz, 1994), S. 37; PICOT (Organisation, 1999), S. 127.

Abbildung 65: Transaktionsspezifität und Kooperationsstruktur

Individualisierung		Markt-Spezifität, Fach-Spezifität und Transaktionspartner-Spezifität	
Standardisierung		Niedrig	Hoch
Ressourcenpool-Spezifität	Niedrig	(1) Marktliche oder intraorganisationale (Quasi)Externalisierung der Aufgabe	(2) Dezentralisation der Aktivitäten (Markt-Spezifität); Transfer des durch Spezifität geschützten Fachwissens durch Potentialzusammenlegung an den Orten der Aktivitäten (Fach-Spezifität); Zentralisation der Kontrollaktivitäten und Potentialnutzung zum Schutz vor Partner-Opportunismus (Transaktionspartner-Spezifität); Akkultorative Förderung neu zu entwickelnder Ressourcenpool-Spezifität
	Hoch	(3) Zentralisation der Aktivitäten; Bündelung von generalisierbarem Wissen in zentraler Einheit (Markt-Spezifität); Trennung ungeschützter Fach-Potentiale (Fach-Spezifität); Verhinderung fehlgeleiteter Akkulturation (Ressourcenpool-Spezifität)	(4) Kombination der Strukturmaßnahmen unter (2) und (3); Vermeidung überflüssiger Interdependenzen

Unter Spezifität ist in diesem Kontext der Grad an exklusiver Zugeschnittenheit der Kooperations- bzw. Kooperationskoordinationsaufgabe für einen bestimmten Verwendungszweck zu verstehen.¹²³⁰ Hohe Spezifität bedeutet im Extremfall, daß diese Aufgabe nur für einen einzigen Verwendungszweck eingesetzt werden kann. Die Differenzierung zwischen Standardisierungs- und Individualisierungsgrad veranschaulicht plastisch die beiden Spezifitäts-Kategorien „Ressourcenpool-Spezifität“ sowie „Markt-Spezifität“, „Fach-Spezifität“ und „Transaktionspartner-Spezifität“.

Die Markt-Spezifität bezieht sich auf die besonderen Eigenheiten der Probleme von Marktpartnern (z.B. Abnehmer, Lieferanten).¹²³¹ Marktaufgaben sind dann spezifisch, wenn sie andere, von bisherigen oder generell bestehenden Problemen abweichende Anforderungen an das Wissen und die Fähigkeiten der Unternehmung stellen. Die besonderen Eigenheiten der fachlichen Leistungsprobleme (technisch, organisatorisch etc.) werden durch die Fach-Spezifität angesprochen.¹²³² Fachaufgaben sind dann spezifisch, wenn bei der Bewältigung konkreter anwendungsorientierter Einzelprobleme singuläre Fähigkeiten und Fertigkeiten („Kernkompetenzen“) notwendig sind.

Der Begriff „Transaktionspartner-Spezifität“ nimmt auf die besonderen Eigenheiten des intratrigonalen Transaktionspartners – Puerlunternehmung, Kooperationspartner, intraorganisationaler Transaktionspartner – Bezug. Das opportunistische Verhaltenspotential ist verstärkt ausspielbar, wenn idiosynkratische Investitionen getätigt werden und eine Spezialisierung auf den intraorganisationalen Transaktionspartner und den Koope-

¹²³⁰ Vgl. WILLIAMSON (Institutional Economics, 1989), S. 13.

¹²³¹ Vgl. PICOT (Effizienz, 1994), S. 37.

¹²³² Vgl. PICOT (Organisation, 1999), S. 127.

rationspartner erfolgt. Ressourcen werden dann irreversibel in die Transaktion investiert. Ein Wechsel des Transaktionspartners wäre mit hohen Opfern, entgangenen Quasi-Renten als Sunk Costs, verbunden.

Übergreifende Zusammenhänge der als Kollektion produktiver Ressourcen¹²³³ interpretierten Unternehmung, welche das Trigon, die Parentalunternehmungen und die Pueralunternehmung in ihrer Ganzheit als Einheit prägen und sichern, fokussiert die Ressourcenpool-Spezifität.¹²³⁴ Ressourcenpoolorientierte Aufgaben sind dann spezifisch, wenn sie von der Parentalunternehmung oder der Pueralunternehmung in einer von anderen Unternehmungen differierenden Weise gelöst werden. Die Entscheidung für die Strukturtypen erfordert die Klärung zweier Grundprobleme. Einerseits sind die Know-how-Anforderungen der einzelnen Aufgabenkategorien an die Aufgabenträger zu analysieren, zum anderen ist die Art und Weise der Entwicklung, der Pflege und des Schutzes des Know-hows im Hinblick auf die Potentialnutzung, Interdependenzabstimmung, Hierarchisierung und Akkulturation zu diskutieren.

Nach der auf diesen vier Spezifitätsarten basierenden Matrix sind in jeder Hinsicht geringspezifische Kooperations(koordinations-)aufgaben nicht Parental- oder Pueralunternehmungs-intern abzuwickeln, sondern zu externalisieren. Der Standardisierungsgrad einer Kooperations(koordinations-)aufgabe ist zu jeglicher interner struktureller Abwicklungszweckmäßigkeit negativ korreliert. Diese Externalisierung kann marktlich wie auch intraorganisational von einer Trigoneinheit auf eine andere erfolgen.¹²³⁵

Eine Dezentralisation der Kooperations(koordinations-)aktivitäten empfiehlt sich vor allem dann, wenn die Markt- und Fach-Spezifität hoch und die Ressourcenpool-Spezifität niedrig ist¹²³⁶; nur dergestalt sind Informationspotentiale der Markt- und Problemnähe für den Aufgabenvollzug sicherzustellen und flexibel zu berücksichtigen. Aufgaben dieses Typs verlangen ein problemnahes, praktisches Anwendungswissen „vor Ort“. Fachspezifische Aufgaben sind daher Aufgabenträgern zuzuordnen, die sich am Ort des Geschehens befinden und das für die Bewältigung der Problemstellung vorwiegend implizite Wissen einsetzen. Alternative Strukturvarianten setzen aufwendige Transfers des impliziten Fachwissens und damit die Schaffung unnötiger Interdependenzen voraus. Hohe Fach-Spezifität bedingt einen erschwerten Wissens-Transfer auf den Kooperationspartner, der durch dauerhafte Tangibilitäten zum Kooperationspartner im Sinne der Potentialzusammenlegung zu überbrücken ist oder als wirksamer Schutzmechanismus vor Diffusion fungieren kann. Eine hohe Transaktionspartner-Spezifität und die damit einhergehende Zusammenlegung von Partner-Potentialen und Interdependenzen fördert dagegen die Zentralisation von Kontrollaktivitäten und Wissens-Potentialnutzungen im Sinne der Institutionalisierung von Gegenmaßnahmen zum Schutz vor opportunistischem Verhalten des Transaktionspartners. Die niedrige Spezifität der partnerlichen Unternehmungskulturen (Parentalunternehmungs-Ressourcen-

¹²³³ Vgl. PENROSE (Growth of the Firm, 1959), S. 24.

¹²³⁴ Vgl. die Infrastrukturspezifität von PICOT (Effizienz, 1994), S. 37.

¹²³⁵ Vgl. dazu die Matrix-Kategorie (1).

¹²³⁶ Vgl. hierzu die Matrix-Kategorie (2).

pools) eröffnet die Möglichkeit einer vereinfachten Akkulturation des Trigons und der zukünftigen Entwicklung einer gemeinsamen Spezifität¹²³⁷.

Eine Zentralisation der Kooperations(koordinations-)aktivität ist dann sinnvoll, wenn eine hohe Ressourcenpool- und simultan eine geringe Markt- und Fach-Spezifität der Aufgabe besteht¹²³⁸; nur in dieser Weise sind holistische Zusammenhänge und Kontrollerfordernisse zu berücksichtigen, die die Parentalunternehmung in ihrer Ganzheit prägen. Aufgaben dieses Typs erfordern das genaue Wissen um übergreifende Zusammenhänge. Generalisierbares, alle Teileinheiten überschauendes Wissen ist zu bündeln. Aufgaben, die Ressourcenpool-Spezifität aufweisen, sind von relativ unabhängigen, nicht in die konkreten Anwendungsaufgaben eingebundenen Aufgabenträgern zu bewältigen. Je Ressourcenpool-spezifischer eine Teilaufgabe ist, desto zweckmäßiger ist es daher, der Unternehmungsleitung ihre Abwicklung zuzuordnen und desto weniger sind nachgeordnete Einheiten oder der Markt mit ihrer Wahrnehmung zu betrauen. Die niedrige Fachspezifität einzubringenden Wissens der Kooperationspartner kann zudem die Trennung ungeschützter Wissens-Potentiale erfordern. Die hohe Spezifität der eingebrachten Parentalunternehmungs-Ressourcenpools macht – im Falle ihrer Stärke und Inkompatibilität – die Verhinderung der durch eingebrachte Ressourcenpool-Spezifitäten fehlgeleiteten Akkulturation erforderlich. Die Förderung einer Trigon-übergreifenden Ressourcenpool-Spezifität dagegen wirkt akkulturationsförderlich. Je inkompatibel andersartiger die singulären Ressourcenpool-Spezifitäten der Parentalunternehmungen und der Pueralunternehmung im Hinblick auf die Unternehmenskulturen¹²³⁹ und Unternehmenspolitiken ausgeprägt sind, desto erforderlicher wird die gezielte Berücksichtigung horizontaler oder vertikaler Informations-Interdependenzen um kollusivem/strategischem Verhalten einzelner Trigoneinheiten zu begegnen; so etwa der Koalition einer Parentalunternehmung mit dem Pueralunternehmungs-Management entgegenzuwirken oder eine Koalition beider Parentalunternehmungen mit Blick auf den Opportunismus des Pueralunternehmungs-Managements zu schaffen.

Eine Aufteilung der Kooperations(koordinations-)aufgabe auf eine Zentraleinheit und dezentrale Einheiten ist dann anzuraten¹²⁴⁰, wenn sowohl die Ressourcenpool- und die Transaktionspartner-Spezifität als auch die Markt- und die Fach-Spezifität stark ausgeprägt sind. So gelingt die Berücksichtigung sowohl übergreifender Zusammenhänge der Unternehmung und von Kontrollnotwendigkeiten als auch die Beachtung besonderer Eigenheiten der Leistungs- und Kundenprobleme. Aufgaben dieses in jeder Hinsicht hochspezifischen Typs, die generalisierbares Überblickswissen und praktisches Anwendungswissen erfordern, setzen beide Arten des Wissenserwerbs und des Wissenseinsatzes voraus, wenn Markt-, Ressourcen- und Transaktions-Interdependenzen zwischen den Trigoneinheiten möglichst vermieden werden sollen. Transaktionen einer zentralen und dezentralen Trigoneinheit begründen – gegenüber alternativen Strukturen – vielfältige Abstimmungserfordernisse, um Qualitätseinbußen von Transaktionen zu verhindern.

¹²³⁷ Vgl. dazu den Dynamischen Ansatz in Kapitel E.VII.3.5.

¹²³⁸ Vgl. dazu die Matrix-Kategorie (3).

¹²³⁹ Zur Diskussion der Unternehmenskultur als heterogenes Phänomen vgl. STARKEY (Corporate Culture, 1998), S. 125-136.

¹²⁴⁰ Vgl. hierzu die Matrix-Kategorie (4).

Das Small Number-Problem ist dann von erheblicher Bedeutung, wenn es ex post in der Kooperation auftritt oder in den Parentalunternehmen bereits entstanden ist.¹²⁴¹ Diese Spezialform unvollkommener Märkte entwickelt sich dann, wenn gewisse Transaktionen durch ihre fortlaufende Wiederholung zwischen den gleichen bzw. denselben Transaktionspartnern idiosynkratische Investitionen in das Human- oder Sachkapital des Kooperationspartners ökonomisch ratsam erscheinen lassen oder quasi „automatisch“ mit sich bringen. Vom Ausmaß und der Art idiosynkratischer Investitionen hängt der Idiosynkrasiegrad einer Transaktion innerhalb der Kooperationsstruktur ab.¹²⁴²

Ein hoher Idiosynkrasiegrad kann durch die „Site Specificity“¹²⁴³ begründet sein, welche die lokal bedingte (Inter-)Dependenz technologisch heterogener Standorte der Parentalunternehmen und der Pueralunternehmung kennzeichnet, deren Austauschbeziehungen durch überlagernde (interdependente) Markttransaktionen zu regeln sind. „Physical Asset Specificity“¹²⁴⁴ ist demgegenüber nicht quasi „vorprogrammiert“, sondern entwickelt sich erst durch die langfristig angelegte Kooperationsbeziehung, die eine auf die speziellen Erfordernisse des Kooperationspartners abgestimmte Investitionsgüterausstattung ökonomisch zweckmäßig macht. Mit zunehmendem Vollzug spezifischer Investitionen in Technologien und technische Einrichtungen wird ein Austritt aus der Kooperationsbeziehung sukzessive erschwert, wobei die Idee einer „Konkurrenzsituation“ aktueller Kooperationspartner zu über den Markt potentiellen alternativen Transaktionspartnern nahezu hinfällig ist, da die geplanten Rückflüsse aus der Transaktion über alternative marktliche, hybride oder hierarchische Transaktionen kaum zu erzielen sein werden. Das mit dieser faktischen Small Number-Situation entstehende Opportunismuspotential läßt die Notwendigkeit der Nutzung zentralistischer Autoritätsstrukturen und die Schaffung von Sicherheiten durch Potentialnutzung und interpartnerliche Interdependenzen erwachsen. Selbst spezifische Investitionen der Kooperationspartner in nichtspezifische Anlagen, d.h. „Dedicated Assets“¹²⁴⁵, die nur für die geplante Transaktion erfolgen, sind zumindest insofern von Bedeutung, als bei ihrem Wegfall Überkapazitäten entstehen – es sei denn, alternative Einsatz- oder Verwertungsmöglichkeiten dieses tangiblen Ressourcen-Potentials wurden (im vorhinein) flexibel bedacht. Die Zusammenführung partnerlicher Potentiale kann durch bereits bestehende Abhängigkeitsverhältnisse der Partner erschwert sein, falls ihre Auflösung mit Sunk Costs verbunden ist und ihre Nichtauflösbarkeit überflüssige Interdependenzen erforderlich macht.

Die Besonderheit der innerhalb von Trigonalen Kooperationen getätigten idiosynkratischen Investitionen liegt im Bereich der „Human Asset Specificity“.¹²⁴⁶ Eine hohe Transaktionsspezifität des persönlichen Erfahrungshorizonts, den die Kooperationspartner im Laufe ihrer Beziehung erlangen, führt zu einem hohen Idiosynkrasiegrad der betroffe-

¹²⁴¹ Vgl. WILLIAMSON (Markets and Hierarchies, 1975), S. 261.

¹²⁴² Zu der folgenden Diskussion dieser Arten idiosynkratischer Investitionen vgl. grundlegend WILLIAMSON (Transaction Cost Economics, 1989), S. 143; ebenfalls etwa KLEIN/SHELANSKI (Transaction Cost Economics, 1999), S. 96; OCHSENBAUER (Alternativen, 1989), S. 202 f.

¹²⁴³ Vgl. WILLIAMSON (Transaction Cost Economics, 1989), S. 143.

¹²⁴⁴ Zur Bedeutung der von den Kooperationspartnern vorgenommenen Kapitalgüterinvestitionen für die Zusammensetzung des Boards vgl. WILLIAMSON (Institutional Economics, 1989), S. 27-31.

¹²⁴⁵ Vgl. KLEIN/SHELANSKI (Transaction Cost Economics, 1999), S. 96.

¹²⁴⁶ Vgl. WILLIAMSON (Transaction Cost Economics, 1989), S. 143.

nen Transaktionen. Solch ein theoretischer und praktischer Erfahrungshorizont bewirkt Human Asset Specificity, bei der sich die Transaktionspartner bestimmte hochspezialisierte Wissensressourcen, Fähigkeiten und Fertigkeiten aneignen.¹²⁴⁷ Auch kann relevante Human Asset Specificity bereits in der Vergangenheit innerhalb der Parentalunternehmungen erworben worden sein, die durch Humanressourcentransfers strukturell nutzbar gemacht werden kann. Problematischerweise lassen sich für derartige parentale spezifische Faktoren weder Befähigungs- und Bewertungsnachweise noch klassische Märkte aufspüren. Die (eigentlich nicht übertragbare) Humanspezifität ist dabei durch Transfer der diese Spezifität aufweisenden Humanressourcen in die Pueralunternehmung oder in ein gemeinsames unternehmungspolitisches Organ zu verwerten, wohingegen diese lernprozeßbasierte Verwertbarkeit im Rahmen alternativer, nicht-hybrider Transaktionsbeziehungen vielfach nicht gegeben ist, da diese die Kooperationeneigenen Tangibilitäten nicht aufweisen.

Die Human Asset Specificity ist vor allem für die Entscheidung über die nutzende Zusammenlegung oder schützende Trennung von Humanressourcen-Potentialen der Kooperationspartner wie auch die gezielte Potentialnutzung durch Anreizstrukturen von Bedeutung. Ist die Transaktionssituation durch Human Asset Specificity gekennzeichnet, resultiert ein **Small Number-Problem**, das die Kooperationstransaktion aufgrund des verstärkten opportunistischen Verhaltenspotentials der Kooperationspartner vor erhebliche Probleme stellen und zentralistische Autoritätsstrukturen anraten kann¹²⁴⁸; gleichsam vermögen historisch bereits entwickelte Fähigkeiten loyaler Mitarbeiter ihren autonomen, dezentralen Einsatz erst zu ermöglichen. Eine hohe Humankapitalspezifität, die die Parentalunternehmungen in die Kooperation einbringen, begründet – bei Ausspielen der damit verbundenen Verhandlungsposition – Störungen der Transaktionsbeziehung und Akkulturations-Ineffizienz. Die Entwicklung einer hohen Humankapitalspezifität, die die Kooperationspartner im Laufe ihrer Kooperationsbeziehung über die Erfahrungen im Umgang mit dem Partner erwerben, fördert dagegen einen Trigon-übergreifenden Zusammenhalt.

Determiniert wird die Wirkung der Spezifität sowohl von der strategischen Bedeutung¹²⁴⁹, die die im Rahmen einer Transaktionsbeziehung aufeinander abzustimmenden Teilaufgaben für die Transaktionspartner haben, als auch vom Faktor Zeit: Einerseits sind hoch spezifische Teilaufgaben um so problembehafteter, von je höherer strategischer Bedeutung sie (subjektiv) sind; zum anderen verhält sich die Spezifität einer Transaktionsbeziehung innerhalb des Trigons im Zeitablauf insofern nicht konstant, als zunehmende System-(Inter-)Dependenzen und Know-how-Abhängigkeiten zwischen den Kooperationspartnern im Laufe der Zeit die **fundamentale Transformation**¹²⁵⁰ einer ex ante unspezifischen Transaktionsbeziehung in eine ex post spezifische oder auch „echte“ Kooperationsbeziehung begründen – womit sowohl Vor- als auch Nachteile

¹²⁴⁷ Vgl. WILLIAMSON (Institutional Economics, 1989), S. 13.

¹²⁴⁸ Vgl. MADHOK (Market Entry Mode, 1998), S. 265.

¹²⁴⁹ Vgl. dazu die Transaktionsbedeutung in Kapitel E.VI.3.6.

¹²⁵⁰ Vgl. WILLIAMSON (Institutionen, 1990), S. 70-72.

(z.B. Schutz durch starke Trigonkultur, Opportunismusgefahr) verbunden sein können.¹²⁵¹

3.6. Transaktionsbedeutung

Das Effizienzkriterium der strategischen Bedeutung eines Transaktionsvorhabens schätzt allgemein den Stellenwert einer bestimmten Transaktion in Relation zu alternativen in der Unternehmung bzw. im Trigon bereits durchgeführten oder zukünftig durchzuführenden Transaktionen ein. Damit nimmt dieses Kriterium auch insofern Bezug auf den Inhalt der „Intra-Ziele-Strategie-Relation“ der kooperierenden Unternehmung, als die relative Bedeutung der mit der Strategie „Kooperation“ verbundenen Ziele im Gesamtportfolio Gegenstand der Betrachtung ist.

In Anlehnung an das **Dekompositionsprinzip** ist, je nachdem, ob Kooperationsaktivitäten eher „strategischen“ oder „operativen“ Aktivitäten zuzuordnen sind, eine zentrale oder dezentrale Koordination notwendig.¹²⁵² Der Eintritt in eine Trigonale Kooperation hat in seiner Funktion als strategisches Engagement langfristige Konsequenzen für das gesamte Unternehmungskonzept, indem er entweder der Erschließung „neuer“ Märkte oder „neuer“ Produkte – oder aber dem endgültigen Austritt aus Produkten oder Märkten bzw. dem Aufbau nachhaltiger Erfolgspotentiale und der Vermeidung nachhaltiger Mißerfolgspotentiale dient. Eine Zentralisation der sich mit der Koordination der „konzeptkritischen“ Trigone befassenden Organisationseinheit erscheint insofern als sinnvoll. Die Vervollkommen bestehender Produkte und die Erweiterung bestehender Märkte bedingen demgegenüber die Nähe zu den mit eben diesen Aufgaben betrauten operativen Einheiten. Insofern erscheint eine dezentrale Einfügung als zweckmäßig.

Je höher die strategische Bedeutung einer Teilaufgabe im Sinne einer **Differenzierungswirkung** mit der Generierung von Kundennutzen am Markt¹²⁵³ ist, desto erforderlicher ist es, ihre Bewältigung über die Internalisierung zu kontrollieren, und desto dringlicher ist die zentrale und hierarchisch hochpositionierte Verantwortungsübernahme für diese Aufgabe, da der Erfolg des Kooperationssystems als Ganzes unmittelbar berührt ist.¹²⁵⁴ Je ausgeprägter daher die Konkurrenzintensität am parentalen Markt ist, desto bedeutsamer ist eine über das Parental-Fokussierungs-Konzept zu vollziehende Hinwendung zur Zentralisation der Koordination – für die Schaffung von Kundennutzen – besonders bedeutsamer Kooperationsaktivitäten (z.B. lokaler Vertrieb in einem „neuen“ Markt) zugunsten einer Konzentration auf Kernkompetenzen, da sich die Parentalunternehmung mit diesen unternehmungsspezifischen Ressourcen am Markt differenziert.¹²⁵⁵ Sie hat deshalb ihre knappen Ressourcen zentral zu „fokussieren“. Die für eine kooperierende Parentalunternehmung strategisch bedeutsamen Leistungen bergen

¹²⁵¹ Vgl. den Dynamischen Ansatz in Kapitel E.VII.3.5. Vgl. allgemein PICOT/DIETL/Franck (Organisation, 1999), S. 70 f.

¹²⁵² Vgl. WILLIAMSON (Economic Organization, 1986), S. 147. Mit Blick auf Innovationen vgl. grundlegend DE PAY (Innovationen, 1989), S. 291 ff.

¹²⁵³ Vgl. dazu den Externalen Ansatz in Kapitel E.V.3.

¹²⁵⁴ Vgl. PICOT (Organisationsstrukturen, 1993), S. 224.

¹²⁵⁵ Vgl. die Parentalunternehmungs-Integrations-Konzepte in Kapitel D.II.4. und F.VI.1.

dabei in besonderer Weise die Notwendigkeit des Schutzes wettbewerbsrelevanter Ressourcen vor ungewollter Aneignung oder Imitation durch den Kooperationspartner.

Diese Aussage hat jedoch auch eine **dezentralistische Kehrseite**: Strategisch bedeutende Entscheidungen sind zwar zentral zu beschließen, doch die Informationen, auf denen derartige Entscheidungen basieren, sind dezentral zu generieren.¹²⁵⁶ Damit Kernkompetenzen Nutzen zu stiften vermögen, haben, so etwa über die Wahl des Exogenen Dual-Konzepts marktnahe, dezentrale Bereichseinheiten des Exekutivorgans, die zudem die Gepflogenheiten des Marktes infolge ihres ortsspezifischen Know-hows kennen, eine informationseffiziente Schnittstelle zwischen den unterschiedlichen Marktpartnern und der Puerlunternehmung zu pflegen.¹²⁵⁷ Auch mit Blick auf die praktische zentrale Bewältigung unternehmungsspezifischer und strategisch relevanter Kooperationskoordinations-Aufgaben ist eine dezentralisierte Gewinnung von Informationen, Planung und Durchsetzung von Strategien zwingend erforderlich.¹²⁵⁸ Je strategisch unbedeutender demgegenüber eine Teilaufgabe ist, desto unzumutbarer wäre es, der Parentalunternehmensleitung ihre Abwicklung zuzuordnen und desto eher sind nachgeordnete Einheiten¹²⁵⁹, so z.B. über das Unilaterale Assistenz-Konzept, mit ihrer Durchführung zu betrauen, um eine kapazitative Überlastung der übergeordneten Instanz und eine zu kostenintensive Abwicklung zu vermeiden.¹²⁶⁰

Insgesamt gilt: Je ausgeprägter die strategische Bedeutung der Kooperationskoordinationsaufgabe ist und je höher die Leistungsfähigkeit der Humanressourcen in der Parentalunternehmung ist, desto dringlicher ist die Zentralisation der zu ihrer Lösung erforderlichen Aktivitäten am Ort der Kompetenz, da strategisch wichtige Kooperationskoordinationsaufgaben spezifische Fähigkeiten erfordern, mit denen sich die Parentalunternehmung vom Wettbewerb differenziert; je generalisierbarer¹²⁶¹ und standardisierter die Kooperationsaufgabe demgegenüber ist, desto dringlicher ist ihre Dezentralisation bzw. Auslagerung – unabhängig von der Eigenkompetenz.¹²⁶² Insofern hat etwa die Parentalunternehmens-Leitung kontinuierlich die postulierten parental **Kernaufgaben** auf ihre Zweckmäßigkeit hin zu kontrollieren und gegebenenfalls von neuem zu ermitteln: Nur in dieser Weise ist zu klären, ob und welche Kooperationskoordinations-Aufgaben den obersten parental hierarchischen Instanzen im Sinne des Fokussierungs-Konzepts zuzuordnen sind und für welche Aufgaben die knappen intangiblen Ressourcen Verwendung finden sollten und in zeitlicher Hinsicht damit der Gefahr zu entgehen, irrelevant gewordene Aufgaben als strategisch bedeutsam einzustufen.¹²⁶³

Mit zunehmender, simultan **gleichgewichtiger** strategischer Bedeutung der Transaktion für sämtliche an der Transaktion beteiligten Partner nehmen einerseits der Einsatz für die Belange der Kooperation wie auch andererseits das Konfliktpotential zwischen den

¹²⁵⁶ Vgl. PICOT (Organisationsstrukturen, 1993), S. 224.

¹²⁵⁷ Vgl. die Internen Puerlunternehmens-Leitungs-Konzepte in Kapitel D.III.1. und F.VII.1.2.

¹²⁵⁸ Vgl. PICOT/REICHWALD/WIGAND (Unternehmung, 2001), S. 500 f.

¹²⁵⁹ Prämisse dieser Aussage ist, daß übergeordnete Einheiten höhere Zuwendungen in Form finanzieller Ressourcen erhalten als untergeordnete Einheiten.

¹²⁶⁰ Vgl. PICOT (Organisationsstrukturen, 1993), S. 225.

¹²⁶¹ Vgl. die Wissensökonomischen Struktur-Effizienzkriterien in Kapitel E.IV.6.11.

¹²⁶² Vgl. PICOT (Effizienz, 1994), S. 24.

¹²⁶³ Vgl. PICOT (Organisationsstrukturen, 1993), S. 225.

Partnern, die ihre Interessen gegenüber unbedeutenderen Transaktionsvorhaben strikter verfolgen, zu. Die Akkulturation ist insofern von vornherein erschwert. Unter Einbezug des Transaktionspartners¹²⁶⁴ ergibt sich die Notwendigkeit, die strategische Bedeutung der Pueralunternehmung für die Parentalunternehmungen hoch und ausgeglichen zu halten, indem die Struktur die Gestaltung wettbewerbsrelevanter und wettbewerbsirrelevanter Ressourcen-Potentiale in einem zueinander komplementären Verhältnis der Partner ermöglicht und Interdependenzen zwischen den Kooperationspartnern im Sinne von Erstschlags- und Zweitschlagskräften¹²⁶⁵ pflegt. Würde einer der Partner die Aneignung von technologischem Know-how des Kooperationspartners anstreben, wünschte der andere dagegen genau diesen Know-how-Transfer zu vermeiden, wäre eine implizite Instabilität der Kooperation von vornherein gegeben. Insofern ist als weiteres Potentialnutzungs-Erfordernis der Strukturierung zu konstatieren, daß die strategische Bedeutung **wechselseitig zu signalisieren** und transparent zu halten ist, um dem Partner die eigene Offenheit zu demonstrieren und Verschiebungen im Zeitablauf strukturell Rechnung tragen zu können.¹²⁶⁶ Das Signaling über eine zentrale, hohe hierarchische Einordnung des Kooperationsvorhabens¹²⁶⁷ ist dabei tendenziell um so bedeutsamer, je traditionsreicher und konservativer die Parentalunternehmungen sind.

3.7. Informationsverkeilung

Parametrische Unsicherheit kann die Eindeutigkeit der abzuwickelnden Transaktionen im Hinblick auf die Beurteilung und Verarbeitung zukünftig zu berücksichtigender Informationen vereiteln, Informationsasymmetrien bedingen und Opportunismusanreize bieten.¹²⁶⁸ Die Informationsverkeilung¹²⁶⁹ ist eine aus den Faktoren der Unsicherheit und des Opportunismus deduzierbare Determinante der Effizienz alternativer Strukturkonzepte. Kooperationsstrukturen beseitigen oder mindern die mit dem bewußten¹²⁷⁰ oder auch **unbewußten** Ausnutzen von Informationsasymmetrien verbundenen Gefahren der Adverse Selection¹²⁷¹ und des sog. „Adverse Handling“¹²⁷², des Hold Up sowie des Moral Hazard.

¹²⁶⁴ Vgl. dazu den Inter-Ziele-Strategie-Fit in Kapitel C.V.2. und E.VI.4.4.

¹²⁶⁵ Vgl. dazu die Relative Machtposition in Kapitel E.VI.4.6.

¹²⁶⁶ Nützt die direkte Beobachtbarkeit der hierarchischen Einordnung der Kooperation innerhalb der Partnerunternehmung auch der Ermittlung jener Kooperationspartner (aus einer Mehrzahl an Kooperationspartnern), welche der Partnerschaft die erheblichste Bedeutung beimessen und damit den zukünftigen Eintritt weiterer gemeinsamer Projekte sehr wahrscheinlich erscheinen lassen, liegt ein „Rattenrennen“ in Gestalt des „Positionsrennens“ vor. Vgl. FRANCK/MÜLLER (Rattenrennen, 2000), S. 4.

¹²⁶⁷ Vgl. dazu die Informationsverkeilung in Kapitel E.VI.3.7.

¹²⁶⁸ Vgl. NAYYAR (Information Asymmetries, 1990), S. 513-519.

¹²⁶⁹ Der von WILLIAMSON geprägte Begriff der „Information Impactedness“ wird nach DIXIT in korrespondierenden informationsökonomischen Arbeiten in drei Aspekte unterteilt: den vorvertraglichen Informationsvorsprung für eine der Parteien, die Nichtbeobachtbarkeit der Aktionen eines Agenten und die Nichtnachprüfbarkeit von Informationen durch Außenstehende. Vgl. DIXIT (Economic Policy, 1998), S. 54-55.

¹²⁷⁰ Zu Informationsasymmetrien, Problemen ihres bewußten Ausnutzens und Lösungsansätzen vgl. grundlegend SPREMAN (Asymmetrische Information, 1990), S. 561-586.

¹²⁷¹ Vgl. BALAKRISHNAN/KOZA (Joint Ventures, 1993), S. 99-117.

Der Kooperationspartner könnte auf Hidden Characteristics setzen, indem er seine Qualität bzw. Qualifikation oder seinen verfügbaren Ressourcenpool beschönigt und über die Möglichkeit der **zeitweisen Verbergbarkeit** seiner wahren Qualität verfügt. Das Kernproblem des Gegenübers – als Nachfrager seiner Leistung – besteht dann darin, die Qualitätseigenschaften der Leistung zu erkennen. Die mit Hidden Characteristics verbundenen Gefahren der unzumutbaren Auswahl (Adverse Selection) oder unzumutbaren Handhabung des Kooperationspartners bzw. der intrastrukturellen Transaktionspartner (Adverse Handling) sind zu verringern, wenn es gelingt, das bestehende Informationsgefälle ex ante, d.h. vor Vertragsabschluß, abzubauen.

Hierzu stehen in struktureller Hinsicht und mit Blick auf die Strukturdimension der gezielten Nutzung inter- oder intrapartnerlicher **Potentiale** etwa mit der Bündelung von Informations-Potentialen zwecks Beseitigung der Qualitätsunsicherheit und der Animation zur Offenbarung durch differenzierte Kooperationskontrakte (Self Selection) zwei grundsätzliche Maßnahmen zur Verfügung, der Verbergbarkeit von Eigenschaften entgegenzuwirken¹²⁷³. Auch die Interessenangleichung durch (Reputations-)Potentialnutzung, indem bei fortwährendem Angebot schlechter Qualität die Gefahr eines Reputationsverlustes¹²⁷⁴ durch Nachrede des Prinzipals¹²⁷⁵ besteht, wie auch der vorsichtige Verzicht auf Zusammenlegung kritischer Ressourcen-Potentiale, solange die Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft des Kooperationspartners noch unbekannt sind, sind zwei mögliche Strukturierungsansatzpunkte. Sind allenfalls leichte Qualitätsdefizite nach Vertragsabschluß abzubauen und besteht die Gefahr eines späteren „Wilderns“ infolge der Probität des Partners¹²⁷⁶ oder äußerer Umstände nicht, kann nach Vertragsabschluß auch die gezielte Poolung von Potentialen in defizitären Bereichen zum Zwecke der Ausbildung und Schulung sehr sinnvoll sein. Im Hinblick auf die Berücksichtigung interpartnerlicher **Interdependenzen** sind bestehende Informations-Interdependenzen zum Partner gezielt zu pflegen, um Klarheit über seine Qualität zu erlangen. Breit gefächerte dezentrale (Screening) und zentrale (Signaling) Informationsstrukturen in der parentalen Unternehmung erleichtern im Rahmen der **Hierarchisierung** den Abbau des bestehenden Informationsgefälles.

Kooperationen eröffnen zudem in besonderer Weise das Problem der Hidden Intention mit der Gefahr des Hold up¹²⁷⁷. Eröffnet wird die Möglichkeit des Hold up durch irreversible spezifische Investitionen und einseitige Abhängigkeitsverhältnisse etwa auf-

¹²⁷² „Adverse Handling“ kennzeichnet im folgenden den fehlerhaften Umgang mit dem Kooperationspartner.

¹²⁷³ Vgl. die Leistungsqualität des Partners in Kapitel E.VI.4.3.

¹²⁷⁴ In der Theorie der Unternehmung von Erich GUTENBERG bindet die überlegene Dienstleistung die Kunden an die Unternehmung und begründet die Reputation der Unternehmung im Markt – und damit ihr akquisitorisches Potential. In der neueren Absatztheorie ist die Reputation (allenfalls aus einer argumentativ variierenden Perspektive) auf die Furcht der Marktpartner zurückzuführen, eine „Zitrone“ geliefert zu bekommen. Vgl. ALBACH (Erich Gutenberg, 1999), S. 10.

¹²⁷⁵ Vgl. SPREMANN (Reputation, 1988), S. 619.

¹²⁷⁶ Vgl. die Probität in Kapitel E.VI.4.2.

¹²⁷⁷ Dieser offene Überfall kennzeichnet das opportunistische Ausnutzen von Vertragslücken und wird dann vollzogen, wenn ex post, d.h. nach Vertragsabschluß, vereinbarte Verträge gebrochen bzw. unvereinbarte Vertragsbedingungen (z.B. ein Strukturkonzept) erzwungen werden. Vgl. GOLDBERG (Regulation, 1976), S. 426-448.

grund **dependent**, allerdings **nicht simultan potenter Ressourcen**¹²⁷⁸, infolge derer Sunk Costs eingegangen wurden; ein irreversible Vorinvestitionen in die Kooperation tätiger Partner hat etwas „auf dem Spiel“, „**at the stake**“ – ist damit zum Stakeholder geworden.¹²⁷⁹ Die Rentabilität dieser Sunk Costs ist vom Verhalten des Kooperationspartners abhängig – dieses wiederum von seiner **charakterlichen Integrität** oder auch **Probität**¹²⁸⁰, die sich erst ex post offenbart. Die Situation des Hold up kann dadurch entstanden sein, daß einerseits die irreversible Investition bzw. Ressourcen-Dependenz zu früh, d.h. vor einer entsprechenden Vereinbarung, getätigt bzw. eingegangen wurde, andererseits die Vereinbarung zwar getroffen wurde, viele Aspekte jedoch vage und unausgesprochen blieben, und/oder aber schließlich dadurch, daß der Kooperationspartner bewußt dazu animiert hat, die irreversible Investition zu tätigen, indem er ein gewisses Verhalten sicher in Aussicht gestellt hat, ohne sich formaljuristisch zu binden und diese Vereinbarung einfach bricht.¹²⁸¹

Besteht ein einseitiges Abhängigkeitsverhältnis, vermögen Kooperationsstrukturen die damit verbundene Gefahr mit Blick auf die Strukturdimension **Hierarchisierung** durch zentrale Kontrollstrukturen (Monitoring) und die Autorität der Anweisung zu mindern. Auch die strikte Trennung kritischer Ressourcen-**Potentiale** und die Bündelung von Informations-Potentialen sind erforderlich. Von besonderer Bedeutung ist der gezielte Aufbau von **Interdependenzen** zwischen den Partnern und von Abhängigkeiten des Kooperationspartners in Form Strukturellen Erstschlags- und Zweitschlagspotentials sowie Struktureller Schutzmechanismen¹²⁸². Der prinzipale Kooperationspartner bzw. die prinzipale Parentalunternehmung kann dem agentalen Kooperationspartner bzw. der agentalen Pueralunternehmung ein „Pfand“ oder auch eine „Geisel“ abverlangen, die ihn vor einseitigen Ausbeutungsversuchen des Agenten schützt. Diese Geisel bewirkt eine (scheinbare) Interessenangleichung in der Weise, daß der Agent nun (zwangsweise) daran interessiert sein muß, im Sinne des Prinzipals zu handeln, da er aufgrund der ansonsten drohenden Negativsanktionen erhebliche Nachteile hätte.

Eine bereits simultan mit Eintritt in die Kooperation genutzte „relative“¹²⁸³ Möglichkeit zur Beherrschung von Hold up-Problemen ist die Wahl der Transaktionsform Pueralunternehmung mit der Konsequenz einer (partiellen) institutionellen Integration. Sowohl durch (partielles) (Kapital-)Eigentum als auch durch Erpressungspotential übt der Hold up-gefährdete Partner Kontrolle über die ansonsten allenfalls durch Erpressungsversuche entziehbaren kritischen Ressourcen aus.

¹²⁷⁸ Vgl. dazu die Dependenz und Potenz von Ressourcen in Kapitel E.IV.5.17

¹²⁷⁹ Zu dieser Ausdrucksweise vgl. SPREMANN (Asymmetrische Information, 1990), S. 570. Wird in spezifische Faktoren investiert, d.h. in Faktoren, die nur bei bestimmten Transaktionen einzusetzen sind, so „versinkt“ die Differenz zwischen dem Barwert der Investition in der vertraglich fixierten Verwendung und der nächstbesten Verwendungsmöglichkeit genau zum Zeitpunkt des Vertragsabschlusses: Es werden Sunk Costs eingegangen. Vgl. PICOT/DIETL/Franck (Organisation, 1997), S. 69.

¹²⁸⁰ Vgl. Kapitel E.VI.4.2.

¹²⁸¹ Vgl. SPREMANN (Asymmetrische Information, 1990), S. 569. Der Überfall kann nach SPREMANN zur Risikoabwälzung erfolgen, indem man seine Gegenleistung von zukünftigen Kontextzuständen abhängig macht, aus bewußtem Opportunismus oder auch ohne bösen Willen erfolgen, da sich der Kooperationspartner gar nicht bewußt ist, wie sehr er durch sein Verhalten schadet.

¹²⁸² Vgl. die Relative Machtposition in Kapitel E.VI.4.6.

¹²⁸³ „Relativ“ meint gemessen an der Wahl einer Digonalen Kooperation.

Charakteristisch für Kooperationen ist zudem die bei Hidden Action und Hidden Information gegebene Gefahr des Moral Hazard. Der Kooperationspartner leistet, nicht oder nur unter erheblichen Opfern erkennbar, weniger oder wertloseren Input als er sollte, oder sucht auf sonstige Weise seinen Nutzen auf Kosten des Partners. Dies ist immer dann möglich, wenn keine eindeutige, dem Partner bekannte Beziehung zwischen dem Einsatz des agentalen Kooperationspartners bzw. Pueralunternehmungs-Managements und dem Ergebnis besteht. Ursache hierfür sind vor allem die **Nichtkontraktibilität**¹²⁸⁴ oder die gegebene Nichtbeurteilbarkeit der Agententätigkeit.

Bei fehlender Kontraktibilität des exogenen Risikos gelingt der Parentalunternehmung nicht der Schluß vom Gesamtergebnis auf die Einsatzmühen des pueralen Agenten. Hidden Action ist also insbesondere dann möglich, wenn Intransparenz von Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen oder Tacitness des humanressourciellen Prinzipals besteht. Das Problem des Moral Hazard ist vor allem im Hinblick auf die Delegation von Kooperationskoordinations-Aufgaben zu analysieren. Der parentale oder partnerliche Prinzipal betraut einen pueralen oder partnerlichen Agenten mit der Aufgabe der Kooperationskoordination bzw. Steuerung der Pueralunternehmung, vergütet ihn für diese Aktivität und wird ex post in Kenntnis des Gesamtergebnisses gelangen. Infolge des zusätzlich zur pueralen Leistung tretenden Einwirkens externer, seitens der Parentalunternehmung nicht zu beobachtender und bewertender Risikofaktoren ist der parentale Prinzipal nicht in der Lage, auf die Qualität der Leistung des pueralen Agenten eindeutig zu schließen. Optimierte etwa im Zuge einer Markt-Techno-Pueralunternehmung ein Kooperationspartner den Verkauf der eigenen Produkte auf Kosten jener des Partners, führt er vereinbarte Erstplatzierungen nicht durch, gibt er eingeräumte Rabatte nicht weiter oder legt im Zuge der Vermarktung der partnerlichen Produkte ein geringeres Commitment an den Tag, würde ein geringerer Erfolg womöglich dem Marktrisiko und nicht dem partnerlichen Verhalten zugeschrieben werden.¹²⁸⁵ Dieses willensabhängige Verhalten des Partners kann den gesamten „Kooperations“-Zeitraum unentdeckt bleiben und erst ex post offenkundig werden. Orientiert sich eine Anreiz- und Sanktionsstruktur für den Kooperationspartner bzw. das Pueralunternehmungs-Management am Handlungsergebnis, ist dieser Output allerdings nicht von exogenen Faktoren zu isolieren, ist eine partielle Risikoabwälzung vom parentalen oder partnerlichen Prinzipal auf den pueralen oder partnerlichen Agenten die Konsequenz, welche wiederum durch eine höhere Risikoprämie zu erkaufen ist. Überträgt der Prinzipal die Aufgabe zudem mehreren Agenten (der Pueralunternehmungs-Geschäftsführung) ergibt sich die zusätzliche Team-Problematik, daß, wenn das Gesamtergebnis dennoch sehr gut ausfällt, ein anderer Agent c.p. seinen an das Gesamtergebnis gekoppelten Auftrag um so perfekter ausgeführt hat – und womöglich noch zusätzliche Nachteile erleidet.¹²⁸⁶

¹²⁸⁴ Vgl. dazu die Transaktionskontraktibilität in Kapitel E.VI.3.16.

¹²⁸⁵ Vgl. BEAMISH/BANKS (Equity Joint Ventures, 1987), S. 11.

¹²⁸⁶ Kollusionsanreize unter Team-Agenten könnte ein Prinzipal vernichten, indem er asymmetrisch entlohnt: so wird die Kollusion nicht allein unattraktiv dadurch, daß in die Lohnbemessungsbasis mindestens eines Agenten nur seine eigene Leistung einfließt, nicht aber jene der Kollegen. Sein erzielter Ergebnis kann vielmehr als Beurteilungsmaßstab für die anderen Agenten fungieren, da es ein Signal dafür darstellt, was ohne Kollusion erreichbar wäre. Vgl. KRAPP (Kollusionsproblematik, 2000), S. 272. Prämissen für die Anwendbarkeit dieses Konstrukts sind, daß die „Team“-Agenten den selektierten bzw. präferierten Agenten nicht zur Kollusion auf Basis von

Wird dem partnerlichen oder pueralen Agenten die Aufgabe übertragen, eine Ressource des partnerlichen oder parentalen Prinzipals effizient zu verwerten, so bietet diese Ressource dem Agenten einen diskretionären Handlungsspielraum, den er auf Kosten des Prinzipals (und bei Teamproduktion auf Kosten eines weiteren Agenten) nutzen kann – nicht: muß. Konsequenz ist, daß zwischen exogenem Risiko und dem Verhalten des Kooperationspartners nicht zweifelsfrei differenziert werden kann. Demzufolge wurzelt das Problem des Moral Hazard nicht in der Delegation oder dem pueralen Freiraum an sich, sondern in der **Ressourcen-Plastizität**¹²⁸⁷, die die Möglichkeit ihres nicht bestimmungsgemäßen Einsatzes eröffnet.¹²⁸⁸

Als adäquate Strukturdesigns zum Schutz vor Moral Hazard des intratrigonalen Transaktionspartners, des Kooperationspartners oder des Pueralunternehmungs-Managements bieten sich – über die bei Hold up zweckmäßigen Strukturmechanismen hinaus – mit Blick auf die Nutzung von **Potentialen** vor allem Maßnahmen der Interessenangleichung an, die Anreiz- und Sanktionsstrukturen in Form ausdifferenzierter Kooperationskontrakte oder Ergebnisbeteiligungen des Kooperationspartners realisieren.¹²⁸⁹ Vor allem auch der gezielte Abbau der Nichtkontraktibilität des Leistungsprozesses auf Aufsichts-, Führungs- und Informations-Ebene wie auch die grundsätzliche Beobachtbarkeit geringer und schlechter Leistungserbringung durch straffe **hierarchische** Strukturen führen zu einer Verbesserung der Situation.

Strukturkonzepte vermögen insgesamt eine **Immunisierung** dahingehend zu bewirken, daß Verpflichtungen nicht nachgekommen wird. Nur im Falle einer äußerst hohen Sicherheit hinsichtlich der Integrität des Kooperationspartners sind dezentrale und die Nichtkontraktibilität duldende Strukturkonzepte in Betracht zu ziehen – und damit partielle unternehmerische Flexibilität realisierbar¹²⁹⁰.

Die bei binnen- und außeninduzierten Systemstörungen zwingend zu beachtende **Gefahr unbeabsichtigten Fehlverhaltens** der Transaktionspartner ist um so größer, je schwächer notwendige Systemfähigkeiten ausgeprägt sind und je geringer die Vermeidbarkeit fehlerhafter Leistungserbringung ist. Das kontext- und strukturbedingte Fehlverhalten des Kooperationspartners B wird A ex post bekannt oder bleibt A ex post verborgen. Je wahrscheinlicher ein derartiger Irrtum – etwa infolge der Transaktionskomplexität oder Transaktionsunsicherheit – ist, desto zweckmäßiger ist die gezielte organisatorische Bündelung partnerlicher Informations-**Potentiale** zur Beseitigung derartiger interpartnerlicher Asymmetrien. Auch die Poolung von Ressourcen-Potentialen zur Entwicklung von Fähigkeiten und die bewußte Pflege interpartnerlicher Informations-**Interdependenzen** vermögen die Qualität der Aufgabenerfüllung positiv zu beeinflussen. Allein im Falle nicht böswilligen Fehlverhaltens und bei Vertrauen in die charak-

Nebenentlohnungen bewegen können. Ursachen hierfür können in der Präferenzierung an sich (z.B. hierarchischer Einordnung), der sachrationalen und sozioemotionalen Kompatibilität zwischen Prinzipal und Agent sowie der Probität des Agenten liegen.

¹²⁸⁷ Vgl. die Plastizität von Ressourcen in Kapitel E.IV.5.18.

¹²⁸⁸ Vgl. ALCHIAN/WOODWARD (Firm is Dead, 1988), S. 69.

¹²⁸⁹ Zur Notwendigkeit eines tiefgehenden Verständnisses langfristiger Vertragsbeziehungen unter Beachtung von Informations- und Hold up-Problemen siehe auch KRAHNEN (Finanzierungstheorie, 1999), S. 111.

¹²⁹⁰ Vgl. dazu den Dynamischen Ansatz in Kapitel E.III.4.2.2.

terliche Integrität des Kooperationspartners (etwa bei Einmaligkeit des Fehlverhaltens, bei Absenz intrigierender Spiele im Graubereich der „Kooperation“) erscheint der Einsatz von Maßnahmen im weichen Kulturbereich angemessen, da allenfalls dann der **Akkulturationsverlauf** positiv zu beeinflussen ist.

Abbildung 66¹²⁹¹ ordnet zusammenfassend den innerhalb der Kooperationsstruktur denkbaren Informationsasymmetrien und Verhaltenswirkungen die zugehörigen Transaktionalen Strukturempfehlungen zu. Asymmetrische Informationsstände können demnach Strukturkonzepte forcieren, die Informations-Ungleichverteilungen beseitigen, indem Informations-Potentiale zusammengelegt, Informations-Interdependenzen und Hierarchien geschaffen und die effiziente Akkulturation gefördert wird. Umgekehrt können sie – vor allem bei Kooperationen mit zu Imitation neigenden Konkurrenten – positiv mit Strukturkonzepten korrelieren, die den asymmetrischen Informationsstand der Kooperationspartner bewußt pflegen, indem Informations-Potentiale getrennt und interpartnerliche Informations-Interdependenzen vermieden werden und damit Intransparenz und kausale Ambiguität über die Verbindung zwischen partnerlichen Ressourcen und Wettbewerbsvorteil erhalten bleibt.

¹²⁹¹ Die Tabelle ist eine Synthese und kooperationsstrukturspezifische Modifikation der graphischen Veranschaulichungen bei SPREMANN (Asymmetrische Information, 1990), S. 572, sowie PICOT (Organisation, 1999), S. 91.

Abbildung 66: Kooperationspezifische Informationsasymmetrien und Transaktionale Strukturempfehlungen

Motiv	Bewußtes Ausnutzen				Unbewußtes Ausnutzen
	Hidden Characteristics	Hidden Intention	Hidden Action		
Spielarten					In- und umsystemoriginäre Störung
Konsequenzen	Adverse Selection, sog. Adverse Handling	Hold Up	Moral Hazard		Verschen
Verhalten des B	Exogen gegeben, wird A ex post bekannt	Willensabhängig, wird A ex post bekannt	Willensabhängig, bleibt A ex post auch verborgen		Kontext- und Strukturbedingt, wird A ex post eventuell bekannt
Ursachen	Mangelnde Qualität und Verbergbarkeit von Eigenschaften	Ressourcen-Dependenz		Ressourcen-Plastizität und Nichtkontraktibilität	Fehlende Systemfähigkeiten
Interpretation	Fehlende Fähigkeiten/Einstellungen	Fehlende Fairness		Mangelnde Anstrengung	Irrtum
Gefahren für die Kooperation	Unvorteilhaft: Erstwahl oder Kooptation (Adverse Selection), Handhabung des Kooperationspartners (Adverse Handling), intraorganisationale Nachfrage (Nachfrager/Prinzipal), Angebot von Transaktionsgütern, Animation zur Kooperation (Anbieter/Agent), Leistungs- und Ergebnisverteilung, Kontrolle	Opportunismus (Sunk Costs)		Geringe/schlechte Leistungserbringung	Fehlerhafte Leistungserbringung
	Bündelung von Informations-Potentialen zur Beseitigung der Qualitätsunsicherheit, Animation zur Öffnung durch differenzierte Kooperations-Kontrakte (Self-Selection), Interessenangleichung durch (Reputations-)Potentialnutzung, (vorläufiger) Verzicht auf Poolung kritischer Ressourcen-Potentiale	Trennung kritischer Ressourcen-Potentiale, Bündelung von Informations-Potentialen, Schaffung von Sicherheiten		Trennung kritischer Leistung-Potentiale, Bündelung von Informations-Potentialen, Schaffung von Sicherheiten, Interessenangleichung durch Anreize und Ergebnisbeteiligung	Bündelung von Ressourcen-Potentialen zur Beseitigung interpartnerlicher Informationsasymmetrien und zur systematischen Entwicklung von Fähigkeiten
Transaktionale Kooperations-Designs	Bestehende Informations-Interdependenzen sind umso bewußter zu pflegen, je wahrscheinlicher eine mißbräuchliche Nutzung von Informationsverteilungen ist	Strukturelle(s) Erstschlags- und Zweitschlagspotential, Schutzmechanismen		Strukturelle(s) Erstschlags- und Zweitschlagspotential, Schutzmechanismen	Bestehende interpartnerliche Informations-Interdependenzen sind bewußt zu pflegen
	Breit gefächerte dezentrale (Screening) und zentrale Informationsstrukturen (Signaling)	Zentrale Kontrollstrukturen (Monitoring), Autorität der Anweisung		Monitoring, Autorität der Anweisung, Kontraktibilität durch Aufsichts-, Führungs- und grundsätzliche Informationsstrukturen	Positive Beeinflussung des Akkulturationsverlaufs durch Kulturmanagement

3.8. Transaktionsfrequenz

Eine weitere Transaktionskostendeterminante ist die Frequenz, mit der ein Transaktionstyp zwischen den Kooperationspartnern wiederholt wird.¹²⁹² Unter Transaktionsfrequenz ist die Anzahl der Transaktionen in einer Transaktionsbeziehung zu verstehen. Je häufiger Transaktionen mit dem Kooperationspartner oder einem intratrigonalen Transaktionspartner durchgeführt werden, desto größer ist das Ausmaß der Koordinationsaktivitäten, desto höher sind die Transaktionskosten – und desto eher werden Größendegressionseffekte realisiert, die zu sinkenden Stückkosten der Transaktion führen.

Analysiert man das Kriterium der Transaktionsfrequenz im Hinblick auf die Transaktion **Nutzung der Kooperationsstrukturen**, bedingt die Nutzungsfrequenz, d.h. der Auslastungsgrad der Struktur, ob die Zusammenlegung von Potentialen der Kooperationspartner in Form von Spezialisierungsvorteilen und Synergien oder aber die Trennung von Potentialen durch Bildung autonomer Einheiten effizient sind. Falls dieser Auslastungsgrad beachtlich ist, sind partnerliche Investitionen in spezifische Ressourcen wie auch zu diesem Zweck vielfach unabdingbare Investitionen der Kooperationspartner in spezialisiertes und insofern beziehungsreich-komplexes Regelwerk vorteilhaft. Sofern die Verwendungsfrequenz der Institution und damit der potentielle Output hinlänglich ausgeprägt sind, vermögen die höheren Fixkosten eines komplexeren trigonalen Strukturkonzepts sinkende Durchschnittskosten zu begründen. Die Frequenz hat demnach erhebliche Bedeutung auf die Transaktionskosten eines Strukturtyps, da die Strukturen unterschiedlich hohe Anfangsinvestitionen erfordern, die sich erst nach gewisser Zeit amortisieren¹²⁹³; nur eine häufige Nutzung bestimmter Strukturen rechtfertigt eine Investition aus ökonomischen Gründen. Ist der Auslastungsgrad des institutionellen Arrangements dagegen niedrig, sind standardisierte Transaktionsbeziehungen über alternative Kooperationsstrukturen oder Märkte (z.B. Outsourcing) günstiger.

Die nähere Betrachtung der Transaktion **Erbringung von Partner- und Pueralunternehmens-Leistungen** führt zu folgenden, die Art und die Höhe der Frequenz betreffende Überlegungen: Aus dem zeitlichen Auseinanderfallen von Leistung und Gegenleistung der Kooperationspartner entsteht das Hold-up-Problem. Diese Situation kann immer dann entstehen, wenn einer der Kooperationspartner zeitlich in Vorleistung getreten ist, indem er spezifische Investitionen getätigt hat. Der in Vorleistung getretene Kooperationspartner ist aufgrund seiner spezifischen Investition zu einem gewissen Grade „effectively ‘locked into’ the transaction“¹²⁹⁴. Falls der Partner nicht ebenfalls seinerseits in Vorleistung getreten ist, kann dieser die einseitige Abhängigkeit des anderen Partners mißbrauchen, indem er die ursprünglichen Vereinbarungen nicht einhält oder vereinbarte Vertragskonditionen im Vertrag zu seinen Gunsten ändert. Aufgrund einseitiger spezifischer Investitionen entsteht eine Machtasymmetrie zwischen den

¹²⁹² Vgl. WILLIAMSON (Markets and Hierarchies, 1975), S. 40; ebenso PICOT (Organisationsstrukturen, 1993), S. 226; PICOT (Organisation, 1999), S. 120.

¹²⁹³ Vgl. PICOT/DIETL/Franck (Organisation, 1999), S. 71.

¹²⁹⁴ WILLIAMSON (Transaction Cost Economics, 1979), S. 240. Um diese „locked-in“-Situation zu vermeiden, hat die Gesellschaft Institutionen in Form von z.B. Gesetzen geschaffen, die (zumindest bestimmte Arten von nachweisbaren und einklagbaren) Vertragsbrüchen ahnden und damit die ökonomische Verlässlichkeit von Erwartungen zu sichern helfen sollen.

Partnern. Liegt der Transferbeendigungs-Zeitpunkt vor dem Aneignungsbeendigungs-Zeitpunkt, evoziert dies opportunistisches Verhalten des Kooperationspartners. So kann in der Zwischenzeit die strategische Bedeutung der Transaktion „Kooperation“ für den Kooperationspartner erheblich gesunken sein. Insofern ist möglichst darauf zu achten, daß der Beendigungszeitpunkt der unternehmerischen „Kern-Transaktion“ niemals **vor** dem Beendigungszeitpunkt der „Kern-Transaktion“ des Kooperationspartners liegt (z.B. im Hinblick auf die partnerlichen Lernvorgänge innerhalb eines reinen „Lern“-Trigons). Eine hohe Frequenz der einzelnen Transaktionen in, von und zu der Pueralunternehmung eröffnet dabei erst die Durchführung einer Tit for Tat-Strategie. Mit zunehmender Transaktionshäufigkeit zwischen den Kooperationspartnern ist demzufolge eine verstärkte Berücksichtigung interpartnerlicher Interdependenzen über die Implementierung von „Erst- und Zweitschlagsmechanismen“ zweckmäßig, die Potentialzusammenlegung im Hinblick auf das Wissen um und den Umgang mit Kooperationspartnern wie auch eine Potentialtrennung zeitlicher Natur, indem – zumindest für jene nicht sanktionierbaren Fälle, in denen die Rechtsinstitute „Forderungen“ und „Verbindlichkeiten“ nicht die zeitlichen Differenzen von Leistung und Gegenleistung zu überbrücken vermögen – ein Schritt für Schritt-Leistungs- und Gegenleistungs-Mechanismus institutionalisiert wird – Verhandlungen, Abmachungen und Leistungen in relativ kurzen Abständen erfolgen, der Leistungsprozeß also zeitlich abgegrenzt wird.

Mit zunehmender Häufigkeit der Anfangs- und Beendigungs-Zeitpunkte der **singulären intrastrukturellen Transaktionen** der Pueralunternehmung und der Parentalunternehmungen nimmt die Notwendigkeit der flexiblen Nutzung von Potentialen, die Berücksichtigung von Interdependenzen und das Erfordernis der dezentralen Verteilung von Aktivitäten auf operative Einheiten zu. Liegen die Transaktionen sehr eng beieinander, treten immer wieder neue Aufgaben auf, deren Anfangspunkte zeitgleich oder einander folgend liegen, ist eine höhere interne Flexibilität der Struktur nötig.

Um die aus der begrenzten Rationalität resultierenden Schwierigkeiten effizient zu handhaben, betont SIMON die Relevanz der Zergliederung des gesamten Entscheidungssystems in independente Subsysteme: Entscheidungsprobleme seien so auf Organisationseinheiten umzulegen, daß jene von einer hohen Frequenz („Short-run dynamics“) mit der operativen Ebene verknüpft werden, jene von einer niedrigen Frequenz („Long-run dynamics“) der strategischen Ebene zugeordnet werden.¹²⁹⁵ Gemäß dem sog. **Hierarchical Decomposition Principle** ist die interne Organisation derart zu gestalten, daß eine „Quasi-Independenz“ zwischen den „short-run dynamics“ und den „long-run dynamics“ bewirkt wird, die „high-frequency dynamics“ klar von den „low-frequency dynamics“ im Sinne einer Hierarchie-orientierten Potentialtrennung separiert werden.¹²⁹⁶ Zudem sollten Anreize geschaffen werden, die eine effektive Zusammenarbeit innerhalb der und zwischen den einzelnen Organisationseinheiten über die gezielte Berücksichtigung von Interdependenzen sichergestellen.¹²⁹⁷ Das Dekompositionsprinzip ermöglicht die Delegation zu lösender Aufgaben an leitbare trigonale Einheiten und unterbindet gleichzeitig, daß agentale Mitarbeiter der parentalen Unternehmung in dysfunktionaler

¹²⁹⁵ Vgl. SIMON (Organizational Design, 1973), S. 270; SIMON (Architecture of Complexity, 1962), S. 477.

¹²⁹⁶ Vgl. WILLIAMSON (Economic Organization, 1986), S. 147.

¹²⁹⁷ Vgl. WILLIAMSON (Modern Corporation, 1981), S. 1550.

Weise – bedingt durch Begrenzte Rationalität oder Opportunismus – ihre lokalen Ziele verfolgen, ohne das „übergeordnete Ganze“ im Blick zu haben.¹²⁹⁸

Vielmalig zu fällende Entscheidungen über (Pueralunternehmungs-)Aktivitäten sind daher von Routinecharakter, während sporadische Entscheidungen jenen von Einzelercheinungen annehmen. Da Routinen keine „echten“ Entscheidungen mehr bedingen, sind sie an dezentrale (Parental-)Einheiten zu delegieren; dabei ist die präzise Fixierung der Toleranzgrenzen zur Selektion der Einzelercheinungen erforderlich. Mit zunehmender Frequenz der (Kooperationskoordinations-)Aufgaben einer der Trigon-Unternehmungen steigt die Anzahl der intern damit beauftragten Humanressourcen und damit der Zwang zur Dezentralisierung, da durch die Delegation von Kompetenzen und durch die relative Autonomisierung von (Parental-)Bereichseinheiten die in der Progression auftretende kapazitative Überbeanspruchung der Unternehmungsleitung zu reduzieren und zukünftiger Geschäftsfortschritt zu schützen ist; die Unternehmungsleitung kann sich intensiver den holistischen und zukunftsgerichteten Aufgabenbereichen unter Abwendung vom operativen Tagesgeschäft zuwenden.¹²⁹⁹ Handelt es sich um das erste und voraussichtlich einzige Kooperationsvorhaben dieser Art, steigt die relative Transaktionsbedeutung des Vorhabens im Verhältnis zum Tagesgeschäft der Unternehmung gesamt. Eine zentrale Durchführung auf der oberen Hierarchieebene erscheint zweckmäßig – dies um so eher, je mehr mit Widerständen gegenüber dem Kooperationsvorhaben zu rechnen ist, die mittels hierarchischer Anordnung lösbar sind.

Mit zunehmender Frequenz der Transaktionen zwischen den Parentalunternehmungen und der Pueralunternehmung setzt darüber hinaus eine Forcierung negativer wie auch positiver Akkulturationseffekte ein – dabei handelt es sich um eine reine Beschleunigungswirkung ohne inhaltliche Steuerungen.

Von herausragender Bedeutung ist ein mit dem Einsatz der Strukturkonzepte verbundener Wirkungsmechanismus: Erst bei einer gewissen Wiederholungsfrequenz entwickeln sich, verändern sich oder verschwinden bedeutsame Ressourcen (z.B. Wissen und Fähigkeiten der Kooperationspartner) über die Zusammenlegung oder Trennung partnerlicher Potentiale – ein nicht grundsätzlich erwünschter Effekt. Im Hinblick auf die Wahl von Strukturkonzepten bedeutet dies, daß nur ihre häufige Nutzung zur Entwicklung, Veränderung bzw. Zerstörung spezifischer Ressourcen führt.

Der Einfluß der vielfach vernachlässigten Frequenz ist demzufolge in ihrer **Verbindung zu alternativen** und zugleich stark ausgeprägten **Transaktionsdeterminanten** zu sehen: Wird ein strategisch bedeutungsloser und völlig unsicherer Transaktionstyp mit einer hohen Häufigkeit getauscht, so entstehen besondere Koordinations-, Informations- oder Sicherungsprobleme; auch bei hoher Nachfrage bedingt dagegen der Tausch strategisch unbedeutender und völlig sicherer Leistungen zwischen den Kooperationspartnern keine Probleme.¹³⁰⁰ Die Spezifität wirkt in Kombination mit der Frequenz in zweierlei Weise: Einerseits entsteht Spezifität im Zeitablauf mit zunehmender Transaktions-

¹²⁹⁸ Vgl. WILLIAMSON (Economic Organization, 1986), S. 147.

¹²⁹⁹ Vgl. die Ausprägung von Evolutionen von Routinen in Kapitel E.VII.3.15. sowie PICOT (Organisationsstrukturen, 1993), S. 226.

¹³⁰⁰ Vgl. PICOT (Organisation, 1999), S. 120.

frequenz¹³⁰¹, andererseits können hochspezifische Partnerleistungen bereits trotz wiederholter Frequenz durch ihre eigene Spezifität geschützt bzw. in ihrer Verwertung blockiert sein.

Erst in Kombination mit alternativen Transaktionsdeterminanten ist die Frequenz von – dann allerdings: erheblicher – Relevanz.¹³⁰² Die **inhaltliche Richtung und Intensität ihrer Korrelation** mit Bezug auf die Potentialzusammenführung, die Interdependenzberücksichtigung, den Hierarchisierungsgrad¹³⁰³ und den Akkulturationsgrad variiert demzufolge in Abhängigkeit von ihrer Verbindung zu alternativen und zugleich stark ausgeprägten Transaktionsdeterminanten.

3.9. Transaktionsatmosphäre

Die Berücksichtigung der Transaktionsatmosphäre¹³⁰⁴ geht über eine rein ökonomische Analyse der Konsequenzen alternativer Strukturkonzepte hinaus. Die Generierung eines zufriedenstellenden Transaktionsklimas kann die Gefahr des Opportunismus und damit die Koordinationskosten erheblich mindern.¹³⁰⁵ Geteilte Werte und Anschauungen zwischen Transaktionspartnern eröffnen Möglichkeiten komplexerer bis hin zu nonverbalen Kommunikationsformen, die über Kommunikationserleichterung erheblich koordinationskostensenkend wirken. Verleiht eine soziale Gemeinschaft mit ihren spezifischen Traditionen¹³⁰⁶, Normen und Werten der Kooperationsbeziehung ihr Gepräge, wirken zudem kollektive Rahmenbedingungen und sozialisierte Persönlichkeitsstruktur stabilisierend auf die Kooperation ein, so fungieren Ehre und Gewissen insofern als Commitment Device, als sie an ein bestimmtes Verhalten binden.¹³⁰⁷ Je enger zudem die Beziehung zwischen zwei Kooperationspartnern ist, desto eher erübrigen sich auch bei sehr spezifischen Investitionen die Sicherungsmaßnahmen gegen Opportunismus, da die Redlichkeit zwischen den Partnern einen Wert an sich repräsentiert: Dabei ist die Enge der Beziehung quasi eine Sicherheit, mittels deren Elimination Opportunismus ohne zusätzliche strukturelle Zweitschlagskräfte¹³⁰⁸ sanktionierbar ist.¹³⁰⁹

Mit zunehmend positiver Transaktionsatmosphäre wird die Zusammenlegung partnerlicher Potentiale ansteigenderweise möglich und die effiziente Durchführung der Transaktionen und die Erzielung von Synergien wahrscheinlicher. Simultan werden die Gefahren der Nicht-Kontraktibilität von Transaktionen beseitigt und die Potentialtrennung vereinfacht. Während die Interdependenzberücksichtigung im Sinne (weiterer) Zweitschlagsmechanismen unnötiger wird, da der Vertrauensentzug an sich sanktionierend wirkt, ist die Beseitigung unnötiger Informations- und Kontroll-Interdependenzen zwischen Parentalunternehmungen und Pueralunternehmung zunehmend zweckmäßig. In-

¹³⁰¹ Vgl. dazu die fundamentale Transformation in Kapitel E.III.3.4.1. sowie den Dynamischen Charakter der Spezifität in Kapitel E.VII.3.5.

¹³⁰² Vgl. dazu den Dynamischen Ansatz in Kapitel E.III.3.4.1. und E.VII.3.5.

¹³⁰³ Vgl. GARICANO (Hierarchies, 2000), S. 874-904.

¹³⁰⁴ Vgl. WILLIAMSON (Markets and Hierarchies, 1975), S. 37.

¹³⁰⁵ Vgl. SAUTER (Transaktionskostentheorie, 1985), S. 73.

¹³⁰⁶ Vgl. OUCHI (Clans, 1980), S. 139.

¹³⁰⁷ Vgl. PICOT (Organisation, 1999), S. 121.

¹³⁰⁸ Vgl. ausführlicher Kapitel E.VI.4.6.

¹³⁰⁹ Vgl. PICOT/DIETL/FANCK (Organisation, 1999), S. 72.

sofern wird auch die Enthierarchisierung simplifiziert, indem an vertrauenswürdige Transaktionspartner zunehmend mehr Sachverhalte delegiert werden können, und der Akkulturationsverlauf über Integration und Disziplin positiv beeinflusst wird¹³¹⁰, da Akkulturationsmaßnahmen nicht „ins Leere greifen“.

3.10. Transaktionspotential

Zudem variieren die Transaktionskosten mit der Anzahl an potentiellen Transaktionsbeziehungen auf dem externen Markt. Je größer die Anzahl potentieller Transaktionsbeziehungen der Pueralunternehmung auf dem externen **Absatz- und Beschaffungsmarkt** ist, desto mehr Koordinationsmaßnahmen sind zur Durchführung der Transaktionen innerhalb der Strukturen insbesondere dann notwendig, wenn es sich um Transaktionsbeziehungen handelt, die die parentale Einbindung erfordern (z.B. Beratungs- und Serviceleistungen), und desto höher sind die Transaktionskosten. Je höher das Transaktionspotential, desto eher werden intellektuelle Potentiale zusammengefaßt oder auch getrennt, um fehlende Humanressourcen-Kapazitäten auszugleichen und Spezialisierungsvorteile zu nutzen, und desto eher finden Interdependenzen zwischen autonomen, am Markt agierenden Einheiten Berücksichtigung, um die gebotenen Möglichkeiten auszuschöpfen. Mit zunehmender Anzahl an potentiellen Transaktionsbeziehungen auf dem Markt wird die Delegation von Entscheidungskompetenzen allein aus Kapazitätsgründen zweckmäßig.

Je größer die Anzahl potentieller Transaktionsbeziehungen auf dem externen **Kooperationspartner-Markt** ist, d.h. je geringer das Small Number-Problem ist, desto geringer ist die Gefahr, opportunistischem Verhalten ausgesetzt zu werden. Die Neigung des Kooperationspartners, sich opportunistisch zu verhalten, wird durch die eigene Möglichkeit, den Kooperationspartner zu wechseln, an der Entfaltung gehindert. Erst wenn das Small Number-Problem auftritt und idiosynkratische Investitionen¹³¹¹ getätigt wurden, d.h. eine Spezialisierung auf bestimmte Transaktionspartner erfolgte, besteht die Gefahr der Entfaltung des Opportunismus. Mit sinkender Opportunismus-Gefahr wiederum nimmt die Möglichkeit der Delegation und Dezentralisation von Aktivitäten und die Wahrscheinlichkeit eines positiven Akkulturationsverlaufs innerhalb des Kooperationsystems zu.

3.11. Transaktionsneuartigkeit

Je neuartiger die Kooperationskoordinationsaufgabe ist, desto erheblicher sind zumeist die mit ihr verbundenen Risiken, da bei Erschließung (subjektiv) „neuer“ Bereiche über die Pueralunternehmung **keine Referenzpotentiale**¹³¹² existieren, und desto undeutlicher ist das für ihre Erledigung benötigte Wissen und sind die dafür notwendigen Fähigkeiten zu umreißen; aufgrund dessen wiederum erhöhen sich ihre (relative) strategische Bedeutung¹³¹³ sowie Spezifität¹³¹⁴ und nimmt der Drang zur zentralen Wahrneh-

¹³¹⁰ Vgl. CASEY (Organizational Culture, 1999), S. 155-178.

¹³¹¹ Vgl. die Transaktionsspezifität in Kapitel E.VI.3.5.

¹³¹² Vgl. die Existenz institutionalisierter Referenzpotentiale in Kapitel E.VII.3.26.6.

¹³¹³ Vgl. die Transaktionsbedeutung in E.VI.3.6.

mung der Entscheidung und Kompetenz für Innovationen zu.¹³¹⁵ Ebenso wie beim Kriterium der strategischen Bedeutung hat auch diese Aussage eine dezentralistische Kehrseite: Der unternehmerische Bedarf an innovationsförderlichen Kreativitätspotentialen führt nicht allein zur Realisierung zahlreicher Kooperations-Strategien,¹³¹⁶ sondern bedingt darüber hinaus in binnenorganisatorischer Hinsicht die bewußte Nutzbarmachung dezentralen Wissens und dezentraler Fähigkeiten der parentalen und pueralen Humanressourcen, um die Entwicklung und Umsetzung innovativer Ideen zu fördern.¹³¹⁷ Die erfolgreiche zentrale Wahrnehmung innovativer Aufgaben der Parentalunternehmungen bzw. der Pueralunternehmung erfordert insofern die strukturbasierte Nutzung dezentralisierten spezifischen Know-hows innerhalb des Trignons auf Basis etwa des Team-Konzepts bzw. des Vollinterdependenz-Konzepts.

Die Strukturierung hat in diesem Fall vor allem auf die Zusammenführung und Kombination partnerlicher Wissens- und Führungs-Potentiale und – je nach strategischer Bedeutung der neuartigen Aufgabe – die (Ent-)Hierarchisierungs-Vorteile einer Nutzung der ganzheitlicheren Problemerkennung übergeordneter Transaktionseinheiten bzw. der operativen Nähe¹³¹⁸ nachgeordneter Einheiten (eventuell risikomindernd kombinativ) zu nutzen.

3.12. Transaktionswirkungsbreite und Transaktionswirkungsreichweite

Die Transaktionswirkungsbreite bezeichnet die Gesamtheit der mit der Transaktion verbundenen Wirkungen auf andere Bereiche der Parentalunternehmung, der Pueralunternehmung oder des gesamten Kooperationssystems. Je vielfältiger die Wirkungen auf andere Bereiche oder das gesamte Trignonsystem sind, desto weniger ist die Kooperations(-koordinations-)aktivität delegierbar, desto eher ist sie zentral durchzuführen. Von besonderer Bedeutung sind dabei humanressourcenliche Wirkungen: Entscheidungen über Kooperationsaktivitäten mit direkten Auswirkungen auf die Humanressourcen sind tendenziell auf höherer Ebene zentral und unter Bündelung sämtlicher Wissens- und Erfahrung-Potentiale zu fällen als rein sachressourcenliche Entscheidungen.

Dies ist vor allem dann der Fall, wenn, z.B. im Falle einer Verschmelzungskooperation mit der Notwendigkeit von Personalfreistellungen, die Mitbestimmungsgesetzgebung

¹³¹⁴ Vgl. die Transaktionsspezifität in E.VI.3.5.

¹³¹⁵ Vgl. PICOT (Organisationsstrukturen, 1993), S. 226.

¹³¹⁶ Vgl. PICOT/REICHWALD/WIGAND (Unternehmung, 2001), S. 12.

¹³¹⁷ Vgl. PICOT (Organisationsstrukturen, 1993), S. 226.

¹³¹⁸ Die geographische Nähe spielt trotz der zunehmend globalen Vernetzung eine bedeutende Rolle, vor allem für viele „kleinere“ und „mittlere“ Unternehmungen in Deutschland. Von 29.000 erfaßten ausländischen Gesellschaften unter deutschem Einfluß hatten zum Jahresende 1999 fast 10% ihren Sitz in Frankreich. Unter den EU-Beitrittskandidaten engagierten sich deutsche Investoren vor allem in Polen, der Tschechischen Republik und Ungarn. Ein Fünftel des gesamten ausländischen Unternehmensvermögens in Deutschland stellen Investoren aus den Niederlanden bereit, wobei dabei die Bedeutung des Nachbarlandes als internationaler Holdingstandort maßgeblich ist: Viele Investoren haben Konzernzentralen in den Niederlanden, über die Unternehmensbeteiligungen auf der ganzen Welt verwaltet werden. Der mit einem Drittel erhebliche Anteil deutscher Auslandsbeteiligungen entfiel auf die Vereinigten Staaten; umgekehrt tätigten amerikanische Investoren mit fast einem Viertel den Großteil ihrer Auslandsinvestitionen in Deutschland. Vgl. o.V. (Auslandsinvestitionen, 2001), S. 19.

greift. Damit wächst auch mit zunehmender Transaktionswirkungsbreite das Erfordernis, Transaktions-Interdependenzen, welche auf Veränderungen im Transaktionsfeld einer Einheit (z.B. Pueralunternehmungs-Management), die durch Transaktionen einer anderen Einheit (z.B. Entscheidungen des Pueralunternehmungs-Aufsichtsorgans, die indirekt durch Entscheidungen des Parentalunternehmungs-Aufsichtsorgans bewirkt wurden) hervorgerufen werden, aufeinander abzustimmen. Mit zunehmender politischer Brisanz¹³¹⁹ der Transaktion und der Gefahr einer hohen Konfliktlastigkeit ist eine zentrale Koordination der Kooperation auf hierarchisch hoher Ebene anzuraten, um Widerstände durch Einsatz von (Experten-)Macht aus dem Weg räumen zu können.

Die Transaktionswirkungsreichweite bezeichnet die zeitliche Reichweite der mit der Transaktion verbundenen Wirkungen auf andere Bereiche der parentalen Organisation, der Pueralunternehmung oder des gesamten Systems. Entscheidungen über Kooperationsaktivitäten mit kurzer Reichweite sind innerhalb des Trignons vertikal weiter abwärts delegierbar als solche mit langer Reichweite, da letztere die nicht sämtliche Transaktionen im systemischen Zusammenhang einordnen könnende, dezentrale Kooperationseinheit überfordern – zumal auch zeitliche Interdependenzen zwischen Transaktionen (Stichtage, Fristen) a priori zu bedenken sind.

3.13. Transaktionsstrukturiertheit

Mit dem Terminus „Strukturiertheit“ wird der Grad an Bekanntheit und eindeutiger Fixiertheit der für die Aufgabenerfüllung notwendigen Lösungsschritte gekennzeichnet: Je leistungsfähiger eine Kooperationskoordinations-Aufgabe strukturiert ist, desto leichter sind von einem Mittelpunkt aus Normen und Regeln für ihre Ausführung zu fixieren und desto eher ist die Aufgabe dann von mehreren Einheiten im operativen Geschäft zu bewältigen, simultan auch von einem Zentrum aus zu kontrollieren.¹³²⁰ Dabei existieren, so etwa bei Betrachtung des Bilateralen Hierarchie-Konzepts, um so günstigere Möglichkeiten der Verteilung von pueralen Führungsaufgaben auf weisungsgebundene kooperationspartnerliche Einheiten innerhalb des Exekutivorgans, je spezialisierter und breiter die Qualifikation der darin vertretenen aus den Parentalunternehmungen abberufenen Humanressourcen ist.¹³²¹

Je unqualifizierter eine kooperationskoordinierende Aufgabe umgekehrt strukturiert ist, desto unschärfer ist das für ihre Lösung notwendige Know-how, desto unklarer sind die erforderlichen Fähigkeiten zu umreißen und desto intensiver hat eine hierarchische Instanz diese Aufgabe selbst – eventuell unter Nutzung des Know-hows und distinktiver Kompetenzen verschiedener Einheiten – zu bewältigen.¹³²² Sind etwa die für die Aufgabe der Kooperationskoordination erforderlichen Arbeitsschritte infolge mangelnder Kooperationserfahrung noch weitgehend unbekannt und ist das Unterfangen simultan

¹³¹⁹ Auf die Bedeutung politischer Prozesse als Diskussionsgegenstand des Strategischen Managements weist zu KNYPHAUSEN-AUFSESZ ([Strategisches Management, 1997], S. 77) hin.

¹³²⁰ Vgl. PICOT (Organisationsstrukturen, 1993), S. 225 f.

¹³²¹ Vgl. die Internen Pueralunternehmungs-Leitungs-Konzepte in Kapitel D.III.1. und F.VII.

¹³²² Vgl. PICOT (Organisationsstrukturen, 1993), S. 226.

von besonderer strategischer Bedeutung, so kann die Wahl des Parental-Fokussierungs-Konzepts sinnhaft sein.¹³²³

Zudem ist zu konstatieren, daß, je klarer und eindeutiger die von den Kooperationspartnern zu leistenden Inputs und die Verteilung der Outputs definiert sind, desto beherrschbarer die Gefahren der Nicht-Kontraktibilität von Transaktionen aufgrund ihrer erleichterten Bewertbarkeit sind; die Enthierarchisierung im Sinne einer Dezentralisation und Entscheidungsdelegation wie auch die Potentialtrennung werden vereinfacht.

3.14. Transaktionsungerichtetheit

Um die vor dem Hintergrund unterschiedlicher historischer Pfade (Historizitäten) voneinander abweichenden Erfahrungen und Wissens-Potentiale der parentalen Humanressourcen optimal nutzen zu können, ist organisationsintern eine ausgedehnte Bandbreite an „Sensoren“ zu entwickeln.¹³²⁴ Da eine derartige ungerichtete Kooperationstransaktion keine inhaltliche Vorregelbarkeit aufweist und ihre Integration in eine spezialisierte parentale Zentraleinheit als unspezifizierte¹³²⁵ Kooperationsaufgabe nicht sinnhaft erscheint, spricht das Charakteristikum der Ungerichtetheit trigonaler Transaktionen für eine Dezentralisation und damit eine möglichst weitläufige Streuung der Informationsgewinnungsfunktion innerhalb der Trigonalen Kooperation. Vor diesem Argumentationshintergrund können sich interparentale Horizontale Personelle Verknüpfungskonzepte auf Aufsichts-, Führungs- und Informations-Ebene ebenso wie etwa das Parental-Autonomie-Konzept für eine weitgehend dezentrale Verteilung der Informationsgenerierungs-„Kontaktpunkte“ anbieten, um zunächst eine möglichst hohe Anzahl an generierbaren, nicht zwingend aufgabenspezifisch erforderlichen Informationen „einzufangen“, die bei der Lösung gegenwärtiger und zukünftiger trigonaler Aufgaben hilfreich sein könnten.¹³²⁶ Mit wachsender Transaktionsungerichtetheit wird insofern die informationsgewinnungsorientierte Enthierarchisierung wie auch die verstärkte Berücksichtigung informatorischer Interdependenzen zunehmend zweckmäßiger.

Eine leichtere Vorregelbarkeit als der Informationsgewinnungsprozeß parentalen Beaufsichtigung weist der Informationsverarbeitungsprozeß auf; insofern ist hier eine Zentralisation von Fachkompetenz, etwa über die Nutzung des Parental-Fokussierungs- oder Dominanz-Konzepts, und die Vermeidung überflüssiger Interdependenzen¹³²⁷ zweckmäßig.

¹³²³ Vgl. die Parentalunternehmungs-Integrations-Konzepte in Kapitel D.II.4. und F.VI.

¹³²⁴ Klassischerweise sei hier die Institutionalisierung eines Krisenstabes im Sinne ANSOFF'S „Strategic Issue Analysis“ erwähnt. Vgl. ANSOFF (Managing Surprise, 1976), S. 129-152.

¹³²⁵ Vgl. SCHREYÖGG/STEINMANN (Kontrolle, 1985), S. 406.

¹³²⁶ Vgl. Kapitel F.VIII. und F.VI.6.

¹³²⁷ Aus diesem Argumentationsblickwinkel könnte das Vollinterdependenz-Konzept unzweckmäßig erscheinen, sofern der Kooperationspartner Nachholbedarf im Bereich der Verarbeitung marktrelevanter Informationen hat. Vgl. Kapitel F.VI.3.

3.15. Transaktionstransparenz

Neben der Breite und Reichweite der Transaktionswirkungen ist auch die Transparenz von Wirkungen von erheblicher Bedeutung. Entscheidungen über Kooperationsaktivitäten mit klar erkennbaren Auswirkungen sind dezentraler zu fällen, das für ihr Füllen zur Verfügung stehende Gesamtwissens-Potential auf dezentrale Trigoneinheiten verteilter und Interdependenzen vermeidbarer als bei Entscheidungen, deren Auswirkungen nicht so zu überblicken sind und insofern ein höheres Risiko bergen.

Auch die Transparenz der partnerlichen Leistungserbringung ist von erheblicher Strukturrelevanz. Je präziser eine mit ihr verbundene Zuordnung jedes einzelnen Opfers und jedes einzelnen Nutzens auf die Kooperationspartner erfolgt und je unkomplizierter die Evaluierbarkeit der im Kooperationsprozeß interparental, parental-pueral bzw. intratrigonal getauschten Ressourcen ist, desto höher ist die Transparenz der partnerlichen Leistungserbringung. Kooperationsaktivitäten mit eindeutiger Bewertbarkeit der eingebrachten Leistungen gestatten eine dezentralere Durchführung als solche, deren Leistungen nicht eindeutig zuzuordnen sind und insofern ein höheres Konfliktpotential zwischen den Transaktionspartnern mit der Gefahr der Destabilisierung der Kooperation bergen. Zudem erleichtert die eindeutige Bewertbarkeit die sequentielle Teilbarkeit des Gesamtleistungs-Potentials eines Kooperationspartners und damit die konsequente Verfolgung einer Tit for Tat-Strategie.¹³²⁸ Eine erheblich vereinfachte Steuerbarkeit und Risikohandhabung¹³²⁹ des gesamten Kooperationsvorhabens ist die Konsequenz. Schließlich erleichtert auch das konsequente und umgehende Aufzeigen der Verhaltens-„Grenzen“ den Akkulturationsverlauf. Dies wiederum hat den positiven Nebeneffekt, daß die Inkompatibilität eines Kooperationspartners rascher zu erkennen ist und überflüssige kostenintensive Transaktionen zukünftig zu vermeiden sind.

3.16. Transaktionskontraktibilität

Über die Einführung des Kriteriums der Transaktionstransparenz ergibt sich zudem in Verbindung mit der Berücksichtigung intrastruktureller Agentenaktivitäten die Verbindung zwischen Transaktionskostentheorie und Principal Agent-Theorie – aus principal-agent-theoretischer Sicht ist die Kontraktibilität oder auch Beobachtbarkeit der Agentenaktionen zu berücksichtigen: Sind Investitionen eines Kooperationspartners zwar transaktionsspezifisch, jedoch ex post beobachtbar, dann resultiert „lediglich“ das Hold up-Problem, das durch autoritäre Strukturen zu kontrollieren ist; bei ex post nicht beobachtbaren Investitionen des Kooperationspartners bietet die hierarchische Integration der betroffenen Aktivität keine (alleinige) Möglichkeit der Opportunismus-Bewältigung; Anreize vermögen dann das Moral Hazard-Problem zu handhaben.¹³³⁰

Während die Ex post-Kontraktibilität zweckmäßigerweise mit einem zunehmenden Hierarchisierungsgrad einhergeht, ist der Ex post Nicht-Kontraktibilität von Transaktio-

¹³²⁸ Zur Bedeutung der Sequentialität von Projekten für die unternehmerische Flexibilität vgl. SPREMANN (Finanzielle Führung, 1998), S. 339.

¹³²⁹ Vgl. die Futurale Assekuration in Kapitel E.III.4.2.

¹³³⁰ Vgl. HE (Joint Venture, 1998), S. 73 ff.

nen über die Förderung des Akkulturationsverlaufs und Anreizstrukturen, die Ressourcenpotentiale neu bzw. anders als zuvor verteilen, zu begegnen.

3.17. Transaktionsinhalt

Je mehr sich Transaktionen im Trigon auf die Spezifizierung auszutauschender tangibler oder hybridtangibler finanzieller **Ressourcen** konzentrieren, desto eher sind rein sachrationale Strukturierungsvorgänge erforderlich, die die rein geschäftsmäßige Wissens-Potentiale der Transaktionspartner nutzen, aufgabenbezogen-nüchterne Interdependenzen zwischen den Partnern optimieren, informationsbasierte Schutz-Interdependenzen einrichten und den Einsatz von Autorität pflegen. Je mehr dagegen der Schwerpunkt der Transaktionsbeziehung auf intangiblen Ressourcen oder auf den in hybridtangiblen Organisationsstrukturen ablaufenden Prozessen liegt – etwa um gebundene Ressourcen des Partners zu erwerben – desto eher sind sozioemotionale Strukturmechanismen und Informations-Interdependenzen notwendig, die einen positiven Akkulturationsverlauf fördern.

Bezieht sich der Inhalt der zusammenzuführenden Ressourcen auf tangible Ressourcen, können erhebliche Raumprobleme auftreten. Handelt es sich bei den zu poolenden Ressourcen um organisationale Abläufe, entstehen um so ausgeprägtere Koordinationsprobleme. Die Poolung intangibler und hybridtangibler finanzieller Ressourcen ist in dieser Hinsicht, sofern die mit der Gebundenheit und Komplexität von Wissen¹³³¹ verbundenen Strukturprobleme gelöst wurden, relativ unproblematisch.

Je nach Art des im Rahmen der Kooperationsstruktur gehandelten **Transaktionsgutes** variiert zudem die Gefahr des Ausnutzens von Informationsasymmetrien.¹³³² Sind bereits fertiggestellte, in ihren Eigenheiten und Qualitätsmerkmalen nicht mehr veränderliche Transaktionsgüter Gegenstand der interpartnerlichen Transaktion, so kann der partnerliche Anbieter Hidden Characteristics ausnutzen, indem er die für den Kooperationspartner nicht erkennbaren Qualitätsdefizite beschönigt oder verschweigt, welche dem Geschädigten allerdings ex post bekannt werden und ihn zu Restrukturierungsmaßnahmen in Form von Vertragsanpassungen veranlassen können. Bei den innerhalb des Trigons zu koordinierenden hochwertigen und komplexen Dienstleistungen, wie z.B. Beratungsleistungen oder die Lieferung von Industrieanlagen und Kränen, tätigt zumindest einer der Kooperationspartner spezifische Investitionen, indem er Leistungen an einem (quasi-)externen Faktor¹³³³ vollführt, den er in die Kooperation einbringt, oder seine Leistungen nach quantitativen, qualitativen oder zeitlichen Kriterien vollständig auf die spezifischen Bedürfnisse des Kooperationspartner abstimmt; diese nicht zwin-

¹³³¹ Vgl. Kapitel E.IV.6.6. und 6.7.

¹³³² Vgl. grundlegend etwa CORSTEN (Dienstleistungsunternehmen, 1988), S. 91-94; ENGELHARDT/KLEINALTENKAMP/RECKENFELDERBÄUMER (Leistungsbündel, 1993), S. 395-426; KAAS (Kontraktgütermarketing, 1992), S. 884-901; KAAS (Markt und Hierarchie, 1995), S. 23 ff.; SCHADE/SCHOTT (Kontraktgütermarketing, 1993), S. 491-511. Zu Problemen der Vermarktung von Anlage-Systemen vgl. ENGELHARDT/GÜNTER (Investitionsgüter-Marketing, 1981), S. 94 ff.

¹³³³ Zur Diskussion der Berücksichtigbarkeit externer Faktoren in der Theorie der Unternehmung von GUTENBERG vgl. KLEINALTENKAMP/HAASE (Externe Faktoren, 1999), S. 175 ff.

gend einzuhaltenen Leistungszusicherungen eröffnen sämtliche Ausnutzungsvarianten von Informationsasymmetrien.

Eigentümlichkeit der Kooperation als binnenorientierte Geschäftsbeziehung ist, daß die in ihr und in Sequenzen getätigten Transaktionen von fertigen und hochkomplexen Dienstleistungen in einem inneren Zusammenhang stehen. Dieser innere Zusammenhang mit zahlreichen Ursache-Wirkungs-Verkettungen wie auch der Umstand einer auf Dauer angelegten Geschäftsbeziehung bieten einen relativ effizienteren Schutz vor Moral Hazard und Hold Up als singuläre Transaktionen in befristeten Kooperationsvorhaben, die – vor allem gegen Ende der „Partnerschaft“ und bei entsprechender Humanressourcen-„Qualität“ – eine Ausbeutungsmentalität evozieren. Entwickelt sich das Transaktionsgut Geschäftsbeziehung allerdings negativ und sind die spezifischen Bindungen und strukturellen Erstschlags- und Zweitschlagspotentiale asymmetrisch unter den Partnern verteilt, ist wiederum das gesamte Spektrum an Unzulänglichkeiten möglich. Die binnenorientierte Geschäftsbeziehung führt in jedem Fall zu spezifischen Ressourcen bei *beiden* Kooperationspartnern – dabei vor allem zu spezifischen Humanressourcen, da beide Partner Wissen über und Erfahrung mit dem Kooperationspartner akkumulieren.¹³³⁴ Ist die Kooperation zudem in eine über die unmittelbare kooperationsbasierte Relation hinausgehende externe Geschäftsbeziehung eingebunden, stehen die in einer Folge getätigten Transaktionen zusätzlich auch in einem äußeren Zusammenhang, welcher zusätzliche konfliktäre Zielansprüche provoziert, andererseits ein Trigon-übergreifendes und -übergeordnetes Beziehungsgefüge zu entwickeln ermöglicht.

Die Bandbreite an mißbräuchlich ausnutzbaren Informationsasymmetrien erweitert sich grundsätzlich mit zunehmender Komplexität und Weichheit des Transaktionsgutes, womit das Potential, kritische Ressourcen zusammenzulegen oder enge interpartnerliche Interdependenzen aufzubauen, beeinträchtigt werden kann. Fußt diese Weichheit des Transaktionsgutes jedoch auf einer guten sozioemotionalen Beziehung zwischen autonomen, kooperativen oder loyalen Transaktionspartnern, sind diese Strukturierungsvorgänge vereinfacht. Der existierende Beziehungsrahmen des Kooperationsgefüges „Trigon“ vermindert die mit dem Tausch von fertigen Gütern und Leistungsversprechen üblicherweise verbundenen Gefahren. Fassen die Partner mit der Zeit Vertrauen zueinander und entwickeln ausgeprägte Ressourcenpool-Spezifität, kann die Kooperation zudem an nahezu unerschütterlicher Stabilität gewinnen.

3.18. Transaktionsflexibilität

Die Transaktionsflexibilität bezeichnet die Gesamtheit der mit einer Transaktion verbundenen Handlungsspielräume, Handlungsschnelligkeiten und Handlungsbereitschaften.¹³³⁵ Eine flexible Transaktion ist inhaltlich nicht präterminiert, sondern eröffnet Handlungsspielraum. Dieser Spielraum besteht in der Existenz von Lösungs- und Handlungsalternativen für das Transaktionssubjekt. Einem Agenten, der dezentral und unbeobachtet Aufgaben erledigt, bleibt es überlassen, ob er diese Aufgaben qualitativ möglichst hochwertig zugunsten des Prinzipals löst, oder ob er den Freiraum zu eigenen

¹³³⁴ Vgl. FISCHER (Qualitätsmanagement, 1998), S. 191.

¹³³⁵ Zur Flexibilisierung vgl. näher Kapitel E.III.4.2.2.

Gunsten mißbraucht, Minimalleistungen abliefert und die ihm anvertraute Zeit für individuelle Nutzenmaximierung auf Kosten der Gesamtheit nutzt. Eine flexible Transaktion eröffnet auch Handlungsschnelligkeit. Handlungsschnelligkeit liegt etwa dann vor, wenn die operative Nähe der Entscheidungsträger rasche präventive Aktionen oder Reaktionen auf Strategien der Marktpartner ermöglicht. Mit einer flexiblen Transaktion ist schließlich auch die Handlungsbereitschaft der Humanressourcen verbunden. Handlungsbereitschaft kennzeichnet die Motivation zur unternehmungs-, nicht etwa individualzieladäquaten, Aufgabenerfüllung und kann grundsätzlich auf autonomem, kooperativem und/oder loyalem Verhalten der Transaktionssubjekte basieren. Um die distinktiven Kompetenzen der partnerlichen Humanressourcen wie auch die aus Wettbewerbsgesichtspunkten offerierten Handlungsspielräume, -freiheiten und -bereitschaften optimal nutzen zu können, ist ein möglichst breites organisatorisches Spektrum an Unternehmungsflexibilität zu entwickeln. Insofern spricht das Kriterium der Flexibilität für eine Dezentralisation und damit eine möglichst breite Streuung der Unsicherheitshandhabungsfunktion.

Mit wachsender Transaktionsflexibilität wird die spielraum- und schnelligkeitsorientierte Enthierarchisierung, weitgehende Autonomie in der Aufgabenerfüllung und die Einrichtung informatorischer Interdependenzen zunehmend zweckmäßiger, um bestehende Flexibilitätspotentiale gezielt nutzen zu können. Die Zusammenlegung von Erfahrungspotentialen in zentralen und dezentralen Einheiten und Mindestabstimmungen sind erforderlich, um ungewollte Doppelaktivitäten und Fehlentscheidungen zu verhindern. Je flexibler Transaktionen durchführbar sind, desto zweckmäßiger ist die Nutzung dieses Potentials; ihre dezentrale Durchführung und der Verzicht auf Autorität zur Nutzung ihrer Flexibilitätspotentiale ist jedoch nur dann sinnvoller, wenn sie der Flexibilität des Gesamtsystems keinen Schaden zufügen und schädigende Anpassungserfordernisse über- und gleichgeordneter Einheiten ausschließen.

3.19. Natur der mit der Transaktion eingegangenen Verpflichtung

Je mehr öffentlich formulierte, exakt übermittelte Zusicherungen¹³³⁶ zum Gegenstand der interpartnerlichen vertraglichen Bindung werden, desto transparenter sind die wechselseitig eingegangenen Rechte und Pflichten. Kooperationsaktivitäten mit offen geäußerten und eindeutig zugegangenen Zusicherungen des Kooperationspartners gestatten eine autoritätsfreiere, dezentralere und potentialzusammenführende Durchführung als solche, deren Verpflichtungen nicht eindeutig (vor Dritten und rechtlich bindend) eingegangen wurden und insofern ein hohes Opportunismuspotential – Leistung „einkasieren“ und impliziten Vertrag brechen – bergen. Unausgesprochene Pflichten der Kooperationspartner bilden sich erst im Laufe der Zeit ihrer Kooperationsbeziehung heraus. Bei Unsicherheit hinsichtlich ihrer Erfüllung verlangen sie nach harten Sicherungsmaßnahmen (z.B. Geiseln). Ist ihre Berücksichtigung aufgrund der charakterlichen Integrität des Transaktionspartners als gesichert¹³³⁷ anzusehen, sind weichere Strukturkonzepte zwar möglich – an der Selbstwahl des Transaktionspartners in Form des frei-

¹³³⁶ Vgl. MACNEIL (Futures, 1974), S. 783-785.

¹³³⁷ Besser: „quasi“-gesichert, da in der charakterlichen Integrität der grundlegende humane Unsicherheitsfaktor besteht. Vgl. E.VI.4.2.

willigen Angebots einer offen erklärten, harten Kontrahierung der eigenen Verpflichtung ist dessen Qualität jedoch zu erkennen.

Auch der Ursprung des Verpflichtungscharakters¹³³⁸ von Übereinkünften ist hierbei relevant. Ist er rein transaktionsexternen Wesens, sind möglichst harte hierarchische Strukturelemente umzusetzen. Sind dagegen auch transaktionsinterne Basen des Bindungscharakters von Übereinkünften bedeutsam (z.B. Wesensnähe, Sympathie, Vertrauen), sind weiche, hierarchiefreie Strukturelemente und die gefahrlose Zusammenlegung partnerlicher Potentiale möglich.

Die Spezifität als Kriterium im Hinblick auf die Anwendungsbedingungen der Regeln und Pflichten¹³³⁹ spielt ebenfalls eine entscheidende Rolle. Sind diese Einsatzprämissen präzise formuliert, sind sie den Kooperationsvereinbarungen eindeutig zu entnehmen und sind mögliche Sanktionen quantifiziert, so ist der zusätzliche Einsatz von Autorität und gesonderten Schutzmechanismen überflüssig. Bei der Auswahl der Strukturkonzepte können dann akkultorative Aspekte verstärkt berücksichtigt und engere Bindungen zum Kooperationspartner, etwa über das Vollinterdependenz-Konzept,¹³⁴⁰ eingegangen werden. Sind die Regeln und Sanktionen – seien es Usançen, allgemeine Prinzipien oder die Internalisierung von Werten – dagegen defizitär formuliert wie auch mangelhaft quantifiziert und sind ihre Anwendungsbedingungen nicht exklusiv auf die Partnerschaft zugeschnitten, besteht der Nachteil hoher Verletzlichkeit durch Bruch von Vereinbarungen. Dieser Nachteil birgt auf der anderen Seite den Vorteil einer hohen Flexibilität der Kooperationspartner, da die Anwendungsbedingungen der Rechte und Pflichten aufgrund ihrer Nichtspezifität für zahlreiche Verwendungszwecke einsetzbar und an einer Perpetuierung der Partnerschaft ausgerichtet sind. Je mehr die Anwendungsbedingungen der Regeln und Pflichten durch Nichtspezifität charakterisiert sind, desto notwendiger sind strukturelle Erstschlags-, Zweitschlags- und Schutz-Potentiale.¹³⁴¹

3.20. Transaktionssimilarität und -differenz

Sind zu koordinierende Transaktionen der Transaktionspartner ihrer Ablaufstruktur zufolge her sehr ähnlich, so ist bei Ähnlichkeit zu gegenwärtigen – und: historischen – Transaktionen eine Spezialisierung durch Potentialzusammenlegung zweckmäßig, um eine zentrale Koordination von Kompetenz zu bewirken und Erfahrungen der Transaktionspartner nutzen zu können. Mit zunehmender Transaktionssimilarität wird eine Spezialisierung auf die Koordinationsfähigkeit simularer Transaktionen stetig sinnhafter. Sind gemeinschaftlich durchzuführende Transaktionen der Kooperationspartner im Hinblick auf ihren Transaktionsinhalt zu ähnlich, um sich ergänzen zu können, sind Ressourcenkapazitäten anderweitig effizienter zu nutzen, Opportunitätskosten zu ver-

¹³³⁸ Vgl. MACNEIL (Futures, 1974), S. 785-786.

¹³³⁹ Vgl. MACNEIL (Futures, 1974), S. 786-790.

¹³⁴⁰ Vgl. Kapitel D.II.2. und F.IV.3.

¹³⁴¹ Vgl. Kapitel E.VI.4.6.

meiden und die ähnlichen Transaktionen zu beseitigen – ist die Ähnlichkeit in diesem Fall redundant.¹³⁴²

Soweit es zwischen einzelnen Transaktionsvorhaben gemeinsame (unterschiedliche) Ansatzpunkte gibt, soweit sind sie zentral (dezentral) zu koordinieren. Je mehr es zwischen den einzelnen Transaktionsvorhaben (etwa den zahlreichen Pueralunternehmens-Vorhaben einer Konzernholding) gemeinsame Ansatzpunkte (z.B. denselben Markt, eine ähnliche Technologie) (Transaktionsähnlichkeit) gibt und je mehr simultan unterschiedlichen Anforderungen (Transaktionsdifferenz) gerecht zu werden ist,¹³⁴³ desto eher erscheint eine Kombination aus zentraler und dezentraler Organisation der Kooperations(koordinations-)aktivitäten zweckmäßig, um Unterschieden Rechnung zu tragen, Potentiale auf verschiedene Einheiten verteilen und Synergien über zentrale Kooperationskoordination und Wissenskonzentration nutzen zu können. Bei simultaner Ähnlichkeit und Differenz von Transaktionen wird die zentrale Willensbildung und Willenssicherung auf der einen Seite und die dezentrale Willensdurchsetzung auf der anderen Seite ermöglicht.

3.21. Transaktionskomplementarität, -konkurrenz, -antinomie, -neutralität

Mit zunehmender Komplementarität *durchzuführender* Transaktionen innerhalb des Trigons ist eine Potentialzusammenlegung zur Erzielung von Synergien zwischen den Transaktionspartnern vonnöten. Mit zunehmender Komplementarität zu *koordinierender* Transaktionen zwischen den Parentalunternehmungen und der Pueralunternehmung sind Interdependenzen zwischen den sich ergänzenden Transaktionen zentral zu berücksichtigen. Je höher die Konkurrenz oder Antinomie seitens der Trigonelemente durchzuführender Transaktionen ist, desto unzweckmäßiger bzw. ausgeschlossener ist die zentrale Durchführung dieser Aktivitäten und Zusammenlegung von Potentialen der konkurrierenden bzw. antinomen Einheiten. Mit zunehmender Konkurrenz und/oder Antinomie zu koordinierender Transaktionen sind Interdependenzen zwischen den sich ergänzenden Transaktionen zentral zu berücksichtigen, um erhebliche Fehlentscheidungen zu verhindern wie auch konkurrierende und gegenläufige Aktivitäten mit der Konsequenz erheblicher Schäden für eine der Parentalunternehmungen (z.B. Boisterous Child) oder die Pueralunternehmung (z.B. Kundenabwanderung) von vornherein auszuschließen. Bei Neutralität der Transaktionen zueinander existieren keine zu beseitigenden oder zu pflegenden wechselseitigen Abhängigkeiten.

4. Transaktionale Spezielle Partnerliche Effizienzkriterien

4.1. Certivität als Metakriterium kooperativer Effizienz

Die Berücksichtigung partnerspezifischer Faktoren ist im Rahmen der Analyse von Kooperationsstrukturen eine kooperationsimmanente Notwendigkeit, da bei allen Aktivitäten und Maßnahmen, in die der Kooperationspartner involviert ist, das Kriterium der

¹³⁴² Vgl. die Redundanz in Kapitel E.IV.5.16.

¹³⁴³ Vgl. die Marktspezifität in Kapitel E.VI.3.5.

„Certivität“ eine ausschlaggebende Rolle spielt. Certivität kennzeichnet den Grad der Wirkungssicherheit bei erforderlichem Mitwirken eines Dritten.¹³⁴⁴ Aufgrund ihrer Kooperationsimmanenz und ihres übergeordneten Charakters repräsentiert sie *das* Metakriterium der partnerspezifischen Faktoren. Da jedes Individuum selbst entscheiden kann, ob es eine Kooperationsaufgabe wahrnimmt oder nicht – und wenn ja, wie und in wessen Sinne es diese Aufgabe erfüllt, repräsentiert jeder Humanressourceneinsatz in der Kooperation einen Erwartungsparameter, da entweder Opportunismus und/oder mangelnde Leistungsfähigkeit zu befürchten sind.¹³⁴⁵ Je höher dabei einerseits die Rechtschaffenheit¹³⁴⁶ des Kooperationspartners ist, andererseits seine Leistungsqualität ist¹³⁴⁷, desto höher ist der Grad an Certivität.

Die Beachtung dieses – jeglicher interindividueller Kooperation eigenen – Metakriteriums legt daher aus technologischer Perspektive die bewußte Gestaltung, d.h. Vermeidung und Generierung, der **interpartnerlichen Tangibilitäten** durch nutzbringende oder opfervermeidende Vergabe und Erlangung von Ressourcenverfügungen nahe.

4.2. Probität des Kooperationspartners

Die Redlichkeit, charakterliche Integrität oder auch Rechtschaffenheit des Kooperationspartners wird erst seit jüngster Zeit von WILLIAMSON als entscheidendes Effizienzkriterium für erfolgreiches ökonomisches Handeln diskutiert.¹³⁴⁸ In dem Moment, in dem auf Basis auch nur weniger persönlicher Beziehungen ökonomische Transaktionen vollzogen werden, wird die Einschätzung des Charakters des Transaktionspartners (häufig intuitiv) zur Grundlage seiner individuellen und strukturellen Handhabung erhoben. Existierende Probität¹³⁴⁹ erhöht die Wirkungssicherheit von Transaktionen unter Mitwirkung eines Kooperationspartners erheblich und wird dadurch zur Beachtlichkeit.

Der strukturbasierte **Test der Probität** ist annahmegemäß auf zwei grundsätzlichen Wegen möglich, denen beiden der Umgang mit Macht zugrunde liegt: Die im folgenden so bezeichnete „Strategie der Probe-Macht-Verleihung“ und die nachfolgend so benannte „Strategie des fingierten Macht-Entzugs“. Macht kennzeichnet dabei als Potentialbeziehung die Möglichkeit, mittels bestimmter Ressourcen (Machtpotentiale) Einfluß auf die Aktivitäten anderer Humanressourcen zu gewinnen und auszuüben.

Wird der zu testenden Humanressource kurzfristig und jederzeit entziehbar (unwesentliche) Macht verliehen, offenbart sich ihre Qualität in dem anschließend zu beobachtenden Umgang mit den ihr anvertrauten (Human-)Ressourcen. Macht, deren Grundlage im tangiblen Bereich (z.B. Zugang zu Rohstoffen) zu suchen ist, kann auf Basis dieser Strategie der strukturbasierten **Probe-Macht-Verleihung** („In Versuchung führen“). ebenso mißbraucht werden wie ein kognitiv (z.B. Wissen) oder affektiv begründeter Einfluß (z.B. Charisma) auf Basis intangibler Ressourcen. Auch die Möglichkeit, mit-

¹³⁴⁴ Vgl. HAMEL (Personalorganisatorische Bewältigung, 1997), S. 9.

¹³⁴⁵ Vgl. HAMEL (Personalorganisatorische Bewältigung, 1997), S. 9.

¹³⁴⁶ Vgl. die Probität in E.VI.4.2.

¹³⁴⁷ Vgl. die Leistungsqualität in E.VI.4.3.

¹³⁴⁸ Vgl. WILLIAMSON (Transaction Cost Economics Perspective, 1998), S. 21, 41/42.

¹³⁴⁹ [Probität – lat. „probitas“: Rechtschaffenheit, Tüchtigkeit.]

tels hybridtangibler Ressourcen (z.B. finanzielle Ressourcen, hierarchischer Rang innerhalb der Organisation) das Handeln anderer Humanressourcen im Sinne der eigenen Absichten zu beeinflussen, kann illegitim ausgenutzt werden. Im Umgang mit Abhängigen liegt vielfach *das* entscheidende Indiz für die Rechtschaffenheit des Transaktionspartners. Mit jeder Art von Führungsposition ist Macht verbunden. Diese Macht wird über die diesen Organisationen zur Verfügung stehenden und von ihnen kontrollierten Ressourcen potenziert. Das mit Macht verbundene Mißbrauchspotential ist das ihr inhärente Problem; ihre Kontrolle und Verantwortung das zwingende Erfordernis – und die Versuchung, der Humanressourcen ausgesetzt werden, ihre Macht zu mißbrauchen, einer der beiden zweckmäßigsten Tests ihrer Probität.

Eine gänzlich davon abweichende Perspektive schlägt der zweite Probitäts-Test ein. Nicht allein auf der Seite der „(Möchte-gern-)Mächtigen“, sondern auch auf Seite der „Machtnießer“ sind Redlichkeits-Tests von Nutzen. Bei der Strategie des strukturbasierten **fingierten Macht-Entzugs** vermittelt man als Machtinhaber den in ihrem Machteinflußbereich befindlichen Humanressourcen den Eindruck, ad hoc und dauerhaft ohne Macht dazustehen. Indem sich Günstlinge und Ja-Sager verabschieden, trennt sich ebenfalls die charakterliche „Spreu“ vom „Weizen“.

Die unbekannte Probität des Partners legt daher jene Strukturkonzepte nahe, die Vertrauen in den Partner über den Einsatz der strukturellen Macht-Verleihung oder des fingierten Macht-Entzugs über die Einrichtung zunächst unkritischer Tangibilitäten und Fiktionsmechanismen begründen oder verwerfen, um anschließend kritische Tangibilitäten zum Kooperationspartner in Erwägung zu ziehen oder zu verwerfen.

4.3. **Leistungsqualität des Kooperationspartners**

Wird der Kooperationspartner selbst als Pool intangibler Ressourcen und defizitäres Austauschgut interpretiert, stellt er im übertragenen Sinne im Augenblick der Überantwortung an den Kooperationspartner ein zunächst vollendetes „Produkt“ dar, auf dessen Qualität dieser im Moment des Austauschs nicht mehr einwirken konnte.¹³⁵⁰ Dabei ist zu berücksichtigen, daß er übertriebene, geschönte oder falsche Angaben über seine Marktkennntnisse, die Stärke einer Marke, seine Reputation oder seine Durchsetzungsfähigkeit gegenüber bürokratischen Hindernissen gemacht haben könnte, um den Partner bewußt oder unbewußt dazu zu animieren, die Investition in das Kooperationsvorhaben zu tätigen, indem er gewisse Erwartungen weckte, die er im nachhinein aufgrund mangelnder Qualität nicht erfüllen kann. Zu dem Zeitpunkt, zu dem die kooperationswillige Unternehmung noch eine Entscheidung treffen konnte, hätte sie zwischen alternativen Kooperationspartnern wählen,¹³⁵¹ ihren eigenen Ressourcenbeitrag anders bemessen oder die Art der ressourciellen Gegenleistung des Kooperationspartners noch ändern können, um sie besser auf dessen Qualität bzw. Qualifikation abzustimmen; das Problem bestand für sie darin, zu sortieren, kompatible und inkompatible Kooperations-

¹³⁵⁰ Zu einer Typologie von für eine Differenzierung des Marketing wesentlichen Transaktionstypen vgl. etwa KAAS (Markt und Hierarchie, 1995), S. 23 ff.

¹³⁵¹ Vgl. GERINGER (Joint Venture, 1988), S. 171-190.

partner voneinander zu trennen.¹³⁵² Im Ergebnis wurde ein Kooperationspartner gewählt (Adverse Selection), der die zugesagten Leistungen nach Vertragsabschluß nicht erbringen kann – die kooperierende Unternehmung hat „mit Zitronen gehandelt“.¹³⁵³

Als strukturelles Ex post-Schutzdesign ist – unter der Annahme einer rein sachrationalen Sicht – kontinuierlich **Markttransparenz** mit Blick auf den „Kooperationspartner-Markt“ – über die Erkundung der partnerlichen Reputation, Referenzen, die Zufriedenheit bisheriger neutral eingestellter Marktpartner und Vorverhandlungseigenheiten – zu halten, um potentielle Partneralternativen zu generieren und die Leistungsverteilung und -bewertung unter den Kooperationspartnern permanent auf ihre Adäquanz hin zu überprüfen, um bei Wandel der relativen Machtposition¹³⁵⁴ die Kooperationsstruktur anzupassen (z.B. über einen Wechsel in der Führungsdominanz). Dies bedingt, daß ein Markt für die vom Kooperationspartner in die Kooperation eingebrachten tangiblen, hybridtangiblen und (gar) intangiblen Ressourcen existieren muß (z.B. darf keine Small Number-Situation in dem Sinne bestehen, daß keine alternativen Kooperationspartner existieren), daß die bei seiner Nutzung anfallenden Transaktionskosten nicht prohibitiv sind und der Markt informationseffizient ist, d.h., daß die Marktpreise die Ressourcenqualitäten widerspiegeln.¹³⁵⁵

Ein weiterer Weg zur Bewältigung des Dilemmas besteht darin, den Kooperationspartner selbst oder die von ihm eingebrachten Humanressourcen dazu zu bringen, ihre Qualifikation durch **Selbstwahlschemata** zu offenbaren, d.h. durch Konstruktion einer Entscheidungssituation, mit der durch die Wahl des Kooperationspartners (Transaktionspartners) seine Qualität erkannt wird (Animation zur Offenbarung).¹³⁵⁶ Ziel ist es, den gepoolten Markt aufzuspalten, indem dem Kooperationspartner oder dem (potentiellen) Pueralunternehmens-Geschäftsführer ein Menue alternativer Kontraktkonzepte angeboten wird, die insofern als Sorting Devices fungieren, als die Auswahl des Vertrages einer Offenbarung der Qualität des Selektierenden entspricht.¹³⁵⁷ Weiterhin kann der pa-

¹³⁵² Ursachen dafür, daß die kooperationswillige Unternehmung die Qualifikation des Kooperationspartners ex ante nicht kannte, waren etwa die folgenden: die Informationskanäle waren durch exogene Störungen, wie eine sehr hohe Wettbewerbsintensität und damit einhergehende Preiskämpfe, „verrauscht“, das eventuell internationale, noch unbekannte Umfeld war zu komplex, so daß der Schluß von einem vergangenen oder aktuellen Verhalten des Kooperationspartners auf seine Qualifikation nicht möglich war, oder die kooperationswillige Unternehmung mußte zu einem zu frühen Zeitpunkt entscheiden, zu dem sie den Kooperationspartner kaum kennen konnte. Vgl. SPREMANN (Asymmetrische Information, 1990), S. 567-568.

¹³⁵³ Vgl. zum Zitronenproblem AKERLOF (Market for 'Lemons', 1970), S. 489. Zu einer jüngeren Analyse der Abhängigkeit des Markterfolgs von unterschiedlichen Informationsstrukturen der Verkäufer vgl. KESSLER (Revisiting the Lemons Market, 2001), S. 25-41. Qualitätsunsicherheit ist dann zu akzeptieren, wenn eine Small Number-Situation vorliegt, die keine Alternative zum Kooperationspartner bietet, Dependenz vom Kooperationspartner in anderen Bereichen oder mit Blick auf seine unternehmungsspezifischen Ressourcen besteht. In dieser Situation ist das Risiko entweder einzugehen oder auf das Vorhaben gänzlich zu verzichten.

¹³⁵⁴ Vgl. die Relative Machtposition in Kapitel E.VI.4.6.

¹³⁵⁵ Zu diesem Weg der Bewältigung des Dilemmas für weniger informierte Transaktionssubjekte vgl. in allgemeiner Hinsicht SPREMANN (Asymmetrische Information, 1990), S. 568.

¹³⁵⁶ Vgl. generell SPREMANN (Asymmetrische Informationen, 1990), S. 578 ff.

¹³⁵⁷ Auch der Zeitpunkt des Vertragsabschlusses kann als Sorting Device fungieren. Vgl. LI/SUEN (Early Contracting, 2000), S. 1058-1091. Vgl. auch den Ausübungszeitpunkt von Optionen in E.VII.3.9. des Dynamischen Ansatzes.

rentale Prinzipal dem Pueralunternehmungs-Management verschiedene Kontrakte anbieten, bei denen das Verhältnis zwischen dem Festbetrag und dem variablen Teil der Vergütung unterschiedlich gestaltet ist. Der von seiner eigenen Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft überzeugte Manager wird seine Qualität durch Wahl eines hohen Anteils variabler Vergütung offenbaren. Prämisse für das Funktionieren dieses Mechanismus ist jedoch, daß der erwartete Pueralunternehmungs-Output hinreichend hoch und das exogene Risiko für das Pueralunternehmungs-Management tragbar ist. Auch kann ein leistungsschwacher opportunistischer Kooperationspartner seine wahren Absichten offenbaren, indem er auf ein für das Erreichen des Organisationsziels nicht zwingend erforderliches Horizontales Strukturkonzept drängt, das viele Tangibilitäten zwischen den Parentalunternehmungen in kritischen Bereichen aufweist (z.B. das Team-Konzept).

Die Trennung der ressourciellen „Spreu“ vom „Weizen“ kann gleichsam durch Institutionalisierung **Signalisierender**¹³⁵⁸ Strukturkonzepte erfolgen, auf Basis derer sich ein transaktionspartnerlicher Agent von hoher Leistungsqualität von solchen mit niedriger Leistungsqualität differenziert. So kann das Beteiligungsverhältnis der Pueralunternehmung als beständiger Kontrollmechanismus der Fähigkeiten und der Bedeutung der Pueralunternehmung für den Kooperationspartner dienen. Eine vertraglich fixierte Möglichkeit, Kapitalanteile zu geben oder zu ziehen („Put and Call“-Options), offenbart die Ressourcenverfügung und Leistungsbereitschaft des Kooperationspartners. Der parentale Prinzipal kann über die Etablierung vertraglicher Selbstwahlschemata hinaus dem Pueralunternehmungs-Management Verträge anbieten, in denen einem höheren Anteil am Produktionsergebnis ein größeres Volumen von ex ante seitens der Manager zu tätigenden Investitionen gegenübersteht. In dieser Strukturkombination animieren die Parentalunternehmungen das Pueralunternehmungs-Management zusätzlich zur Selbstwahl dazu, ein Signal zu setzen und durch die Wahl des Entlohnungsschemas ihre agentenseitige Qualität zu offenbaren. Auch die Wahl eines Integrationskonzepts, das eine zentrale, hierarchisch hochrangige Einordnung des Kooperationsvorhabens in der parentalen Unternehmung vorsieht, ist ein die strategische Bedeutung des Vorhabens indizierendes Signal.

Der technologische Beitrag des Kriteriums der Leistungsqualität ist in der strukturinduzierten Enthüllung offener und versteckter Leistungseigenschaften des Kooperationspartners zu sehen, indem dieser über Strukturkonzepte dazu animiert wird, seine Leistungsqualität durch Informations-Potentialnutzung (z.B. Signalisieren, Selbstwahlschemata) zu offenbaren, eine leistungs-„gerechtere“ Entlohnung umgesetzt wird und negative Eigenschaften des Partners durch Sanktionen unterdrückt oder durch Interessenangleichung und Veränderung (z.B. Anreize) gemindert werden. Mit zunehmender

¹³⁵⁸ Einen ähnlichen Funktionsmechanismus weist das strukturgleiche Signalisieren auf, wobei gegenüber den Selbstwahlschemata die Kosten des anbietenden Transaktionspartners für die Etablierung des Signals nachteilig sind. Die Anbieter guter Qualität etablieren ein Signal, so daß deutlich wird, daß der signalisierende Anbieter eine hohe Qualität liefert, da er trotz der Kosten signalisiert. Die „Schlechten“ werden aufgrund der Kosten des Signalisierens entsagen und die „Guten“ ungeachtet der Kosten signalisieren, um den höheren Preis zu verwirklichen. Vgl. zu diesem Gedanken mit Blick auf den Arbeitsmarkt SPENCE (Job Market Signaling, 1973), S. 355-374. Vgl. ebenso SPREMAN (Asymmetrische Informationen, 1990), S. 579.

Leistungsqualität (oder auch „Größe“¹³⁵⁹) des Partners wird die Duldung partnerlicher Autonomie und die Einrichtung kritischer Interdependenzen eher realisierbar. Schließlich ist auch die Übernahme bedeutsamerer Transaktionen durch den Partner erwägenswerter und die Gelangung partnerlicher Ressourcen in den eigenen Verfügungsbereich möglicher.

4.4. Inter-Ziele-Strategien-Relation

Als potentielle Konstellationen eines durch Intra-Ziele-Strategie-(In-)Kompatibilitäten bewirkten Inter-Ziele-Strategien-(Mis-)Fits und seiner strukturellen Konsequenzen sind – wie **Abbildung 67** skizziert – drei Möglichkeiten im Hinblick auf die Konsequenzen der interpartnerlich voneinander abweichenden oder gleichlaufenden strategischen Bedeutung der Kooperation für die aus Sicht der Kooperationspartner erforderlichen Kooperations-Eintritts- und Kooperations-Austritts-Barrieren zu unterscheiden.¹³⁶⁰

Die Situation einer beidseitig niedrigen strategischen Bedeutung der Kooperation für beide Partner konstituiert eine interparentale Kompatibilität und läßt eine langfristige Kooperationsbeziehung fraglich erscheinen. Insofern ist die strukturelle Institutionalisierung **niedriger Kooperations-Austritts-Barrieren** die aus Sicht **beider** Partner zweckmäßigste Lösung. Eine dauerhaft gleichgewichtig niedrige Bedeutung wird annähernd zur Restrukturierung¹³⁶¹ oder Dissolution der Kooperation führen.

Auch die Konstellation einer beidseitig hohen strategischen Bedeutung der Kooperation konstituiert einen erfolgsträchtigen strategischen Fit, der eine langfristige Kooperationsbeständigkeit sehr wahrscheinlich erscheinen läßt. Insofern werden **beide** Partner an der strukturellen Institutionalisierung **hoher Kooperations-Austritts-Barrieren** interessiert sein. Vertrauen in den Partner sowie der Verzicht auf Kontrollen sind bei dieser Konstellation am ehesten realisierbar. Auch ist von einem Verzicht auf Moral Hazard und Hold Up bei einem hohen Autonomiegrad des Partners und der Existenz kritischer Interdependenzen tendenziell auszugehen. Strategisch bedeutsamere Transaktionen sind auf den Partner übertragbar und Ressourcen des Partners umgekehrt in den eigenen Verfügungsbereich risikoloser zu übernehmen. Eine gleichgewichtig hohe Bedeutung der Kooperation für beide Partner kann allerdings zu einer dysfunktionalen Kontroverse um eigene und partnerliche Ressourcen führen.

Im Falle einer hohen strategischen Bedeutung der Kooperation für den einen Partner und einer niedrigen strategischen Bedeutung für den anderen Partner besteht eine Inkompatibilität, aufgrund derer jener Partner, welcher der Kooperation eine ernsthafte Bedeutung beimißt, zum Eigenschutz an der Einrichtung beidseitig hoher Kooperations-Austritts-Barrieren interessiert sein sollte, wohingegen der unbeständige Partner die

¹³⁵⁹ In einer Studie von PARK und KIM wurde ermittelt, daß Shareholder dazu neigen, ein Joint Venture als ein riskantes Unterfangen für den als „kleiner“ wahrgenommenen Partner zu interpretieren und derart die Marktbewertung des „kleineren“ Partners negativ zu beeinflussen. Vgl. PARK/KIM (Joint Ventures, 1997), S. 83-108.

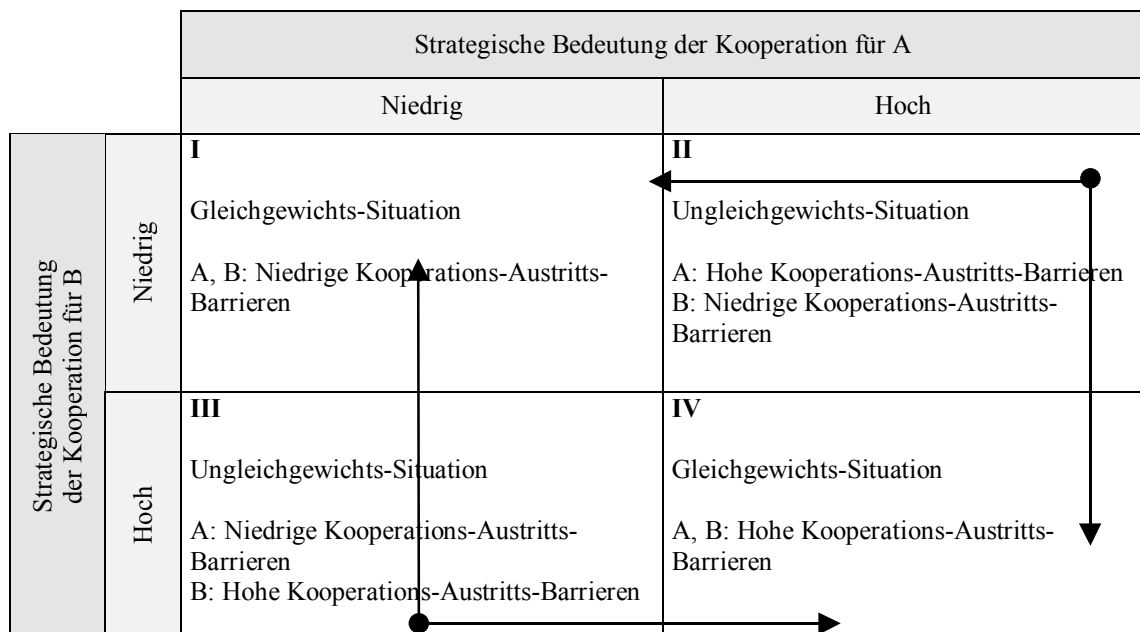
¹³⁶⁰ Zur Erklärung der Strategie „Trigon“ gegenüber alternativen Transaktionsformen auf Basis der strategischen Bedeutung des Vorhabens für die Partner vgl. HARRIGAN (Success, 1986), S. 41 ff.

¹³⁶¹ Vgl. BOWMAN/SINGH/USEEM/BHADURY (Restructuring, 1999), S. 33-54.

Kooperations-Austritts-Barrieren bewußt niedrig zu halten versuchen wird. Der ernsthafte Partner befindet sich im Dilemma, einerseits Vertrauen signalisieren zu wollen, andererseits der Gefahr des Bruchs impliziter Verträge ausgesetzt zu sein. In dieser **Barrieren-Asymmetrie-Konstellation** wird ein integrierter Partner entweder rechtzeitig ernsthafte Signale über die strategische Bedeutung des Vorhabens aus seiner Sicht senden oder aber a priori idiosynkratische Investitionen des Partners, die diesem gegenwärtig oder zukünftig Probleme bereiten könnten (z.B. subjektiv wertvolle Ressourcen, Zeit), zu dessen Schutz zu verhindern wissen. Insofern offenbaren sich in dieser Situation partnerlicher Passivität bei Beharren auf beidseitig hohen Kooperations-Austritts-Barrieren die wahren strategischen Absichten der Partner. Kontrollmechanismen sind demnach – wenn möglich – erforderlich; Opportunismus und Moral Hazard sind bei einem hohen Autonomiegrad des Partners und simultaner Existenz kritischer Interdependenzen am ehesten möglich und am folgenswersten. Strategisch bedeutsamere Transaktionen wären eher in Eigenleistung durchzuführen und die Übernahme partnerlicher (Human-)Ressourcen in den eigenen Verfügungsbereich zu vermeiden.

Eine dauerhaft ungleichgewichtige Bedeutung begründet eine essentielle **Umstrukturierung oder Dissolution** der Kooperation. Die Ungleichgewichtssituationen sind – soll die Dissolution der Kooperation verhindert werden – nur durch Bewegung in Richtung auf die Konstellationen I oder IV lösbar.

Abbildung 67: Konsequenzen der Strategischen Bedeutung der Kooperation für die aus Sicht der Kooperationspartner erforderlichen Kooperations-Eintritts- und Kooperations-Austritts-Barrieren



4.5. Kompatibilität der Ressourciellen Leistungsfähigkeit

Aus außenorientierter Perspektive ist die Struktur im Hinblick auf die optimale Nutzung von Ressourciellen Leistungsfähigkeiten zwischen den Partnern zunächst dann effizient,

wenn sie ein kompatibles Verhältnis der Ressourciellen Leistungsfähigkeiten der Partner schafft, indem aus der qualitativen und quantitativen Akkumulierung der parentalen Ressourcen eine für die Puerlunternehmung wettbewerbsadäquate Ressourcenversorgung resultiert.¹³⁶² Aus binnenorientiertem Blickwinkel ist die Struktur zudem dann effizient, wenn der erfolgskritischen **Kumulierten Komplementarität**¹³⁶³ der partnerlichen Ressourcen entsprochen wird, indem diese die Erzielung positiver und Vermeidung negativer Synergien ermöglicht. Der simultan notwendigen stabilitätsfördernden Unterschiedlichkeit der Fähigkeiten ist über Strukturen Rechnung zu tragen, die dem Ausgleich von Stärken und Schwächen der Kooperationspartner dienen.

Die Leistungsfähigkeit der Partner variiert je nach der **Beziehung** ihrer einzelnen Leistungen zueinander (Komplementarität, Neutralität, Konkurrenz und Antinomie), nach dem **Inhalt** (Similarität und Unterschiedlichkeit) und der **Intensität** der Ressourciellen Leistungsfähigkeit (Symmetrie und Asymmetrie).

Die **Komplementarität** einzelner Partnerleistungen legt die Nutzung von Synergie-Potentialen durch Kombination von Ressourcen nahe; Neutralität eröffnet aufgrund geringerer Reibungen das breiteste Spektrum an Einsatz- und Kombinationsmöglichkeiten; Konkurrenz und Antinomie schließlich legen die Trennung partnerlicher Leistungen nahe und bilden die Grenzen interpartnerlicher Verknüpfung.

Im Hinblick auf den Leistungs-Inhalt eröffnet die **Similarität** der Partnerleistungen vor allem Synergie-Potentiale durch Streichung von „Doppel-Ressourcen“ und „Doppel-Transaktionen“, wohingegen die Unterschiedlichkeit Anreize zur Vermeidung dysfunktionaler Konflikte und zur Beschreitung von Entwicklungswegen bietet.

Die **Symmetrie** singulärer Partner-Leistungen bedingt entweder Kooptation und Dissolution (bei gleichgewichtig schwacher Ausprägung) oder Synergie, Autonomie und Separation (bei gleichgewichtig starker Ausprägung). Eine erhebliche Leistungs-Asymmetrie dagegen spricht für die Beseitigung des Ressourcen-Ungleichgewichts durch z.B. Übernahme, Ersatz des Partners oder Aufnahme weiterer Kooperationspartner.

Sind die zu koordinierenden und unterschiedlichen Aktivitäten zudem erheblich **partnerspezifisch**, da die Aktivitäten in qualitativer und quantitativer Hinsicht speziell auf den Transaktionspartner abgestimmt werden müssen, sind partnerliche Tangibilitäten einzurichten. Die strukturelle Nutzung dieser Komplementarität, Unterschiedlichkeit und Partnerspezifität setzt jedoch voraus, daß die partnerlichen Ressourcen selbst zueinander kompatibel sind.

Abbildung 68 skizziert die Bedeutung der Kompatibilität partnerlicher Wissensressourcen und veranschaulicht den Zusammenhang zwischen partnerspezifischen Wissensökonomischen Kriterien und technologischer Strukturempfehlung.

¹³⁶² Vgl. Kapitel C.V.2.

¹³⁶³ Zur grundsätzlichen, besonderen Bedeutung der Komplementarität vor dem Hintergrund der älteren und neueren Theorie der Unternehmung vgl. SCHMIDT (Erich Gutenberg, 1999), S. 73-74. Im Gegensatz zu gängigen Argumentationen der neueren Theorie der Unternehmung im Sinne eines „Noncooperative Approach“ diskutiert ICHIIISHI die Unternehmung als einen kooperativen Ressourcen-Allokations-Mechanismus. Vgl. ICHIIISHI (Cooperative Nature of the Firm, 1993), S. 11.

Abbildung 68: Partnerspezifische Wissensökonomische Effizienzkriterien und Strukturempfehlung

	Operationalisierung	Strukturelle Technologieempfehlung
Existente Wissensbasis	Kompatibilität kooperationspartnerlichen Wissens zur eigenen Wissensbasis	Überprüfung der eigenen Wissensbasis und Kompatibilität zum partnerlichen Wissen über Institutionalisierung von Tangibilitäten
Verstehensfähigkeit	Verstehen kooperationspartnerlichen Wissens	Überprüfung und Verbesserung über Einsatz alternativer Humanressourcen, die die „gleiche Sprache“ sprechen
Rekombinationsfähigkeit	Verwertung (il)legitim bzw. (il)legal absorbierten Wissens	Vorsicht vor Zweitschlagspotential des Partners bzw. Institutionalisierung von Innovationsstellen bzw. -teams

Interpartnerliches Wissen muß zunächst strategische Stimmigkeit zu den bereits vorhandenen Wissensressourcen aufweisen – oder aber mit der Zeit entwickeln; die Kooperationspartner müssen weiterhin in der Lage sein, neues Wissen zu verstehen, wie auch schließlich fähig sein, dieses Wissen zu rekombinieren.¹³⁶⁴ Die Fähigkeit der Parentalunternehmung, über das Wissen des Kooperationspartners zu verfügen und es in das parentale Paradigma¹³⁶⁵ zu integrieren, ist zunächst eine Funktion des bereits existenten, mit ihr verbundenen individuellen und organisationalen Wissens; erst diese parentale **Existente Wissensbasis** ermöglicht eine adäquate „wissensbasierte“ Abschätzung dessen, was den Wert oder Nicht-Wert des in die eigene Verfügung gelangten Know-hows ausmacht – und ist insofern im übertragenen Sinne als eine absorbierende Kapazität zu interpretieren, die ihrerseits durch absorbiertes Know-how wächst.¹³⁶⁶

Zudem müssen die Transaktionspartner, die mit der Wissensaneignung beauftragt sind, die „gleiche Sprache“ sprechen. Zur Gewährleistung dieser **Verstehensfähigkeit** müssen an den Verbindungsstellen zum Kooperationspartner jene Humanressourcen eingesetzt werden, die möglichst ähnliche Kommunikationsformen und -ebenen wählen.

Schließlich müssen die mit der Wissensverwertung beauftragten Individuen in der Lage sein, das vom Kooperationspartner illegitim bzw. illegal¹³⁶⁷ und legitim bzw. legitim absorbierte Know-how zu verwerten, um ökonomische Opportunitäten zu schaffen. Zwecks Sicherung dieser **Rekombinationsfähigkeit** ist bei der strukturellen Ausgestaltung der Pueralunternehmung das nahtlose akkumulative Anknüpfen neuen Wissens an das bereits existierende Wissen sicherzustellen.

Die gemeinsame kooperationsbasierte Entwicklung ist dann sinnvoll, wenn die Wissensbasen der Kooperationspartner zueinander kompatibel sind, das Wissen sehr unterschiedlich ist, das Wissen komplementär ist, es sich um eine marktspezifisch objektiv

¹³⁶⁴ Vgl. grundlegend KUHN (Scientific Revolutions, 1970), S. 111 ff.; zudem ZU KNYPHAUSEN-AUFSESZ (Unternehmensführung, 1995), S. 106; ebenso CHUNG (Spezifität, 1998), S. 211.

¹³⁶⁵ Vgl. die inhaltliche Ausprägung von Rahmen und Paradigmen in Kapitel E.VII.3.14.

¹³⁶⁶ Vgl. ZU KNYPHAUSEN-AUFSESZ (Unternehmensführung, 1995), S. 106.

¹³⁶⁷ Die illegitime und/oder illegale Absorption könnte sich exemplarisch in rascher Verwertung des Fremdwissens bei simultaner Blockade des Kooperationspartners niederschlagen und im Fehlen des Grundlagenwissens (z.B. Unkenntnis der Ursprünge, Fehlen originärer Quellen) offenbaren.

neuartige Kombinationsvariante handelt, die von Wettbewerbern in der Vergangenheit noch nicht ausprobiert wurde, und wenn jene Struktur gewählt wird, die den Wissensaustausch in optimaler Weise ermöglicht oder bedingt. In dieser Konstellation ist das Potential, neue Problemlösungen zu generieren und neue Problemlösungs-Routinen zu schaffen, welche Basen für Wettbewerbsvorteile beider Kooperationspartner bilden, am höchsten.

Die Ressourcen der Kooperationspartner ergänzen sich in dem Fall nicht, in welchem ein Partner ausschließlich führungspassivischen Input wie Nationalität oder politische Kontakte einbringt. Der Gesamt-Inkomplementarität partnerlicher Ressourcen und der dauerhaften Leistungs-Asymmetrie wäre dann allenfalls anfänglich durch solche Sprung-, Fiktions- und Kontrakt-Konzepte zu begegnen, welche ad hoc, z.B. nach Entfallen restringierender Faktoren, oder sukzessive die vollständige Internalisierung der Kooperation oder die Substitution des Partners ermöglichen.

Die Ressourciellen Leistungsfähigkeiten zwischen den Kooperationspartnern werden zudem dann optimal strukturiert, wenn die Kooperations-Austritts-Barrieren aus der Pueralunternehmung für beide Partner vergleichbar hoch sind und die Kontraktstruktur über die Einbringung von Humanressourcen mit Promotorenfunktion¹³⁶⁸ aus beiden Parentalunternehmungen eine erfolgreiche Entwicklung ermöglicht.

4.6. Kompatibilität der Relativen Machtposition

Aktuelle Machtverhältnisse können dazu genutzt werden, schwächeren Partnern Zugeständnisse abzufordern, die von diesen (subjektiv) als ungerecht empfunden werden, jedoch mangels echter Alternativen akzeptiert werden müssen. Die relativen Machtpositionen der Kooperationspartner basieren – differenziert nach einer außenorientierten und einer binnenorientierten Perspektive – auf den sechs in der **Abbildung 69**¹³⁶⁹ veranschaulichten grundsätzlichen Strukturierungsmöglichkeiten:

- Außenorientiertes und binnenorientiertes initiativ ausgeübtes Strukturelles Erstschlags- und Zweitschlagspotential¹³⁷⁰ umfaßt Strukturmechanismen, die sich auf die Umwelt der Parentalunternehmungen und der Pueralunternehmung wie auch auf die Inwelt des Trigons richten und bewirken, daß der betrachtete Akteur aus der Perspektive des Kooperationspartners oder der Pueralunternehmung lieber „Freund denn Feind“ ist.
- Außen- und binnenorientiertes nicht-initiativ ausgeübtes Strukturelles Zweitschlagspotential besteht aus jenen Strukturfaktoren, die zur Konsequenz haben, daß

¹³⁶⁸ Vgl. HAUSCHILDT (Innovationsmanagement, 1997), S. 151 ff.; HAUSCHILDT/GEMÜNDEN (Promotoren, 1998).

¹³⁶⁹ Die Abbildung ist eine graphische Synthese und Erweiterung zu den Vorschlägen von BLEICHER/HERMANN (Joint Venture-Management, 1991), S. 26; CONTRACTOR/RA (Negotiating Alliance Contracts, 2000), S. 295; GAHL (Konzeption der strategischen Allianz, 1990), 35-48; GAHL (Konzeption strategischer Allianzen, 1991), S. 32-42; HARRIGAN (Joint Ventures, 1984), S. 8-11; HARRIGAN (Success, 1986), S. 31, 33, 38-41, 129 ff.; HERMANN (Joint Venture, 1989), S. 67 f., S. 235-240; STEENSMA/LYLES (Joint Venture, 2000), S. 833-835.

¹³⁷⁰ Vgl. FEHR/GÄCHTER (Fairness and Retaliation, 2000), S. 153-181.

bei Absenz des Kooperationspartners dessen „Ausbooten“ – auch ohne sein Aktivwerden – einen nachhaltigen Negativeffekt bei dem Ausbootenden bewirkt.

- Außen- und binnenorientiertes selbstevolviertes Strukturelles Schutzpotential umfaßt Strukturmechanismen, die bewirken, daß der betrachtete Akteur durch Geltendmachung ausgeprägten Erstschlagspotentials des Kooperationspartners nicht oder nicht wesentlich verletzt werden könnte.

Abbildung 69: Außen- und binnenorientiertes Strukturelles Erstschlags-, Zweitschlags- sowie Schutzpotential

	Initiativ ausgeübtes Strukturelles Erstschlagspotential und Strukturelles Zweitschlagspotential	Nicht-initiativ ausgeübtes Strukturelles Zweitschlagspotential	Selbstevolviertes Strukturelles Schutzpotential
Außenorientierung	Einsatz von Retaliationsmacht; Verweigerungsmacht; Reduktionsmacht; Eliminationsmacht Beeinflussung von Markt-, Mobilitäts- und Kooperations-Barrieren; Preiskämpfe; Monopolisierung	Einsatz von Koalitionsmacht Beeinflussung von Markt-, Mobilitäts- und Kooperations-Barrieren; Negative Reputationseffekte; Kontrolle kritischer Ressourcen am Markt	Existenz des Wissens der Partner um eigene Macht Existenz von Markt-, Mobilitäts- und Kooperations-Barrieren; Alternativen zur Kooperation; Alternativen zum Kooperationspartner
Binnenorientierung	Kollusion Mobilisierung einer (Gegen-)Lobby	Faktische laufende Ressourcenbeiträge; Potentielle Ressourcenbeiträge; Kontrolle kritischer Ressourcen in der Kooperation	Alternative Strukturkonzepte; Kontrollorgane; Minimierung ressourcieller Abhängigkeiten; Strikte Trennung kritischer Ressourcen; Regelung der Zugangsberechtigung

Als **inhaltliche Basen** der Erstschlags-, Zweitschlags- und Schutzpotentiale sind folgende Varianten exemplarisch zu nennen:¹³⁷¹

- Als Basen **binnenorientierten initiativ** ausgeübten Strukturellen Erstschlags- und Zweitschlagspotentials sind die Möglichkeit der Kollusion mit dem Pueralunternehmens-Management zu Lasten des Partners, das umgekehrte Potential der Kollusion mit der Parentalunternehmung zu Lasten des Pueralunternehmens-Managements durch Schaffung einer „gemeinsamen Leiche“ wie auch die Mobilisierung einer Gegenlobby innerhalb bestimmter Organe (z.B. des Aufsichtsorgans) anzuführen.¹³⁷² Aber auch die **außenorientierte** Verfügung über für den Partner kritische Ressourcen in kooperationsfremden Aktivitätsbereichen ist hier zu nennen; so durch

¹³⁷¹ Vgl. BLEICHER/HERMANN (Joint Venture-Management, 1991), S. 26; CONTRACTOR/RA (Negotiating Alliance Contracts, 2000), S. 295; GAHL (Konzeption der strategischen Allianz, 1990), 35-48; GAHL (Konzeption strategischer Allianzen, 1991), S. 32-42; HARRIGAN (Joint Ventures, 1984), S. 8-11; HARRIGAN (Success, 1986), S. 31, 33, 38-41, 129-130; HERMANN (Joint Venture, 1989), S. 67 f., 235-240; STEENSM/LYLES (Joint Venture, 2000), S. 833-835.

¹³⁷² Etwa über die Möglichkeit der Kollusion zwischen Pueralunternehmens-Management und unilateral oder bilateral besetztem Board of Directors. Zur grundsätzlichen Problematik vgl. BEETSMA/PETERS/REBERS (Collusion, 2000), S. 428.

den aktiven Einsatz von Retaliations-, Verweigerungs-, Reduktions- oder Eliminationsmacht, die Beeinflussung von Markt-, Mobilitäts- oder Kooperations-Barrieren durch Preiskämpfe oder Monopolisierung von Kunden und Lieferanten Schaden zuzufügen (z.B. durch das Versäumnis, Gebietsschutzklauseln in den Kontrakt aufzunehmen). Vollzieht der Kooperationspartner derartige Aktionen, erscheint er zwar als mächtig, nicht jedoch als attraktiv – hierzu sind auch Basen nicht initiativ ausgeübten Strukturellen Zweitschlagspotentials vonnöten.

- Grundlage **binnenorientierten nicht-initiativ** ausgeübten Strukturellen Zweitschlagspotentials sind laufende Beiträge in die Kooperation (aktuelle Nutzengenerierung), die Bereitstellung von Nutzungspotentialen (potentielle Nutzengenerierung) und stete Kontrolle über die eingebrachten kritischen Ressourcen. Laufende Beiträge umfassen Kapitalnachsüsse, Dienstleistungen, Vorleistungen, Marktleistungen oder Know-how; Nutzungspotentiale werden durch Kontakte zu Marktpartnern, den Zugang zu Distributionskanälen,¹³⁷³ Patente oder die mögliche Inanspruchnahme spezifischer Dienstleistungen begründet. Als **außenorientiertes** Zweitschlagspotential sind der Einsatz von Koalitionsmacht, die Beeinflussung von Markt-, Mobilitäts- und Kooperations-Barrieren (z.B. durch negative Reputationseffekte) und die Kontrolle kritischer Ressourcen am Markt anzuführen.
- Basen **binnenorientierten selbstevolvierten** Strukturellen Schutzpotentials zur Verringerung der eigenen Verletzlichkeit sind beidseitig hohe Kooperations-Austritts-Barrieren, Kontrollorgane zur Überwachung der intratrigonalen Informationsflüsse, die Minimierung ressourcieller Abhängigkeiten über Interdependenzen und über Tangibilitäten vermeidende Strukturen und – aus einer Meta-Perspektive – über das permanente „Im-Auge-behalten“ alternativer Strukturkonzepte. Als **außenorientiertes** Schutzpotential sind die Veränderung von Markt-, Mobilitäts- sowie Kooperations-Barrieren durch das systematisch beständige Beobachten alternativer Transaktionsformen und Substitute zum Kooperationspartner in Verbindung mit ein- oder beidseitig niedrigen Kooperations-Austritts-Barrieren (z.B. vertikale Informationsstruktur) anzuführen (Senkung von Switching Costs). Simultane lose Kooperationen mit anderen Partnern oder Minderheitsbeteiligungen *an* oder Kaufoptionen *für* die Akquisition ähnlich geeigneter Partner können außenorientierte Schutzmechanismen flankieren.

Insgesamt können existente oder entstehende Dependenz durch den Partner dazu genutzt werden, unter **Androhung der Auflösung** der Kooperation eine Umverteilung der gemeinsam erzielten Ergebnisse durchzusetzen.¹³⁷⁴ In diesem Fall muß es das Ziel der Strukturkonzepte sein, potentielle Drohungen des Partners gegenstandslos werden zu lassen, indem etwa die Reintegration von Ressourcen und der Transfer gemeinsam erstellter Leistungen wesentlich erschwert oder verunmöglicht werden. Die Drohung, das Fehlschlagen der Kooperation durch einen einseitigen Austritt einzuleiten, würde so aufgrund der mit dem Austritt verbundenen Opfer zunehmend unglaublich.¹³⁷⁵ Kon-

¹³⁷³ So benötigen deutsche Zulieferer, die neue Kunden im Ausland akquirieren wollen, hierfür lokale Partner und die Präsenz vor Ort. Vgl. FIETEN (Automobilindustrie, 1995), S. 57.

¹³⁷⁴ Vgl. STEENSMA/LYLES (Joint Venture, 2000), S. 834.

¹³⁷⁵ Vgl. allgemein WOLINSKY (Theory of the Firm, 2000), S. 876.

traktkonzepte können in Abhängigkeit von der Vertragstreue des Partners und der Strenge der Vertragsgestaltung unterschiedliche Grade an Sicherheit oder zumindest einen zeitlichen Aufschub negativer Überraschungen mit dem Partner bieten, bergen andererseits jedoch die Gefahr erheblicher Flexibilitäts-Potential-Ineffizienz.¹³⁷⁶

Insgesamt verweist das Kriterium der relativen Machtposition und die damit verbundene Gefahr eigener Verhandlungsschwäche auf die technologische Unerläßlichkeit, eigenes Strukturelles Erstschlagspotential, Zweitschlags- sowie Schutzpotential zu implementieren wie auch kontinuierlich zu entwickeln und zu pflegen.

4.7. Soziokulturelle Kompatibilität

Die Kooperationsstruktur ist im Hinblick auf die optimale Handhabung der sozio-emotionalen Faktoren genau dann effizient, wenn die vier Ebenen des skizzierten¹³⁷⁷ kulturellen Ressourcenpools in die Strukturgestaltung einfließen.

Existieren in den Bereichen der Existentialannahmen¹³⁷⁸ (z.B. Zeitempfinden, Raumvorstellung, Menschenbild) und Wertvorstellungen¹³⁷⁹ (z.B. den Abhängigkeitsgrad des Individuums von einer Gruppe, die Duldsamkeit gegenüber mit der Zukunft verbundener Ungewißheit, die Bedeutung der Hierarchie) eklatante Differenzen, sind sogar Strukturkonzepte, die eine weitestgehende Trennung der Partner-Potentiale vorsehen, in ihrer Effizienz anzuzweifeln, da selbst die verbleibenden wenigen Tangibilitäten wahrscheinlich rasch zu Wunden werden und zu unüberwindbaren Barriere in der Partnerschaft führen werden. Um bei erheblichen Unterschieden hinsichtlich der Marktannahmen der Kerngruppe hinsichtlich unterschiedlicher Reaktionen des Marktes und der daraus abzuleitenden Strategien (z.B. erforderliche Kunden-, Leistungs-, Innovations- und Konkurrenzorientierung) dauernde Konflikte hinsichtlich der Art und Weise der Führung des Tagesgeschäfts zu vermeiden, hat ein Partner – im Idealfall der kompetentere und ressourciell stärker involvierte – die Führung in strategischen Grundsatzfragen der Kooperation komplett zu übernehmen, wohingegen der andere davon auszuschließen ist. Erhebliche Differenzen auf der Ebene der Normen und Regeln (z.B. Kommunikationsstil, Führungsstil, Entscheidungsfindung, Verhandlungsführung) sind am ehesten zu akzeptieren, ohne die Partnerschaft auflösen zu müssen, da die Wahl des Strukturkonzepts (z.B. des Rotations-Konzepts) gezielte Lern- oder auch bewußte Vergessensprozesse bewirken kann und über die Erweiterung des kulturellen Vorstellungsvermögens wechselseitige Teilkompromisse mit der Zeit begründet.¹³⁸⁰

Eine kompatible Ausprägung weicher Faktoren ermöglicht über die Einrichtung von **Tangibilitäten** Transfer-Brücken zu gebundenem Tacit Knowledge und die Nutzung

¹³⁷⁶ Vgl. Kapitel B.III.5.

¹³⁷⁷ Vgl. Kapitel C.V.3.

¹³⁷⁸ Vgl. SCHEIN (Organizational Culture, 1985), S. 13-21.

¹³⁷⁹ Die ersten vier Aspekte diskutiert HOFSTEDE unter den Begriffen „Individualismus versus Kollektivismus“, „Maskulinität versus Feminität“, „Ungewißheitsvermeidung“, „Machtdistanz“. Vgl. HOFSTEDE (Culture's Consequences, 1980), S. 92-312.

¹³⁸⁰ Vgl. BLEICHER/HERMANN (Joint Venture-Management, 1991), S. 24-28; HERMANN (Joint Venture, 1989), S. 69-79; BLEICHER/ MEYER (Führung, 1976), S. 52 ff.; KOGUT (Joint Ventures, 1988), S. 321; LIEBMANN/ZENTES (Handelsmanagement, 2001), S. 306.

eines breiteren Spektrum an Kommunikationskanälen.¹³⁸¹ Die trigonübergreifende Integration und Akkulturation wird vereinfacht. Sozioemotionale Qualität bildet die Grenzen der Kontaktberechtigung des Partners zu Marktpartnern und Mitarbeitern und die Grenzen der wechselseitigen Akzeptanz. Bei allen mit kulturellen Inkompatibilitäten verbundenen Strukturierungsnachteilen ist jedoch *der* reizvolle und entscheidende Vorteil nicht zu übersehen, der die Attraktivität eines kulturell erheblich abweichenden Kooperationspartners ausmacht: Die dauerhafte Existenz bedingt konkurrierender oder auch zeitweise gar antinomier intangibler kultureller Ressourcenbündel ist erstrebenswert, da gerade diese Kulturbestandteile über funktionale Konflikte Kreativität bewirken und Innovationen generieren können und nur so das dysfunktionale Verharren auf dem Status Quo vermieden wird.

4.8. Persönlicher Einbindungsgrad

Von je eingegrenzterer, bruchstückhafterer Wesensart der persönliche Einbindungsgrad¹³⁸² des Kooperationspartners in die Transaktion ist, desto notwendiger sind harte Strukturkonzepte, um einerseits wenigstens die Mindesteinbringung der notwendigsten – allenfalls (qualitativ) durchschnittlichen – Ressourcen (z.B. den direkt erfaßbaren Output) zu gewährleisten, andererseits die Einbringung redundanter oder destruktiver¹³⁸³ Ressourcen zu verhindern (z.B. fehlendes Engagement als Vorbildfunktion). Der Partner wird (etwa gemäß dem Minimum-Prinzip) seine Individualziele stets zu Lasten der Organisationsziele und der übrigen Teammitglieder zu maximieren suchen.

Wird dagegen die vollständige Persönlichkeit („Wholeness“) des Transaktionspartners in ihrer Einzigartigkeit („Uniqueness“) und Spezifität¹³⁸⁴ wie auch ihrer Nicht-Substituierbarkeit¹³⁸⁵ und Nicht-Imitierbarkeit¹³⁸⁶ miteinbezogen,¹³⁸⁷ sind weiche, Flexibilität eröffnende Strukturkonzepte möglich. Nur diese bieten die Möglichkeit, über mehrerebenenbezogene Kommunikation und Mechanismen der Vertrauensbildung an die an den Partner gebundenen Ressourcen (z.B. Tacit Knowledge) zu gelangen und über sie verfügen zu können. Nicht allein formale, explizite, sondern auch informale und nonverbale Kommunikationswege werden genutzt. Die Transaktionen sind nicht auf sorgfältig und eindeutig systematisierte reale Quasi-Markttransaktionen eingegrenzt, sondern um-

¹³⁸¹ Zur Bedeutung der soziokulturellen Distanz für die Wahl der Markteintrittsstrategie vgl. die empirische Untersuchung von MADHOK ([Market Entry Mode, 1998], S. 278), die den Wunsch nach einem hohen Internalisierungsgrad von wissensbasierten Transaktionen bei einer hohen soziokulturellen Distanz belegte.

¹³⁸² Vgl. MACNEIL (Futures, 1974), S. 722, 738, 744.

¹³⁸³ Vgl. die Redundanz und Destruktionskraft in Kapitel E.IV.5.16.

¹³⁸⁴ Vgl. die Spezifität in Kapitel E.IV.5.5.

¹³⁸⁵ Vgl. die Substituierbarkeit in Kapitel E.IV.5.15.

¹³⁸⁶ Vgl. die Imitierbarkeit in Kapitel E.IV.5.14.

¹³⁸⁷ „In the primary relation the participants interact as unique and total individuals. Uniqueness means that response is to a particular person and is not transferable to other persons. Wholeness means (a) that one responds to many aspects of another's character and background, and (b) that one responds spontaneously and freely, as a unified self, permitting feelings to enter the relationship.“ BROOM/SELZNICK (Sociology, 1973), S. 120 f.

fassen nicht-quantifizierbare soziale wechselseitige Transferbeziehungen¹³⁸⁸ nicht-ökonomischen Charakters.

Der Einbindungsgrad der gesamten Persönlichkeit des Partners in die Transaktion determiniert demnach die Institutionalisierung von Kontrollmechanismen und das ausnutzbare Spektrum an Informations- und Kommunikationskanälen innerhalb der Kooperationsstrukturen.

4.9. Subjektive Rezeption der Transaktionsbeziehung

Je stärker das Bewußtsein eines reinen reziprozitären Tauschverhältnisses beim Transaktionspartner gegeben ist, desto weniger können nicht-quantifizierbare soziale Transaktionen erwartet werden, desto weniger sind allerdings – im Gegenzug – auch transaktionsbedingte Problematiken zu dulden.¹³⁸⁹ Treten diese dennoch auf, ist ihnen mit dem rigorosen Einsatz von Regeln oder letztlich mit dem Bruch der Beziehung zu begegnen.

Interpretiert der Transaktionspartner Konflikte und Schwierigkeiten dagegen als übliche Begleiterscheinungen einer Beziehung und begegnet diesen mit kooperativem oder loyalen Verhalten, weist er darüber hinaus auch bei Anpassungserfordernissen und Leistungserbringung eine kooperative oder loyale Grundhaltung auf, sind Strukturen möglich, die Verhaltensspielräume¹³⁹⁰ schaffen. Das Problem der Intransparenz der subjektiven Rezeption der Transaktionsbeziehung durch den Partner wird mit zunehmender Anzahl an Erfahrungen reduziert. Diese Erfahrungen umfassen sowohl die prinzipale Überprüfung der Art der Nutzung bewußt offen gehaltener Verhaltensspielräume des parentalen oder pueralen Agenten – zu eigenem Nutzen oder zum Nutzen des Prinzipals¹³⁹¹ – als auch die Fähigkeit zur Wahrnehmung des agentalen Sendens von Signalen.

Die subjektive Rezeption der Transaktionsbeziehung durch den Partner und sein Verhalten bei Anpassungserfordernissen und Leistungserbringung bilden insofern die strukturellen Grenzen der Anwendung harter (Austausch-)Regeln oder weicher (Beziehungs-)Regeln im Rahmen der Trigonalen Kooperation.

4.10. Externer Einbindungsgrad

Die Berücksichtigung des externen Einbindungsgrades des Transaktionspartners bezeichnet die indirekte Beeinflussung oder Steuerung und Regelung der Kooperation durch ein dem Kooperationspartner übergeordnetes Beziehungsgefüge. Positiv oder negativ zu bewertende Dritt-Einflüsse sind dabei etwa aus Richtung einer Konzernobergesellschaft, Führungsholding oder weiterer Allianzen des Kooperationspartners mit eigenen unmittelbaren Konkurrenten denkbar.¹³⁹² Aber auch mächtige Stakeholder¹³⁹³ der

¹³⁸⁸ Vgl. MACNEIL (Futures, 1974), S. 723, 738.

¹³⁸⁹ Vgl. MACNEIL (Futures, 1974), S. 740, 794-797, 804-805.

¹³⁹⁰ Vgl. die Flexibilisierung in Kapitel E.III.4.2.2. des Dynamischen Ansatzes.

¹³⁹¹ Vgl. die Selbstwahlschemata in Kapitel E.VI.3.7. des Transaktionalen Ansatzes.

¹³⁹² Zur Bedeutung von Konformitätszwängen bei der Organisationsgestaltung infolge der Einbindung von Unternehmungen in soziale Netzwerke vgl. HOMBURG/KROHMER/WORKMAN (Machtstrukturen, 2000), S. 86, 91.

elterlichen Partnerunternehmungen können wechselseitig und auf die Aktivitäten der Pueralunternehmung Einfluß nehmen.

Je höher der externe Einbindungsgrad des Transaktionspartners und desto wahrscheinlicher ein hoher Fremdkontrollgrad des Transaktionspartners ist, desto höher sind die zukünftigen Kybernations-Verhaltens-Unsicherheiten und desto notwendiger sind Strukturen, die Einflüsse entweder über harte Verträge und Kontrollstrukturen bewußt verhindern und eine Gegenmacht schaffen oder aber über Wissenstransformations-Strukturen und atmosphärische Kontraktelemente Ressourcen bewußt nutzen. So können Multinationale Konzernmütter ihr Wissen über die spezifischen Bedingungen in Gastländern an die kooperierende Tochtergesellschaft zum Gesamtvorteil der Kooperation transferieren und transnationale organisationale Lernprozesse nutzen.¹³⁹⁴ Auf der anderen Seite behindert nach RTISCHEV und COLE die Neigung japanischer Unternehmen, Innovationskooperationen überwiegend innerhalb des eigenen Netzwerks einzugehen („Intra-Keiretsu-R&D“) und derart klassische, marktliche Vertragselemente weitestgehend zu vermeiden, ihre Innovationsfähigkeit zumeist erheblich („Pattern of Market Avoidance“).¹³⁹⁵ Welche der Strukturvarianten gewählt wird, ist von der Attraktivität der über die externe Einbindung des Partners verfügbaren Ressourcen wie auch von der Verteilung des Strukturellen Erstschlags- und Zweitschlagspotentials abhängig.¹³⁹⁶ Bei Neutralität gegenüber Dritten entfallen diese strukturellen Anforderungen.

Werden Strukturkonzepte implementiert, die das übergeordnete (Konzern-)Gefüge bewußt einbeziehen, so z.B. über personelle Verflechtungen, werden im übertragenen Sinne multiple, voneinander abhängige, „in einen Rahmen gespannte“, bilaterale Principal Agent-Beziehungen geschaffen. Die Principal Agent-Beziehung zwischen Pueral- und Parentalunternehmung wird überlagert durch eine zusätzliche Principal Agent-Beziehung zwischen Parental- und Avenalunternehmung. Dieser Rahmen ist nur dann stabil, wenn dem Kooperationspartner die absolute Dominanz in der Führung übertragen wird oder der Akkulturationsverlauf in Richtung auf eine Kultur-Harmonie des Vierergebildes beeinflußt wird, um den aufgrund unterschiedlicher Interessen provozierten hohen Koordinationskosten entgegenzuwirken. Pflegt der Kooperationspartner simultan mehrere Unternehmungsk Kooperationen, die voneinander strukturell unabhängig sind, liegen multiple voneinander independente „in jeweils eigene Rahmen gegossene“ bilaterale Principal Agent-Beziehungen vor.

In dieser Weise vermeidet der Partner eine Common Agency-Situation¹³⁹⁷ über eine Struktur der Independenz: Er vermöchte etwa jedem seiner Transaktionspartner das Gefühl der Einzigartigkeit zu vermitteln und so ein Strukturelles Zweitschlagspotential durch Vermeidung von Abhängigkeiten zu schaffen. Indes wird es ihm bei hoher strategischer Bedeutung der alternativen Allianzen kaum gelingen, sich bei Transparenz dieses Sachverhalts aus konfliktären Beziehungen der Unternehmung zu seinen alternati-

¹³⁹³ Vgl. LYLES/REGER (Autonomy, 1993), S. 387.

¹³⁹⁴ Vgl. WELGE/HOLTBRÜGGE (Wissensmanagement, 2000), S. 765.

¹³⁹⁵ Vgl. dazu genauer RTISCHEV/COLE (Organizational Discontinuity, 1999), S. 19 f. Die Bedeutung einer nach innen wie auch außen gerichteten Informationskultur als Innovationsdeterminante diskutiert SCHOLZ (Informationskultur, 1990), S. 195-205.

¹³⁹⁶ Vgl. ANDERSSON/FORSGREN (Network Embeddedness, 2000), S. 329-350.

¹³⁹⁷ Vgl. auch Kapitel E.VI.4.11.

ven Partnern herauszuhalten, so daß aus dieser Richtung Ineffizienzen zu erwarten sind und davon auszugehen ist, daß er diese ex ante strukturell über Schutzmechanismen berücksichtigen wird, indem er bewußt Intransparenz (z.B. über Informationsasymmetrien) aufrechtzuerhalten versucht wird, indem er einen der Allianzpartner in absehbarer Zeit substituieren wird oder eine Einheit (s.o.) über ein Plugon herzustellen versuchen wird.¹³⁹⁸ Derartige durch den externen Einbindungsgrad bedingte partnerliche Ziele sind daher von vornherein seitens der kooperierenden Unternehmung über außen- und binnenorientiertes Strukturelles Erstschlags-, Zweitschlags- und Schutzpotential zu berücksichtigen.

Das Kriterium des externen Einbindungsgrades zieht damit in Principal Agent-theoretischer Sicht die Grenzen zwischen der Nutzung der Ressourcen des übergeordneten Gefüges durch multiple voneinander abhängige bilaterale Principal Agent-Beziehungen oder der Generierung von Gegenmacht durch multiple voneinander unabhängige bilaterale Principal Agent-Beziehungen.

4.11. Anzahl an Kooperationspartnern¹³⁹⁹

Da mögliche (dys-)funktionale Effizienzwirkungen mit einer im Zeitablauf durch Kooptation oder Exklusion variierenden Anzahl an Kooperationspartnern zu berücksichtigen sind, wird die Anzahl an Partnern als Effizienzkriterium für die Wahl einer Struktur in die Effizienzüberlegungen aufgenommen. Aus Principal Agent-theoretischer Perspektive steigt der Koordinierungsaufwand der divergierenden Interessen der parentalen Prinzipale mit zunehmender Anzahl an Kooperationspartnern. Die unabhängigen und eigennützigen Prinzipale haben vielfältige Ziele und Interessen, welche sie mit aller Kraft verfolgen. Die Gesamteffizienz fällt c.p. in Relation zu der Situation, in der nur ein Prinzipal als Überwachungsinstanz existiert, geringer aus.¹⁴⁰⁰

Als Schlüsselbeziehungen treten zudem aus principal-agent-theoretischer Sicht die Beziehungen der Prinzipale zueinander über die Möglichkeit der **horizontalen Koalitionsbildung** in den Vordergrund der Betrachtung.¹⁴⁰¹ Würden alle Prinzipale als eine kollektive Einheit betrachtet, läge die einfache bilaterale Principal Agent-Beziehung vor. Die Konstellation, in der dem Agenten „Pueralunternehmens-Exekutivorgan“ zwei oder mehr parentale Prinzipale gegenüberstehen, ist in zwei Extremfälle einzuteilen: Einerseits können die Parentalunternehmungen in vollkommener Weise miteinander kooperieren; dann ist die Common Agency Beziehung der einfachen bilateralen Principal Agent-Beziehung gleichzusetzen. Andererseits können sie rein auf eigenen Vorteil bedacht und opportunistisch ihre eigenen parentalen Ziele konsequent verfolgen. Bei Nichtexistenz von Informationsasymmetrien und vollständiger Transaktionstranspa-

¹³⁹⁸ Vgl. ZSCHIEDRICH (Joint Ventures, 1998), S. 381.

¹³⁹⁹ Die Prämisse der Analyse von Kooperationsstrukturen bei initialer Beteiligung *zweier* Parentalunternehmungen erfordert dennoch den analytischen Einbezug alternativer Partnerkonstellationen, struktureller Kooptation und intraorganisationaler Gruppenstrukturen.

¹⁴⁰⁰ Vgl. KATZ (Game-playing agents, 1991), S. 307; ebenso HE (Joint Venture, 1998), S. 108.

¹⁴⁰¹ Vgl. folgend BERNHEIM/WHINSTON (Facilitating Collusion, 1985); BERNHEIM/WHINSTON (Common Agency, 1986); HE (Joint Venture, 1998), S. 106-114; SPREMANN (Agent and Principal, 1987); SPREMANN (Reduktion, 1987); STOLE (Common Agency, 1991).

renz sind die Aktivitäten des Agenten „Pueralunternehmungs-Exekutivorgan“ vollständig beobachtbar; aus Principal Agent-theoretischer Sicht wird die First-Best-Lösung realisiert. Bestehen dagegen Informationsasymmetrien, sind die Aktivitäten des Pueralunternehmungs-Managements durch die Prinzipale nicht beobachtbar; Überwachungskosten der Prinzipale, Wohlfahrtsverluste der Prinzipale infolge suboptimaler Aktivitäten des Agenten und Signalisierungskosten des Agenten sind die Konsequenz. Kooperieren in dieser Situation jedoch die Parentalunternehmungen perfekt miteinander, dann wird – ebenso wie im Fall der bilateralen Principal Agent-Beziehung – die Realisierung der Second-best-Lösung möglich. Agieren in dieser Situation die Parentalunternehmungen dagegen konsequent auf eigenen Vorteil bedacht und opportunistisch, treten noch die zusätzlichen Kosten der Common-Agency-Situation auf. Die Prinzipale müssen dem Common Agent „Pueralunternehmungs-Exekutivorgan“ über die Second Best-Lösung hinausgehend Ressourcen zukommen lassen, damit ihr Auftrag überhaupt bzw. ordnungsgemäß erfüllt wird. Die Differenz zwischen den Ergebnissen der Second Best-Lösung und den dann erzielten Ergebnissen sind die Common Agency-Kosten, die darin begründet liegen, daß ein autonomes Pueralunternehmungs-Exekutivorgan die Existenz mehrerer konkurrierender Auftraggeber und deren Interessendivergenzen eigennützig verwerten kann.

Insofern hat die Kooperationsstruktur die Kontraktibilität der Aktivitäten des Common Agent Pueralunternehmung¹⁴⁰² und die Transaktionstransparenz¹⁴⁰³ zu fördern oder aber – bei nicht zu vermeidender Nichtbeobachtbarkeit – die Kooperation der Parentalunternehmungen untereinander zu forcieren, um die additiven Common Agency-Kosten zu verhindern und zumindest die Principal Agent-theoretische Second Best-Lösung zu erreichen. Je höher dabei die Anzahl an Parentalunternehmungen, desto schwieriger wird die Erzielung einer interparentalen Kooperation. In der Konsequenz bedeutet dies, daß, je kooperativer das Verhältnis zwischen den Parentalunternehmungen ist, desto eher ein hoher Autonomiegrad der Pueralunternehmung möglich ist.

Je weniger Transaktions- bzw. Kooperationspartner existieren, desto mehr und qualitativ hochwertigere Ressourcen können für die Errichtung eines Vertrauensverhältnisses zum Kooperationspartner aufgewendet werden und so den institutionellen Rahmen stabilisieren. Andererseits ist aus transaktionskostentheoretischer Perspektive über eine höhere Anzahl an Partnern dem potentiellen Ausnutzen einer Small Number-Situation ex ante über das Vermeiden einer einseitigen Abhängigkeit entgegenzuwirken oder auch eine temporäre Leistungsschwäche eines Partners ausgleichbar. Die Entwicklung eines funktionalen Gruppengeistes auf Basis einer relationalen Beziehung zwischen den Elementen des Trignons wird intratrigonal gerade erst über eine hohe Anzahl an integrierbaren Transaktionspartnern eröffnet.¹⁴⁰⁴ Mit zunehmender Anzahl an Partnern wächst dagegen trigonal und intraorganisational die Gefahr, daß opportunistisches Verhalten eines Transaktionspartners, etwa innerhalb von Gruppenstrukturen, unentdeckt bleibt.

¹⁴⁰² Vgl. die Transaktionskontraktibilität in Kapitel E.VI.3.16.

¹⁴⁰³ Vgl. die Transaktionstransparenz in Kapitel E.VI.3.15.

¹⁴⁰⁴ Vgl. MACNEIL (Futures, 1974), S. 740, 792-793.

Das Kriterium der Anzahl an Kooperationspartnern verweist daher in technologischer Hinsicht auf die Möglichkeit der horizontalen Koalitionenbildung der Parentalunternehmungen bei Nicht-Kontraktibilität oder Intransparenz der Pueralunternehmens-Transaktionen und legt die besondere Beachtung von Schutzmaßnahmen vor Opportunismus bei hoher Anzahl¹⁴⁰⁵ an intra- und interorganisationalen Transaktionspartnern nahe.

4.12. Grad des Wettbewerbs zum Partner

Die strukturelle Vertrauensförderung ist mit zunehmendem Wettbewerbsgrad¹⁴⁰⁶ zwischen den Partnern stetig schwieriger, da opportunistisches Fehlverhalten des Kooperationspartners schwerwiegendere Auswirkungen (z.B. Verwertung kritischen Fremdwissens und Diffusion auf Dritte) zeitigte als Opportunismus in unkritischen Bereichen.¹⁴⁰⁷ Ressourcenverfügungen verführen leicht zum illegitimen oder illegalen Mißbrauch von Vertrauen. Die Institutionalisierung von Pseudo-Teams mit leistungsschwachen und simultan opportunistischen Partnern ist vor allem in wettbewerbskritischen Bereichen aus ökonomischer Sicht zu vermeiden.

Ist ein enges kooperatives Verhältnis zum Kooperationspartner nicht möglich, da die Parentalunternehmungen in anderen Geschäftsfeldern in einem Konkurrenzverhältnis zueinander stehen¹⁴⁰⁸ oder der Partner in weitere Kooperationen eng eingebunden ist, deren übrige Teilnehmer wiederum unmittelbare Konkurrenten der eigenen Unternehmung sind, dann sind bei der Institutionalisierung Vertikaler Strukturkonzepte und damit bei der Entscheidung für den Autonomiegrad der Pueralunternehmung die Common Agency-Kosten zu berücksichtigen. Zudem erweist sich das aus der vertikalen Koalitionenbildung resultierende Verhältnis der Parentalunternehmungen zum Agenten als bedeutsam. **Kollusives Verhalten** ist dann möglich, wenn die Pueralunternehmung über einen hohen Autonomiegrad verfügt, das Pueralunternehmens-Management unabhängig und selbständig ist, von beiden Seiten – Parental- und Pueralunternehmens-Management – Interesse daran besteht sowie Informationsasymmetrien und Transaktionsintransparenz existieren, damit die betrogene Parentalunternehmung weder über die Kollusion noch über die Nebenentlohnungen Kontrolle ausüben kann.¹⁴⁰⁹ Mögliche Ursachen für kollusives Verhalten liegen in Inkompatibilitäten der Ziele-Strategien-Relation, in einem Misfit der relativen Machtpositionen und der ressourciellen Leistungsfähigkeiten. Darüber hinaus sind auch die Charakteristika der Ressourcen zu berücksichtigen: Mit zunehmender Potenz, (Partner-)Spezifität und Imitierbarkeit der ein-

¹⁴⁰⁵ Vgl. ALBANESE/VAN FLEET (Free-Riding Tendency, 1985), S. 253.

¹⁴⁰⁶ Zur Diskussion des Verhältnis zwischen Kooperation und Konkurrenz vgl. JORDE/TEECE (Competition and Cooperation, 1989).

¹⁴⁰⁷ Vgl. RINDFLEISCH (Interfirm Cooperation, 2000), S. 91.

¹⁴⁰⁸ So ermittelten ZEIRA, NEWBURRY und YEHEKEL, daß – entgegen ihrer Vermutung – unterschiedliche Parental-Industrien den Erfolg der Pueralunternehmung positiv beeinflussen. Vgl. ZEIRA/NEWBURRY/YEHEKEL (Effectiveness, 1997), S. 273-274. Potentielle Wertschöpfungsbeziehungen zwischen Kooperationspartnern diskutieren früh exemplarisch BOTT (Kooperation, 1967), S. 123-130; BENISCH (Kooperationsfibel, 1973), S. 97; TRÖNDLE (Kooperationsmanagement, 1987), S. 59, oder auch CONTRACTOR/LORANGE (Cooperation, 1988), S. 5-18; KOGUT (Global Strategies, 1985), S. 16-17.

¹⁴⁰⁹ Vgl. HE (Joint Venture, 1998), S. 115.

gesetzten unternehmungseigenen Ressourcen wird tendenziell das Interesse an formeller und informeller Intervention im Entscheidungsprozeß der Pueralunternehmung wachsen.

Zielen die Kooperationspartner darauf ab, über die Kooperation neues Wissen und neue Fähigkeiten zu entwickeln, ist dieser Wettlauf um die Entwicklung vielfach von Opportunismus geprägt. Für ein Forschungs- und Entwicklungs-Trigon besteht daher in besonderer Weise die Gefahr **vertikaler Kollusionen** zwischen einem autonomen Pueralunternehmens-Management und einer Parentalunternehmung.¹⁴¹⁰ Dabei verstärkt sich die Kollusionsgefahr im Falle einer Trigonalen Kooperation zwischen zwei Konkurrenten, die trotz der Zusammenarbeit in der Pueralunternehmung um Marktanteile in anderen verwandten oder nicht verwandten Geschäftsfeldern und um Ressourcen konkurrieren. Eine weitere Gefahr besteht darin, daß sich ein zukünftiges Konkurrenzverhältnis im Laufe der Zeit herauskristallisiert; der Kollusionsanreiz nimmt dann erheblich zu. Ein Extrembeispiel für die Entwicklung wettbewerbsrelevanter Ressourcen repräsentiert ein reines Lern-Trigon, das für beide Partner keine wirklichen marktbezogenen Formalziele birgt, dessen marktlicher Erfolg für die Partner uninteressant ist, das prinzipiell der reinen wechselseitigen Verfügung über partnerliche Ressourcen dient – und damit quasi ein wechselseitiges Instrument zur Spionage ist, dessen Existenz in dem Moment für den schnelleren „Spion“ seine Existenzberechtigung verliert, in dem dieser sein Lernziel erreicht hat.¹⁴¹¹

Insgesamt legt ein ausgeprägtes Wettbewerbsverhältnis zum Kooperationspartner bei überlegener Kompetenz (horizontale) Strukturkonzepte nahe, die Tangibilitäten zwischen den Kooperationspartnern in kritischen Bereichen und in den nicht unmittelbar (organisationszielbezogen) notwendigen Kontaktbereichen weitestgehend vermeiden, um die Diffusion wettbewerbsrelevanten Know-hows auf ihn auszuschließen. Additiv sind Mechanismen der Eindämmung von Anreizen zu kollusivem Verhalten (z.B. durch Interessenangleichung, Sanktionen) möglich.

4.13. Substitute zum Kooperationspartner

Je eher davon auszugehen ist, daß ein Kooperationspartner, der über strategisch bedeutsame Ressourcen verfügt, zukünftig attraktiver eingeschätzte Partneralternativen zur Auswahl haben wird, sich dessen bewußt sein und Verpflichtungen oder Sanktionen unbeachtet lassen wird, desto höher ist seine Verhandlungsmacht und desto höher ist die Gefahr opportunistischen Verhaltens in Form der Aneignung kritischer Ressourcen und

¹⁴¹⁰ BANERJEE und LIN zeigen anhand des selten untersuchten vertikalen Research Joint Venture, daß der optimale Research Joint Venture-Umfang aus Sicht des Upstream-Partners (Downstream-Partners) mit zunehmenden R&D-Kosten sinkt (zunimmt) und mit zunehmendem Innovationsnutzen und zunehmender Marktgröße zunimmt (sinkt). Vertikale Research Joint Ventures versetzen den Upstream-Anbieter in die Lage, positive Externalitäten seiner Innovation in Richtung auf einen Downstream-Markt zu internalisieren, wohingegen Downstream-Partner einen Kostenvorteil gegenüber Nicht-Kooperationsmitglieder-Konkurrenten realisieren. Vgl. BANERJEE/LIN (Vertical Research Joint Ventures, 2001), S. 285-302. Vgl. zudem den Grad des Wettbewerbs zum Partner in Kapitel E.VI.4.12.

¹⁴¹¹ Vgl. BEAMISH/INKPEN (Joint Ventures, 1995), S. 33.

eines Wechsels¹⁴¹². Insofern sind ex ante strukturelle Kooperations-Austritts-Barrieren zu schaffen, indem der Partner zu idiosynkratischen Investitionen mit der Konsequenz hoher Switching Costs veranlaßt wird, oder es sind im Laufe der Zeit die Kooperations-Austritts-Barrieren beständig zu erhöhen, indem ein- oder wechselseitige Abhängigkeiten geschaffen werden (z.B. über „gemeinsame Leichen“). Umgekehrt ist es – unter Mißachtung ethischer Bedenken und Bruch bereits geschlossener expliziter oder impliziter Verträge – denkbar, daß bei angenommenem Auftreten attraktiverer Partnersubstitute die strukturellen Kooperations-Austritts-Barrieren bewußt niedrig gehalten oder im Laufe der Zeit stetig gesenkt werden, indem man sich aus ressourciellen Abhängigkeiten über die Aneignung partnerlicher Ressourcen befreit und erst dann den Switch vornimmt. Negative Reputationseffekte und anderweitiges Strukturelles Erstschlags-, Zweitschlags- und Schutzpotential sollten in diesem Fall jedoch a priori auszuschließen sein.¹⁴¹³ Das Kriterium der Partnersubstitute des Kooperationspartners legt insofern in sach-ökonomischer Hinsicht die Pflege eigener Alternativen, die Bereitstellung Strukturellen Erstschlags-, Zweitschlags- und Schutzpotentials sowie Kooperations-Austritts-Barrieren zur Sanktionierung des Wechsels nahe.

4.14. Zeitliche Orientierung des Kooperationspartners

Im Hinblick auf die zeitliche Orientierung des Transaktionspartners sind folgende Effizienzkriterien bei der Strukturwahl zu beachten: Je mehr die Gegenwart vom Standpunkt der Planung und Präparation für eine noch zu erreichende Zukunft¹⁴¹⁴ angesehen wird, desto effizienter sind weiche Koordinationsmechanismen. Werden jedoch Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft als auf einen Zeitpunkt konzentrierbar begriffen, die Grenzen der Berechenbarkeit und Beeinflußbarkeit zukünftiger Ereignisse nicht akzeptiert, sind harte Koordinationsmechanismen erforderlich.

Vor allem gegen Ende einer – aus der Perspektive eines der beiden Kooperationspartner befristeten – Kooperation nimmt die Neigung zu opportunistischem Verhalten und zum „Ausschlachten“ bislang erreichter Erfolge erheblich zu. Je mehr und je deutlichere Signale eigener Zukunftsorientierung der Partner setzt, desto wahrscheinlicher ist – eigene Langfristorientierung vorausgesetzt – die unbewußte Akzeptanz niedriger Kooperations-Austritts-Barrieren und das Senken hoher Kooperations-Eintritts-Barrieren. Treibt der Signale setzende Teil „ein falsches Spiel“ und veranlaßt den Partner vermehrt zu einseitigen idiosynkratischen Investitionen, ist dem opportunistischen Teil anzuraten, im vorhinein abgeklärt zu haben, daß man sich nicht mehr in Bereichen über den Weg läuft,¹⁴¹⁵ die die Möglichkeit des Zweitschlags bieten.

¹⁴¹² Die oberflächliche Offensichtlichkeit dieser Effektation begründet allerdings – eben infolge der Anmutung ihrer Selbstverständlichkeit, öffentlichen Transparenz und angenommenen Rollenverteilungen – gleichsam die Effizienz ihrer umgekehrten Gültigkeit.

¹⁴¹³ Zur stabilisierenden Wirkung der Reputation vgl. DOLLINGER/GOLDEN/SAXTON (Joint Venture, 1997), S. 127-140; HOUSTON/JOHNSON (Joint Ventures, 2000), S. 5 ff.

¹⁴¹⁴ Vgl. MACNEIL (Futures, 1974), S. 738, 753 ff.

¹⁴¹⁵ Zur Bedeutung dieses Aspekts bei Marktentritts- oder Marktaustritts-Entscheidungen im Hinblick auf Produkt- und Arbeitsmärkte vgl. DIXIT (Entry and Exit Decisions, 1989), S. 621.

Der Zweitschlagswille ist um so höher, je subjektiv wertvollere idiosynkratische Investitionen getätigt wurden. Die nicht zwingend explizierte gewünschte Zeitdauer der Transaktionsbeziehung determiniert damit maßgeblich die Einstellung der Kooperationspartner zur Transaktionsbeziehung und ihr Verhalten. Das Kriterium der (zu vermutenden) befristeten zeitlichen Orientierung des Kooperationspartners verweist damit auf die Möglichkeiten der Übernahme oder Dissolution der Kooperationsvorhabens, auf Strukturelles Erstschlags-, Zweitschlags- und Schutzpotential – und dabei auf die Errichtung (positiv oder negativ) sanktionierender Kooperations-Austritts-Barrieren.

5. Konsequenzen von Transaktionen für die Wahl des Strukturkonzepts

5.1. Gegenstand der Analyse

Die vorangegangenen Überlegungen haben einen Beitrag zur Entwicklung praktisch handhabbarer Effizienzkriterien aus institutionenökonomischer Perspektive geleistet, die dazu genutzt werden können, aus den in Kapitel D differenzierten Strukturkonzepten eine Auswahl zu treffen und somit eine effizientere Bewältigung transaktionaler Strukturprobleme vorzunehmen.

Im folgenden werden die vorangehend diskutierten Wirkungszusammenhänge subsumiert. Anschließend werden Effizienzbedingungen abgeleitet und numeriert, auf deren Basis die Transaktionale Bewertung der Strukturkonzepte in Kapitel F erfolgen wird.¹⁴¹⁶

5.2. Generelle Konsequenzen von Transaktionen für die Wahl des Strukturkonzepts

5.2.1. Genereller Wirkungszusammenhang

Die **Abbildungen 70** und **71** veranschaulichen zusammenfassend die Auswirkungen Transaktionaler Genereller Struktur-Effizienzkriterien auf die strukturelle Transaktionshandhabung und sind Basen für die im folgenden deduzierten Transaktionalen Struktur-Effizienz-Bedingungen. Damit wird sowohl dem binnenorientierten Internalen Ansatz (Ressourcen), dem außenorientierten Externalen Ansatz (Branche/Markt) als auch dem kombinativen Transaktionalen Ansatz (Transaktionen) entsprochen.

Zusätzlich zu den aus den vorangegangenen Überlegungen direkt abzuleitenden Effizienzbedingungen werden im folgenden auch jene mittelbar resultierenden Bedingungen erstmalig abgeleitet, die sich einerseits an der **Art** der Potentiale, an der Natur der Inter-

¹⁴¹⁶ Eine Effizienzbewertung der systematisierten Strukturkonzepte auf Basis der nachfolgend präzisierten Transaktionalen Effizienzbedingungen (mit Blick auf Potential (1.), Interdependenz (2.), Akkulturation (3.) und Hierarchisierung (4.) sowie Vertrauen/Kontrolle (1.), Autonomie/Dependenz (2.) und Quasi-Internalisierung/Quasi-Externalisierung (3.)) erfolgt in Kapitel F. Diese die Gültigkeit der durch sie reflektierten Effizienzbedingungen widerspiegelnden Numerierungen werden jeweils in der dritten Spalte („Transaktional“) der Bewertungs-Abbildungen 97 bis 116 angeführt.

dependenzen, an der Manier der Hierarchisierung und an den Eigenheiten der Akkulturation ausrichten. Auf der anderen Seite werden die Potential-, Interdependenz-, Hierarchisierungs- und Akkulturations-orientierten **Strukturspezifika** berücksichtigt¹⁴¹⁷.

Abbildung 70: Transaktionale Generelle Struktur-Effizienzkriterien und strukturelle Transaktionshandhabung – Teil A

Transaktionshandhabung	Potential-zusammenführung	Interdependenz-berücksichtigung	Hierarchisierung	Akkulturation
Transaktionale Effizienzkriterien				
Parametrische Unsicherheit				
- Umweltunsicherheit	+	+	-	+/-
- Transaktionsunsicherheit	+	+	+	+/-
Verhaltensunsicherheit				
- Autonomes Verhalten	0 bis +	+	0/+	0
- Kooperatives Verhalten	+	+	-	+
- Opportun. Verhalten	--*	--*	++	--
- Loyales Verhalten	++	++	--	+
Begrenzte Rationalität	+	0	-	+/-
Risikoverhalten				
- Neutralität	0	0	0	0
- Aversion/Freude	+/-	0	+/-	+/-
Transaktionsspezifität				
- Markt-Spezifität	+/-	-	-	0
- Fach-Spezifität	+/-	++/--	-	0
- Ressourcenpool-Spezifität	-/+	+++*	+	++/--**
- Transaktionspartner-Spezifität	+/-	-	+	-
- Site Specificity	--	++	+	0
- Physical Asset Specificity	--	+	+	0
- Dedicated Assets	-	0	0	0
- Human Asset Specificity	++/--	++/--	++/--	++/--
Transaktionsbedeutung	+/-	+/-	+	+++*
Informationsverteilung	-/+	++/--	+	-
Transaktionsfrequenz	+/-	+/-	-	+/-
Positive (negative) Transaktionsatmosphäre	+ (-)	+ (-/+)	- (+)	+ (-)

*: Dies gilt vor allem für erfolgskritische Bereiche

**: Dies gilt für kollusives Verhalten

***: Dies gilt für eine interpartnerlich gleichgewichtige Ausprägung

¹⁴¹⁷

Vgl. dazu die folgenden Kapitel E.VI.5.2.2. bis E.VI.5.2.5.

Abbildung 71: Transaktionale Generelle Struktur-Effizienzkriterien und strukturelle Transaktionshandhabung – Teil B

Transaktions- handhabung	Potential- zusammen- führung	Interdependenz- berücksichti- gung	Hierarchisierung	Akkulturation
Transaktionale Effizienzkriterien				
Transaktionspotential	+	+	-	+/-
Transaktionsneuartigkeit	+	0	+	+
Transaktionswirkungsbreite und -wirkungsreichweite	+	+	+	+
Transaktionsstrukturiertheit	-	-	-	+
Transaktionsgerichtetheit	+	-	+	+/-
Transaktionstransparenz	-	-	-	+
Transaktionskontraktibilität	-	-	-	+
Transaktionsinhalt				
Ressourcenart				
- tangible/hybridtangible finanzielle Ressourcen	-/+	+/+	+/+	0
- intangible/hybridtangible organisationale Ressourcen	+/-	++/++	--/--	++
Transaktionsgut				
- Austauschgut	+	0	+	0
- Kontraktgut	-/+	+	-/+	+
- interne, externe Geschäfts- beziehungen	--/++	++	--/++	++
Transaktionsflexibilität	--	--	-	+
Transaktionsverpflichtung				
Art				
- offen, eindeutig	++	--	--	+/-
- vage, unausgesprochen	--	++	++	+/-
Ursprung				
- extern	--	++	++	-
- intern	++	--	--	+
Anwendungsbedingungen				
- Spezifität	++	--	--	+/-
- Nichtspezifität	--	++	++	+/-
Transaktionssimilarität	+	-	+	+
Transaktionsdifferenz	-	+	-	-
Transaktionskomplementarität	++	+	+	+
Transaktionskonkurrenz	-	+	-	-
Transaktionsantinomie	--	+	--	--
Transaktionsneutralität	0	-	0	0

*: Dies gilt für eine simultan hohe Bedeutung der Transaktion

+: positive Korrelation

++: Bedeutung/intensitätsmäßige Ausprägung besonders hoch

5.2.2. Potentialzusammenführung und -trennung

Werden durch das gewählte Strukturkonzept Potentiale der Kooperationspartner getrennt, wird simultan auf mögliche Vorteile ihrer Zusammenlegung verzichtet.¹⁴¹⁸ Wer-

¹⁴¹⁸ Zum Begriff „Potentialzusammenführung und -trennung“ vgl. auch Kapitel E.VI.2.

den umgekehrt Potentiale der Kooperationspartner gepoolt, werden automatisch Nachteile des Verzichts auf Trennung in Kauf genommen. Es gelten die folgenden Potentialorientierten Sub-Effizienzbedingungen:

- (1.) Die Zusammenführung kooperationspartnerlicher Potentiale (in einer Zentraleinheit) ist tendenziell um so zweckmäßiger, je höher die **Parametrische Unsicherheit** der Parentalunternehmungen und der Pueralunternehmung ist („Synergie-Effekt“).
- (2.) Die Sinnhaftigkeit der Zusammenführung partnerlicher Ressourcen-Potentiale wächst tendenziell und sukzessive von autonomem („Neutralitäts-Effekt“) über kooperatives **Verhalten** – infolge der langfristigen Nutzenmaximierung („Strategischer Nutzen-Effekt“) – bis hin zum günstigsten Fall der Loyalität der Transaktionspartner aufgrund ähnlicher Wertvorstellungen („Werte-Effekt“). Opportunismus hingegen macht die strikte Trennung dieser Potentiale vor allem in erfolgskritischen Bereichen erforderlich („Schutz-Effekt“).
- (3.) Die Zusammenführung partnerlicher Potentiale (z.B. in einer parentalen Zentraleinheit) ist tendenziell um so sinnhafter, je höher die **Begrenzte Rationalität** der beteiligten Transaktionspartner ist („Kapazitäts-Effekt“).
- (4.) Die vertikale Trennung von Risiko-Potentialen über eine partielle Risikoüberwälzung auf den (Pueralunternehmungs-)Agenten ist tendenziell um so (kosten-)günstiger, je risikofreudiger der Agent ist („Risiko-Effekt“). Da bei **Risikoaversion (Risikofreude)** der beteiligten Akteure die partielle Risikoüberwälzung auf den Agenten zunehmend kostenintensiv (kostenreduzierend) wird, resultiert bei einem nicht von exogenen Determinanten zu isolierendem vertikalen Anreiz- und Sanktionssystem die Notwendigkeit einer abwägenden Aufteilung des Risiko-Potentials zwischen Parental- und Pueralunternehmung in der Art, daß die zu entrichtende höhere (niedrigere) Risikoprämie gerade die Anreizwirkungen einer zusätzlichen Risikobeteiligung kompensiert („Risikoallokations-Effekt“), um eine völlige Immunisierung des Agenten gegenüber Risiken und Leistungsanreizen zu vermeiden.
- (5.) Je höher die Markt-, Fach- und Transaktionspartner-Spezifität ist, desto zweckmäßiger ist die Zusammenführung partnerlicher **Fachwissens-Potentiale** an den Orten des Geschehens genau dann, wenn die parentale Ressourcenpool-Spezifität simultan niedrig ist („Aufgabenspezifitäts-Effekt“). Der durch hohe Fachspezifität bedingte erschwerte Wissens-Transfer ist dabei durch Potentialzusammenlegung zwischen Transferierendem und Empfänger zu überbrücken. Je höher die Ressourcenpool-Spezifität ist, desto zweckmäßiger ist dagegen die Bündelung generalisierbaren Wissens¹⁴¹⁹ in einer zentralen koordinierenden Einheit annähernd genau dann, wenn die Markt-, Fach- und Transaktionspartner-Spezifität simultan niedrig ist („Holismus-Effekt“). Der durch niedrige Fachspezifität bedingte erleichterte Wissens-Transfer ist eventuell durch Potentialtrennung zwischen Transferierendem und Empfänger zu schützen. Eine

¹⁴¹⁹

Vgl. den Internalen Ansatz in Kapitel E.IV.6.11.

Aufteilung partnerlicher Fachwissens-Potentiale auf eine Zentraleinheit und dezentrale Einheiten über die Wahl von Hybrid-Konzepten ist tendenziell dann anzuraten, wenn sowohl die Ressourcenpool- und Transaktionspartner-Spezifität als auch die Markt- und Fach-Spezifität stark ausgeprägt sind¹⁴²⁰. So gelingt die Berücksichtigung sowohl übergreifender Zusammenhänge der Unternehmung als auch besonderer Eigenheiten der Leistungs- und Kundenprobleme („Kombinations-Effekt“). In jeder Hinsicht geringspezifische Koordinationsaufgaben sind nicht unternehmensintern abzuwickeln, sondern nach außen zu verlagern („Outsourcing-Effekt“). Die Zusammenführung partnerlicher Potentiale kann zudem durch bereits bestehende Abhängigkeitsverhältnisse der Partner in Form von **Site Specificity**, **Physical Asset Specificity** und daneben auch **Dedicated Assets** erschwert sein, da die Loslösung aus Abhängigkeiten mit erheblichen Sunk Costs verbunden sein und ihre Nichtauflösbarkeit zahlreiche Interdependenzen erforderlich machen kann. Mit zunehmender Humankapital-Spezifität der Partner wächst sowohl der Nutzen einer innovationsorientierten Zusammenführung kooperationspartnerlicher Potentiale als auch die Vorteilhaftigkeit einer schützenden Trennung stetig an („Transfer-Effekt“).¹⁴²¹

- (6.) Relativiert werden die Wirkungen alternativer Potential-orientierter Effizienzkriterien durch die **strategische Bedeutung**, die die jeweilige Transaktion im Rahmen der Kooperation oder die Kooperation in ihrer Gesamtheit für beide Kooperationspartner hat. Je höher (niedriger) ihre strategische Bedeutung für das Überleben am Markt ist und je erforderlicher hierfür die Poolung spezifischer Potentiale der Partner ist, desto eher (weniger) wird die Zusammenlegung auch erfolgskritischer Potentiale geduldet („Relativierungs-Effekt“).
- (7.) Je höher die mit der **Informationsverteilung** verbundenen Gefahren der un-zweckmäßigen Kooperationspartnerwahl (Adverse Selection) oder ungeeigneten Partnerhandhabung (Adverse Handling) ist, desto unzweckmäßiger ist die Zusammenlegung kritischer Ressourcen-Potentiale, solange die fehlende Leistungsfähigkeit des Partners noch unbekannt ist. Je wahrscheinlicher Hold Up und Moral Hazard oder unbeabsichtigtes Fehlverhalten sind, desto zweckmäßiger ist die Bündelung von Informations-Potentialen zwecks Beseitigung interpartnerlicher Asymmetrien („Informations-Potential-Effekt“).
- (8.) Mit zunehmender **Frequenz** der Nutzung von Strukturkonzepten wächst tendenziell die Zweckmäßigkeit der Zusammenführung partnerlicher Potentiale („Auslastungs-Effekt“). Simultan wird mit zunehmender, strukturell eröffneter Transaktionsfrequenz über die zeitlich-sequentielle Teilbarkeit des Gesamtleistungs-Potentials die Anwendung eines Zug-um-Zug-Leistungs- und Gegenleistungs-Mechanismus vereinfacht („Sequentieller Teilbarkeits-Effekt“). Ein Strukturkonzept ist zudem um so zweckmäßiger, je mehr es über die schrittweise Einbringung eigener Leistungen die erwarteten Leistungen der Partner

¹⁴²⁰ Vgl. die Hierarchisierung in Kapitel E.VI.5.2.4.

¹⁴²¹ Je nachdem, ob Opportunismus auszuschließen ist, da er unnötig (z.B. Zielkongruenz und beidseitige Leistungsstärke) oder unmöglich ist (z.B. Strukturelles Erstschlagspotential), oder aber die Gefahr seiner Entstehung besteht.

möglichst genau und laufend neu zu spezifizieren ermöglicht („Spezifizierungs-Effekt“). Je mehr das Strukturkonzept zudem über eine hohe Frequenz der einzelnen Transaktionen Informations-Potentiale intratrigonal bündelt und derart Informations-Defizite beseitigt („Informations-Effekt“), desto höher ist seine relative Effizienz. Weiterhin ist es um so zweckmäßiger, je mehr es die Frequenz der Transaktionen zwischen den Trigonelementen genau dann hoch (niedrig) hält, wenn ein Transfer von Ressourcen-Potentialen gefördert (verhindert) werden soll („Transfer-Effekt“).

- (9.) Mit zunehmend positiver **Transaktionsatmosphäre** zwischen den Kooperationspartnern nimmt die Erzielbarkeit positiver Synergien über die Zusammenführung partnerlicher Potentiale annähernd zu („Synergie-Effekt“). Mit zunehmend negativer Transaktionsatmosphäre zwischen den Kooperationspartnern nimmt die Zweckmäßigkeit der Trennung partnerlicher Potentiale zu („Dysfunktionalitäts-Vermeidungs-Effekt“).
- (10.) Die Sinnhaftigkeit der Kombination komplementärer partnerlicher (Wissens-)Potentiale und der Trennung similarer und/oder neutral-autonomer (Wissens-)Potentiale nimmt mit wachsendem **Transaktionspotential** zur Kompensation fehlender Humanressourcen zu („Kapazitäts-Effekt“). Auf dem Absatz/Beschaffungsmarkt steht die Bündelung der partnerlichen Absatz- /Nachfrage-Potentiale zur Stärkung der Marktmacht im Vordergrund der Betrachtung.¹⁴²²
- (11.) Mit zunehmender **Transaktionsneuartigkeit** nimmt die Vorteilhaftigkeit einer Kombination partnerlicher (Wissens/Führungs-)Ressourcen-Potentiale tendenziell zu („Risiko-Effekt“).
- (12.) Je höher die **Wirkungsbreite und -reichweite** einer Transaktion sind, desto zweckmäßiger ist annähernd die Bündelung sämtlicher Wissens- und Erfahrungs-Potentiale der Transaktionspartner („Politik-Effekt“).
- (13.) Je besser eine Kooperationskoordinationsaufgabe **strukturiert** ist, desto leichter sind von einem Mittelpunkt aus Regeln für ihre Abwicklung zu fixieren und desto eher ist die Transaktion dann von mehreren Einheiten durch Trennung ihrer Potentiale im operativen Geschäft zu bewältigen und simultan von einem Zentrum aus zu kontrollieren („Beherrschbarkeits-Effekt“).
- (14.) Eine hohe **Transaktionsungerichtetheit** des Informationsgewinnungsprozesses spricht für eine breite Streuung der Informationsfunktion und Trennung der Informations-Potentiale. Mit ansteigender Transaktionsgerichtetheit des Informations**verarbeitungs**prozesses wird die Bündelung von Wissens-Potentialen in einer zentralen Einheit zunehmend zweckmäßig („Früherkennungs-Effekt“).
- (15.) Mit zunehmender **Transparenz** der partnerlichen Leistungserbringung wird die sequentielle Teilbarkeit des Gesamtleistungs-Potentials, die Bewertbarkeit

¹⁴²²

Potential-Ineffizienz zeigte sich etwa in entgangenen Opportunitäten, abnehmenden Qualitäten oder unzweckmäßigen Konditionen bei der Kontrahierung und Durchführung von Markttransaktionen.

der Leistungen und damit die Anwendung einer „Tit for Tat“-Strategie vereinfacht („Durchsichtigkeits-Effekt“).

- (16.) Mit zunehmender **Transaktionskontraktibilität** wird die Verteilbarkeit von Transaktionen auf fñhrbare Einheiten bzw. Agenten und die Trennung von Potentialen infolge der gestiegenen Verhaltenssicherheit vereinfacht („Beobachtbarkeits-Effekt“).
- (17.) Je mehr es sich bei den zu poolenden Ressourcen um tangible Ressourcen handelt, desto erheblichere Raumprobleme können auftreten. Sind dagegen mit Blick auf den **Inhalt** der Transaktion organisationale Abläufe der Partner zusammenzulegen, desto ausgewachsenere Koordinationsprobleme sind die Konsequenz. In dieser Hinsicht ist die Poolung intangibler und hybridtangibler finanzieller Ressourcen relativ unproblematisch, sofern die mit der Gebundenheit und Komplexität von Ressourcen verbundenen Strukturprobleme bewältigt wurden. Generell erweitert sich das Spektrum an mißbräuchlich ausnutzbaren Informationsasymmetrien mit zunehmender Komplexität und Weichheit des Transaktionsgutes, womit das Poolungs-Potential beeinträchtigt werden kann. Gründet diese Weichheit des Transaktionsgutes jedoch in einer guten sozioemotionalen Beziehung zwischen autonomen, kooperativen oder loyalen Transaktionspartnern, ist die Zusammenlegung der Potentiale erheblich erleichtert.
- (18.) Je mehr eine **Transaktion an sich Handlungsspielraum** eröffnet, Handlungsschnelligkeit ermöglicht und Handlungsbereitschaft weckt, desto eher ermöglicht sie die Verteilung von Potentialen auf steuerbare Trigoneinheiten („Flexibilitäts-Effekt“).
- (19.) Je mehr offen erklärte, eindeutig mitgeteilte Transaktionsverpflichtungen zum Inhalt der Kooperationsbeziehung werden, von je transaktionsinternerem Ursprung der **Verpflichtungscharakter** ist und je spezifischer die Anwendungsbedingungen der Regeln und Pflichten sind, desto gefahrloser wird die Zusammenlegung partnerlicher Ressourcen-Potentiale („Beziehungs-Effekt“).
- (20.) Je **similarer** zu koordinierende Transaktionen im Hinblick auf ihren Ablauf sind, desto notwendiger ist ihre wissenspoolende Zusammenlegung von Kompetenzen („Professionalisten-Effekt“). Je ähnlicher durchzuführende Transaktionen sind, desto sinnhafter ist ihre rationalisierungsorientierte Zusammenlegung („Rationalisierungs-Effekt“). Je **differenter** Transaktionen sind, desto notwendiger ist ihre spezialisierungsorientierte Trennung („Spezialisierungs-Effekt“). Soweit es zwischen einzelnen Transaktionsvorhaben gemeinsame (unterschiedliche) Ansatzpunkte gibt, soweit sind (Wissens-)Potentiale interpartnerlich zusammenzulegen (zu trennen). Bei **simultaner** Similarität/Differenz von Transaktionen wird die gepoolte Willensbildung und Willenssicherung auf der einen Seite und die vertikale oder horizontale Trennung von Wissens-Potentialen zur Willensdurchsetzung auf der anderen Seite ermöglicht.
- (21.) Je **komplementärer** zu koordinierende und durchzuführende Transaktionen der Partner sind, desto nutzenstiftender ist die synergieorientierte Kombination der Partner-Potentiale („Synergie-Effekt“). Je höher die Konkurrenz und/oder

Antinomie seitens der durch die Trigonelemente **durchzuführenden** Transaktionen ist, desto zweckmäßiger ist die getrennte Durchführung der Aktivitäten konkurrierender und/oder antinomer Einheiten. Mit zunehmender Komplexität wie auch Konkurrenz und Antinomie zu **koordinierender** Transaktionen sind koordinations erforderliche Wissens-Potentiale zusammenzulegen („Vorsichts-Effekt“).

Von besonderer Bedeutung für die Poolung **interpartnerlicher** Potentiale ist die Institutionalisierung interpartnerlicher Tangibilitäten („Tangibilitäts-Effekt“). Die Zusammenführung **interpartnerlicher** und **intrapartnerlicher** Potentiale innerhalb der Pueralunternehmung oder innerhalb einer parentalen Unternehmung beeinflusst ihrerseits die **Art** der Transaktions-Potentiale der betrachteten Trigoneinheit. Dabei lassen sich zusätzlich zu den obig deduzierten Bedingungen¹⁴²³ die folgenden Grunderkenntnisse ermitteln:

- (22.) Aus horizontaler und vertikaler Perspektive resultieren unterschiedliche Implikationen für die **Höhe des Konflikt-Potentials** innerhalb der Kooperation, wobei die Höhe des Konflikt-Potentials grundsätzlich mit zunehmender Anzahl an aufeinandertreffenden divergierenden Interessen mächtiger Anspruchsteller innerhalb der Kooperation steigt.¹⁴²⁴
 - (22.1) Mit zunehmender (abnehmender) Anzahl an und subjektiv beigemessener Qualität der Tangibilitäten zwischen den Kooperationspartnern steigt (sinkt) die Höhe des **Konflikt-Potentials**, da der Zwang zu einer partnerschaftlichen Einigung und der Wille zu einer Durchsetzung der eigenen Interessen steigt („Konflikt-Effekt“). Direkt proportional dazu variiert die Höhe des **Synergie-Potentials**. Ehrgeizige Synergie-Ziele bedingen die Inkaufnahme eines hohen Konflikt-Potentials („Synergie-Effekt“). Die Gesamtoptimierung verlangt nach einer Abwägung des Synergienutzens (Entscheidungsqualität) und der Höhe der Kosten dysfunktionaler Konflikte (Entscheidungskosten). Das Optimum ist erreicht, wenn die Transaktionskosten gerade die Anreizwirkung einer zusätzlichen Synergieeinheit kompensieren.¹⁴²⁵
 - (22.2) Je mehr **Simple Intra-Parental-Pueral-Organ-Konflikte** aufgrund von Informationsvorsprüngen innerhalb des Organs vertretener Doppelmandatsträger und je mehr **Simple-Inter-Parental-Pueral-Organ-Konflikte** infolge konfliktärer vertikaler Einflußnahme einer Parental-

¹⁴²³ Einige der folgenden Effizienzbedingungen beinhalten, wie auch die jeweils ergänzenden Bedingungen in den Kapiteln E.VI.5.2.3 bis E.VI.5.2.5, eben infolge ihres Erweiterungs-Charakters zum Zwecke der Information und Übersichtlichkeit bewußt sprachlich-informative Elemente.

¹⁴²⁴ Vgl. TIROLE (Corporate Governance, 2001), S. 28-30. Zu Lösungsmöglichkeiten von Bewertungskonflikten vgl. SCHIRMEISTER (Entscheidung, 1981), S. 20 ff.

¹⁴²⁵ Berücksichtigung zu finden hat dabei der Aspekt, daß Konflikte, d.h. alle Spannungen innerhalb und zwischen Akteuren, nicht ausschließlich negativ, sondern auch positiv zu bewertende Wirkungen auszulösen vermögen. Vgl. KRÜGER (Konflikte, 1981), S. 912 f. Synergie als strategisches Ziel der Unternehmung diskutiert ROPELLA [(Synergie, 1989)].

unternehmung das Strukturkonzept realisiert, desto höher ist das mit ihm verbundene trigonale Konflikt-Potential.¹⁴²⁶

- (22.3) Werden zudem **Doppelte Intra- und Inter-Organ-Konflikte** über eine beidseitige parentale Einflußnahme verwirklicht, führt dies zu einer weiteren Verstärkung des Konflikt-Potentials.¹⁴²⁷
- (22.4) Je weniger individualspezifische **Intra-Rollen-Konflikte** durch widersprüchliche Erwartungen eines Positionsinhabers an sich selbst und je weniger **Inter-Rollen-Konflikte** infolge widersprüchlicher Erwartungen unterschiedlicher Bezugsgruppen an den Positionsinhaber aus verschiedenen Rollenzugehörigkeiten das Strukturkonzept begründet, desto höher ist die Konflikt-Potential-Effizienz.¹⁴²⁸
- (22.5) Je mehr das Strukturkonzept sukzessive die Hinzuziehung von Schlichtern oder – besser noch – eine **interne Bereinigung** von Konflikten ermöglicht, desto höher ist die Konflikt-Potential-Effizienz. Die Hinzuziehung externer Schlichtungsinstanzen ließe Konflikte für Marktpartner transparent werden und führte zu einer erheblichen Konflikt-Potential-Ineffizienz.
- (22.6) Je rascher das Strukturkonzept **Konflikte löst**, desto eher erhält es die wirtschaftliche Handlungsfähigkeit, Handlungsschnelligkeit und damit Flexibilitäts-Effizienz der konfliktbelasteten Organisationseinheit.
- (23.) Mit zunehmendem Umfang und zunehmender Qualität gepoolter Potentiale innerhalb der Pueralunternehmung steigt die Höhe ihres **Autonomie-Potentials** („Autonomie-Effekt“). Unabhängig von der Relation der Kybernations-Arten zueinander steigt zudem das Autonomie-Potential der Pueralunternehmung mit sinkender beidseitiger Kybernation durch die Partner.
- (24.) Je stärker qualitativ hochwertige Ressourcen-Potentiale – seien es Führungs- oder Aufsichts-Wissen –, Markt-Potentiale und Transaktions-Potentiale innerhalb einer parentalen Unternehmung und je ausgeprägter parentale Humanressourcen in der Pueralunternehmung zusammengeführt werden, desto höher ist das vertikale Führungs- oder Aufsichts-**Integrations-Potential** dieser Parentalunternehmung („Vertikale Integrations-Effekte“). Werden derartige Potentiale

¹⁴²⁶ Während „Simple Intra-Parental-Pueral-Organ-Konflikte“ im folgenden Kontroversen aufgrund von Funktionenverwässerungen *innerhalb* der einzelnen parentalen und pueralen Organe („Intra-Parental-Pueral-Organ-Ebene“) kennzeichnen, charakterisieren „Simple Inter-Parental-Pueral-Organ-Konflikte“ Auseinandersetzungen auf Basis von Funktionenverwässerungen *zwischen* den einzelnen parentalen und pueralen Organen. Beide Varianten gehen von der Konfliktbeteiligung lediglich einer Parentalunternehmung („simple“) aus.

¹⁴²⁷ Vgl. allgemein WUNDERER (Führung, 1997), S. 166; mit Blick auf personelle Verflechtungen in Holdingstrukturen OSTMANN (Management-Holding, 1994), S. 166. „Doppelte“ gehen gegenüber „Simplen“ Organ-Konflikten im folgenden von der Konfliktbeteiligung beider Parentalunternehmungen aus.

¹⁴²⁸ Zu Rollenkonflikten allgemein vgl. WUNDERER (Führung, 1997), S. 166.

dagegen in der parentalen Unternehmung gebündelt, wird ein hohes horizontales Integrations-Potential realisiert („Horizontale Integrations-Effekte“).

- (24.1) Bei potentialbasierter einseitig starker Intensität der vertikalen Kybernation oder horizontalen Integrations-Potential-Poolung ist das **einseitige** Integrations-Potential hoch. Bei simultaner Neutralität oder Antinomie der partnerlichen Kybernations-Arten zueinander ist es zudem höher als bei ihrer Komplementarität oder Konkurrenz.
 - (24.2) Bei potentialbasierter beidseitig ausgeglichen hoher Intensität der vertikalen Kybernation oder horizontalen Integrations-Potential-Bündelung ist das **gebündelte** Integrations-Potential der Parentalunternehmungen stark ausgeprägt. Bei simultaner Komplementarität der partnerlichen Kybernations-Arten ist es zudem höher als bei Neutralität, Konkurrenz oder gar Antinomie.
 - (24.3) Je mehr das Strukturkonzept über eine übergeordnet-koordinierende Instanz seine Steuerungsfunktion ausübt, desto höher ist die **gepoolte** Integrations-Potential-Effizienz.
 - (24.4) Je mehr das Strukturkonzept eine vereinfachte **verhaltensorientierte** Einbindung eines Agenten in die parentale Unternehmung eröffnet, desto höher ist sein verhaltensorientiertes Integrations-Potential. Je eher dagegen eine ausschließliche Orientierung am Ergebnis der Auftragsdurchführung durch den Agenten zwecks organisatorischer Einbindung in die Muttergesellschaft erfolgt, desto höher ist das **ergebnisorientierte** Integrations-Potential des Strukturkonzepts.
- (25.) Mit zunehmendem Umfang und zunehmender Qualität der innerhalb der Parentalunternehmungen zusammengeführten Potentiale und mit zunehmender Anzahl an loyalen parentalen Humanressourcen, die innerhalb der Pueralunternehmung gepoolt werden, nimmt das **Kontroll-Potential** der Parentalunternehmungen zu („Vertikale Kontroll-Effekte“). Indem die Parentalunternehmungen das Exekutivorgan der Pueralunternehmung beauftragen, die Unternehmungsführung der Pueralunternehmung zu übernehmen, wird die Pueralunternehmens-Exekutive zum „Common Agent“ der parentalen Prinzipale. Je mehr Kontroll-Potentiale dagegen in der partnerlichen Unternehmung gebündelt werden, desto höher ist das horizontale Kontroll-Potential („Horizontale Kontroll-Effekte“).
- (25.1) Bei potentialbasierter einseitig intensiver vertikaler Kybernation einer Parentalunternehmung oder horizontalen Kontroll-Potential-Bündelung ist das **einseitige** Kontroll-Potential hoch. Bei gleichzeitiger Neutralität oder Antinomie der partnerlichen Kybernations-Arten ist es zudem tendenziell höher als bei ihrer Konkurrenz oder Komplementarität.
 - (25.2) Bei potentialbasierter ausgeglichen hoher Intensität der vertikalen Kybernation beider Parentalunternehmungen oder horizontalen Kontroll-

Potential-Poolung ist das **gesamtparentale** Kontroll-Potential stark ausgeprägt. Bei simultaner Komplementarität der partnerlichen Kybernations-Arten ist es zudem höher als bei Neutralität, Konkurrenz oder gar Antinomie.

- (25.3) Je nach Informationsstand der Parentalunternehmungen und Art der horizontalen Relation der Parentalunternehmungen zueinander birgt die **Kontrolle des pueralen Common Agent** unterschiedlich hohe Kosten. Mit zunehmendem Grad an Informationstransparenz und Kontraktibilität des pueralen Common Agent und an wechselseitiger Kooperation der Parentalunternehmungen sinken die Kosten der Agenten-Kontrolle. Die „Erstbeste Lösung“ wäre bei vollkommener Informationstransparenz erzielbar, welche Opportunismus ausschliesse. Begründete dagegen die Nichtkontraktibilität des Agenten Informationsverkeilungen, dann wäre – unter der Prämisse, daß der Agent risikoavers ist, und die Parentalunternehmungen vollkommen miteinander kooperierten – nur noch die „Zweitbeste Lösung“ erzielbar: Dann entspräche diese Zweitbeste Konstellation einer „Einfachen Bilateralen Principal-Agent-Beziehung“. Bei Absenz der Parentalunternehmungs-Kooperation wäre nicht einmal mehr die Zweitbeste Lösung realisierbar: Die „Drittbeste Variante“ der *Dualen Bilateralen Principal-Agent-Situation* zeichnete sich zusätzlich durch Common Agency-Kosten aus, welche sich bei geschicktem Ausspielen parentaler Differenzen in einer noch höheren Entlohnung des pueralen Common-Agent niederschlugen. Je mehr ein Strukturkonzept daher die „künstliche“ Generierung einer *Einfachen Bilateralen Principal-Agent-Situation* erlaubt, desto höher ist die Kontroll-Potential-Effizienz des Konzepts.
- (25.4) Mit zunehmender Gefahr der **vertikalen Kollusion** der Pueralunternehmungs-Geschäftsführung mit einer der beiden Parentalunternehmungen sinkt das Kontroll-Potential der getäuschten Parentalunternehmung und nimmt das Kontroll-Potential des tangible, hybrid-tangible oder auch intangible „Nebenentlohnungen“ leistenden Partners in gleichem Umfang zu.
- (25.5) Je mehr **Eventualitäten** von Strukturkonzepten vorher berücksichtigt werden können, desto höher ist ihre Kontroll-Potential-Effizienz. Je vollständiger Verträge formuliert werden, desto weniger ist opportunistisches Verhaltenspotential von Vertragspartnern ausspielbar.¹⁴²⁹

¹⁴²⁹

Mit zunehmender Präzision der Vertragsformulierung sinkt das Alternativenspektrum an ausnutzbaren Handlungsspielräumen. Nichtsdestotrotz kann eben diese Vertragsvollständigkeit in motivatorischer Hinsicht bewußt einen in Abhängigkeit von Wesen und Verhalten des Transaktionssubjekts variierenden Anreiz bieten, nach den innerhalb dieses Spektrums noch bestehenden oder aber in gänzlich anderen Bereichen existierenden Spielräumen bewußt zu suchen, um eben derartigen als Einschränkungen empfindbaren Fixierungen zu entgehen. Dieser Argumentation zufolge kann dann die Formulierungspräzision von Verträgen darüber hinaus zu motivationsbe-

- (25.6) Je mehr das Strukturkonzept eine vereinfachte Verhaltens-Kontraktibilität oder leichtere Verhaltens-Steuerung eines Agenten eröffnet, desto höher ist sein **verhaltensorientiertes** Kontroll-Potential. Je eher dagegen eine rein am Ergebnis der Agententätigkeit orientierte Kontrolle Platz greift, desto höher ist das **ergebnisorientierte** Kontroll-Potential des Strukturkonzepts.
- (26.) Je mehr Wissens- und Erfahrungs-Ressourcen bewußt zusammengelegt oder getrennt werden, desto höher ist das teambasierte oder arten- und mengenteilige **Lern-Potential** innerhalb des Trignons („Lern-Effekt“).
- (27.) Je mehr die Zusammenlegung oder Trennung von Potentialen innerhalb des Trignons nach außen bewußt fingiert wird, desto stärker wird das **Fiktions-Potential** eines Konzeptes genutzt („Fiktions-Effekt“).
- (28.) Je mehr (weniger) das Strukturkonzept auf die Implementierung spezifischer Strukturelemente **verzichtet**, desto weniger (mehr) kostenverursachende und nutzenbringende Potentiale gestaltet es, und um so niedriger sind die Set-up-Kosten der Strukturierung („Verzichts-Effekt“).
- (29.) Mit zunehmender Anzahl und Qualität der innerhalb eines Trignons zusammengeführten Informationen nimmt die relative vertikale oder horizontale **Informations-Potential-Effizienz** zu („Informations-Effekt“).
- (29.1) Bei konzentrierter Bündelung von Informationsressourcen in einer der beiden Parentalunternehmungen ist das **einseitige** Informations-Potential gegenüber dem Partner oder der Pueralunternehmung höher.
- (29.2) Bei ausgeglichener Poolung von Informationsressourcen in beiden Parentalunternehmungen ist das **beidseitige** Informations-Potential gleichgewichtig ausgeprägt.

5.2.3. Interdependenzberücksichtigung

Die Schaffung von Interdependenzen bedingt sowohl die Beantwortung der Frage nach der grundsätzlichen Notwendigkeit ihrer Existenz als auch die Frage nach dem Verzicht auf Vorteile der Implementierung weiterer Interdependenzen.¹⁴³⁰ Weiterhin ist zu klären, inwieweit bestehende Interdependenzen zu koordinieren sind. Die Berücksichtigung von Interdependenzen umfaßt damit den Verzicht auf wie auch die Einrichtung

¹⁴³⁰ gründeten (z.B. Innovations-, Spieltrieb) und verhaltensbedingten (z.B. Opportunismus basierten) Innovationen in Form von bislang nicht beschränkten Handlungsspielräumen führen. Vgl. auch die Verhaltensunsicherheit in Kapitel E.VI.3.2.
Interdependenzen kennzeichnen allgemein wechselseitige Abhängigkeiten. Zu Entstehung und Arten von Interdependenzen vgl. das Paradoxon von Autonomie und Interdependenz in Kapitel B.II. sowie die Transaktionale Strukturkonzeptualisierung in Kapitel E.VI.2. Bewußt gestaltbar wären sie beispielsweise durch die Wahl des „Vollinterdependenz-Konzepts“ gegenüber der Wahl des „Separations-Konzepts“.

von Interdependenzen zwischen den Parentalunternehmungen und der Pueralunternehmung. Es gelten die folgenden Interdependenz-orientierten Sub-Effizienzbedingungen:

- (1.) Die Abstimmungserfordernisse zwischen den Kooperationspartnern nehmen tendenziell mit zunehmender **Umweltunsicherheit** und/oder Transaktionsunsicherheit der Parentalunternehmungen und der Pueralunternehmung zu („Abstimmungs-Effekt“).
- (2.) Die Verhinderung unnötiger und die Pflege notwendiger Interdependenzen wird bei kooperativem („Strategischer Nutzen-Effekt“) und loyalen **Verhalten** („Werte-Effekt“) des Transaktionspartners überhaupt erst möglich; bei autonomem Verhalten besteht die Gefahr, daß Interdependenzen nicht-böswillig nicht abgestimmt werden, und bei opportunistischem Verhalten in kritischen Bereichen evoziert die Aufrechterhaltung aufgabenspezifisch redundanter und die fehlende Abstimmung aufgabenspezifisch erforderlicher Interdependenzen böswilligkeitsbedingt erhebliche Nachteile. Autonomes Verhalten eines Agenten legt aus Sicherheitserwägungen die regelmäßige Koordination der mindest-notwendigen Interdependenzen nahe („Unberechenbarkeits-Effekt“). Opportunismus erfordert den strikten Verzicht auf aufgabenspezifisch redundante und vermeidbare Interdependenzen zum Opportunisten („Schutz-Effekt“).
- (3.) Mit zunehmender **Markt-Spezifität** und mit zunehmender Fach-Spezifität sind tendenziell unnötige Markt-Interdependenzen und überflüssige Ressourcen-Interdependenzen zu verhindern, da die dadurch dann erforderliche anwendungsorientierte Lösung von Aufgabenstellungen durch Aufgabenträger vor Ort wiederum aufwendige Transfers impliziten Wissens über die Trigoneinheiten hinweg entfallen ließe. Hohe Fach-Spezifität für sich bedingt bei erwünschtem (unerwünschtem) Ressourcentransfer zahlreiche (keine) Interdependenzen zwischen Transferierendem und Empfänger, um den aufwendigen Transfer impliziten Fachwissens durch permanente Tangibilitäten zu ermöglichen (zu verhindern). Mit zunehmender Ressourcenpool-Spezifität der Ressourcenpools „Parental- und Pueralunternehmung“ sind dagegen tendenziell zunehmend aufgabenspezifisch unnötige Informations-Interdependenzen zum Schutz vor Kollusion oder Mißverständnissen einzurichten. Je mehr idiosynkratische Investitionen in den Kooperationspartner getätigt werden (z.B. bei Site Specificity) und je höher die Transaktionspartner-Spezifität ist, desto mehr überflüssige interpartnerliche Interdependenzen können eingespart werden. Hohe **Site Specificity** zwischen den Parentalunternehmungen und der Pueralunternehmung begründet überlagernde Markttransaktionen (Markt-Interdependenzen). Hohe Physical Asset Specificity erfordert tendenziell die vermehrte Berücksichtigung von Transaktions-Interdependenzen zwischen jenem Kooperationspartner, der die Investitionsgüterausrüstung an die speziellen Erfordernisse des intratrigonalen Transaktionspartners (Pueralunternehmung) angepaßt hat, und dem nutznießenden Transaktionspartner (Transaktions-Interdependenzen). Hohe Human Asset Specificity bedingt tendenziell die Implementierung zahlreicher (keiner) Interdependenzen zwischen jenen einen (keinen) Ressourcen-Transfer wünschenden Kooperationspartnern. Insgesamt ist mit zunehmender Anzahl an partnereinseitigen Spezifitäten und bei einer dadurch bedingten

Verschärfung der Small Number-Situation die Schaffung ausgleichender Sicherheiten durch interpartnerliche Interdependenzen zunehmend erforderlich.

- (4.) Mit abnehmender (zunehmender) **strategischer Bedeutung** der Transaktion wird die konsequente Pflege oder Vermeidung ihrer Interdependenzen relativiert (potenziert) („Relativierungs-Effekt“).
- (5.) Mit steigender **Frequenz** einer Transaktion in der Kooperation wird die Vermeidung überflüssiger kostenintensiver Interdependenzen zunehmend erforderlich („Multiplikator-Effekt“). Wird die Frequenz von Bargaining-Prozessen bewußt erhöht, indem Verhandlungstermine durch das einen Transaktionsprozeß anführende Trigonelement bewußt differenziert werden und voneinander interdependente Verhandlungsprozesse zu unterschiedlichen Zeitpunkten mit unterschiedlichen Verhandlungspartnern getrennt erfolgen, so sind die Verhandlungspartner gezielt durch das die Führung innehabende Trigonelement ausspielbar und Abhängigkeiten zu vermindern („Ausspielbarkeits-Effekt“).
- (6.) Bestehende Informations-Interdependenzen (Ressourcen-Interdependenzen) sind um so bewußter zu beseitigen oder zu pflegen, je wahrscheinlicher eine mißbräuchliche bewußte oder unbewußte Nutzung von **Informationsverkehlungen** ist („Informations-Effekt“).
- (7.) Je positiver (negativer) die **Transaktionsatmosphäre** zwischen den Kooperationspartnern ist, desto möglicher (unmöglich) sind enge interpartnerliche Interdependenzen in kritischen Bereichen und desto zweckmäßiger sind schützende wechselseitige Abhängigkeiten.
- (8.) Die Zweckmäßigkeit der Beachtung von Ressourcen-Interdependenzen und Transaktions-Interdependenzen zwischen den Trigonelementen nimmt mit anwachsendem **Transaktionspotential** zu, da bei Verteilung der Entscheidungskompetenz über homogene Ressourcen auf mehrere Trigoneinheiten die Allokation knapper Ressourcen stetig problematischer wird („Allokations-Effekt“) und Termineinhaltungen zunehmend erschwert werden („Zeit-Effekt“). Auch steigt die Wahrscheinlichkeit, daß zwei trigonale Einheiten um die gleiche Abnehmerschicht konkurrieren oder ein Lieferant zugleich Kunde derselben Trigoneinheit ist („Konkurrenz-Effekt“). Mit zunehmender Anzahl an potentiellen Transaktionsbeziehungen der Trigonelemente am Markt sind daher tendenziell mehr Interdependenzen zwischen autonomen, am Markt agierenden Einheiten zu berücksichtigen, um das Transaktionspotential auszuschöpfen („Ausschöpfungs-Effekt“). Auf dem Beschaffungs-/Absatzmarkt der Puerlunternehmung findet Interdependenz-Effizienz im koordinierten Auftreten gegenüber Marktpartnern und in der Erzielung produkt- und marktübergreifender Verbundeffekte ihren Ausdruck. Interdependenz-Ineffizienz auf dem Beschaffungs-/Absatzmarkt spiegelt sich in entgangenen Opportunitäten und ungünstigen Vertragskonditionen wider.
- (9.) Je **neuartiger** die durchzuführenden Transaktionen zwischen den Kooperationspartnern sind, desto erforderlicher sind Informations-Interdependenzen zur Klärung von Problemen.

- (10.) Mit zunehmender **Wirkungsbreite** und Wirkungsreichweite einer Transaktion wird die Beachtung politisch brisanter Ressourcen-, Transaktions- und Markt-Interdependenzen zunehmend erforderlich („Politik-Effekt“).
- (11.) Je klarer eine Transaktion **strukturiert** ist, desto leichter sind kleine Einheiten und die räumliche Konzentration der Aktivitäten und möglichst in sich geschlossene Aufgabenbereiche umzusetzen, indem keine oder nur die notwendigen Interdependenzen zu anderen Bereichen oder einer Zentraleinheit existieren („Abgeschlossenheits-Effekt“¹⁴³¹).
- (12.) Die **Transaktionsungerichtetheit** des Informationsgewinnungsprozesses evokiert eine breite Streuung der Informationsfunktion und Schaffung zahlreicher Informations-Interdependenzen; der gezieltere Informationsverarbeitungsprozeß fachspezifischer Humanressourcen dagegen macht derartige Informations-Interdependenzen weitgehend überflüssig.
- (13.) Mit zunehmender **Transparenz** der partnerlichen Leistungserbringung wird die Bewertbarkeit der Leistungen und damit die Vermeidbarkeit aufgabenspezifisch überflüssiger Interdependenzen vereinfacht („Bewertbarkeits-Effekt“). Je mehr das Strukturkonzept nach dem Kriterium der Transaktionstransparenz die Generierung in sich geschlossener, überschaubarer Kooperationsaufgabenbereiche fördert, desto eher wird die effiziente Zuordnung parentaler oder pueraler Anreize zu intraparentalen oder intrapueralen Kooperationseinheiten, die Transparenz partnerlicher Leistungen und die eindeutige Zuordbarkeit trigonaler Transaktionsergebnisse ermöglicht („Abgeschlossenheits-Effekt“).
- (14.) Mit zunehmender **Kontraktibilität** der Agentenaktivitäten wird die Vermeidung kostenintensiver, aufgabenspezifisch unnötiger (Schutz-)Interdependenzen (z.B. Informationskanäle, Geiseln) zwischen diesen Einheiten vereinfacht („Beobachtbarkeits-Effekt“).
- (15.) Je mehr tangible oder hybridtangible-finanzielle **Ressourcen** getauscht werden, desto eher werden rein sachrationale Aufgaben- und informationsbasierte Schutz-Interdependenzen zwischen den Partnern eingerichtet. Je mehr der Fokus der Transaktionsbeziehung auf intangiblen Ressourcen oder auf den in hybridtangiblen Organisationsstrukturen ablaufenden Prozessen liegt, desto eher sind zusätzliche sozioemotionale Strukturmechanismen und Informations-Interdependenzen erforderlich, die den Akkulturationsverlauf¹⁴³² positiv beeinflussen. Mit zunehmender Komplexität und Weichheit des Transaktionsgutes steigt damit der Bedarf an zu berücksichtigenden Interdependenzen.
- (16.) Je mehr eine Transaktion an sich **Flexibilität** eröffnet, desto zweckmäßiger ist die Nutzung dieses Potentials über die rasche autonome Erledigbarkeit von Aufgaben und die Nutzung autonomer Entscheidungsspielräume.

¹⁴³¹

Vgl. das Kriterium der Überschaubarkeit von FRESE (Organisation, 2000), S. 274 f.

¹⁴³²

Vgl. Kapitel E.VII.3.26.4.

- (17.) Je mehr vage, unausgesprochene **Verpflichtungen** Inhalt der Kooperationsbeziehung sind, von je transaktionsexternem Ursprung der Verpflichtungscharakter kooperativer Vereinbarungen ist und je unspezifischer die Anwendungsprämissen der Regeln und Pflichten sind, desto breiter ist die Informationsgewinnungsfunktion zu streuen und desto mehr Informations-Interdependenzen sind fernerhin zu berücksichtigen.
- (18.) Die mit zunehmender **Similarität** zu koordinierender (durchzuführender) Transaktionen erforderliche professionalisierungsbedingte (rationalisierungsbedingte) Zusammenlegung partnerlicher Potentiale vereinfacht die Vermeidung überflüssiger Interdependenzen (hebt ansonsten erforderliche Interdependenzen gänzlich auf). Die Differenzbedingte Trennung von Potentialen erfordert Interdependenzen zwischen den getrennten Organisationseinheiten.
- (19.) Mit zunehmender **Komplementarität**, Konkurrenz und Antinomie zu koordinierender Transaktionen ist eine höhere Anzahl an Interdependenzen zwischen diesen Transaktionen zu berücksichtigen und desto aufwendiger wird die Pflege dieser zahlreichen Interdependenzen (die wiederum c.p. durch ihre synergieorientierte Zusammenlegung vermindert werden könnten). Bei Neutralität der Transaktionen zueinander sind keine wechselseitigen Abhängigkeiten zwischen den Transaktionspartnern zusätzlich zu berücksichtigen.

Weiterhin besitzen die folgenden Effizienzbedingungen, die sich an den Interdependenz-orientierten **Spezifika der Struktur** und der **Art der Interdependenz** orientieren, für alle Strukturkonzepte Gültigkeit:

- (20.) Je höher die Anzahl an wechselseitigen Informations- und Kommunikationswegen, die das Strukturkonzept aufweist, ist, desto mehr Verluste und Verfälschungen sind tendenziell beim Ressourcen-Transfer zwischen den Trigonelementen zu verzeichnen („Wege-Effekt“).
- (21.) Je ausgeprägter das Strukturkonzept aufgabenspezifisch redundante Interdependenzen vermeidet, desto höher ist – ein das damit begründete Geschwindigkeits-*Potential* ausnutzendes, tatsächliches Reaktionsverhalten¹⁴³³ der Beteiligten vorausgesetzt – die Reaktionsgeschwindigkeit der parentalen und pueralen Transaktionspartner („Reaktions-Effekt“).
- (22.) Je mehr aufgabenspezifisch notwendige Interdependenzen das Strukturkonzept berücksichtigt, desto qualitativ höherwertiger ist – ein das damit geschaffene Qualitäts-*Potential* ausnutzendes, tatsächliches Qualitätsverhalten der Beteiligten vorausgesetzt – das Transaktionsergebnis der Trigonelemente („Qualitäts-Effekt“).
- (23.) Soweit das Strukturkonzept dazu beiträgt, daß jedes Trigon-Subelement einen abgrenzbaren Beitrag zum Gesamtsystem erbringt und jedes Subelement wie-

¹⁴³³ Das tatsächliche Reaktionsverhalten wird etwa durch die Verhaltensunsicherheit determiniert. Vgl. Kapitel E.VI.3.2. So könnten infolge von Individualinteressen organisatorische Abläufe bewußt verzögert werden.

derum vom Gesamtsystem unterstützt wird, vermeidet es Qualitätseinbußen von Transaktionen. Je mehr die Struktur fürderhin dazu anhält, daß jeder Trigon-Bereich ein angemessenes Ergebnis erwirtschaftete, ohne daß die Entwicklung des Gesamtsystems beeinträchtigt wird, desto höher ist die gepoolte Interdependenz-Effizienz¹⁴³⁴ des Trigons („Gepoolter Interdependenz-Effekt“).

- (24.) Je mehr das Strukturkonzept notwendige (redundante) einfache bzw. sequentielle Interdependenzen berücksichtigt (beseitigt), d.h. direkte Beziehungen zwischen den Elementen eines Gesamtsystems dergestalt, daß ein Bereich nicht ohne vorangegangene Aktivität eines anderen Bereichs aktiv werden kann, desto eher vermeidet es Qualitätseinbußen von Transaktionen („Sequenz-Effekt“).
- (25.) Je mehr das Strukturkonzept notwendige (redundante) schleifenförmige bzw. reziproke Interdependenzen, d.h. direkte Beziehungen zwischen den Elementen eines Systems derart einrichtet (beseitigt), daß Outputgrößen jeder Einheit simultan Inputgrößen der anderen Einheit sind, desto eher vermeidet es Qualitätseinbußen von Transaktionen („Reziprozitäts-Effekt“).
- (26.) Je mehr das Strukturkonzept notwendige (redundante) Interdependenzen in Richtung des Ressourcenflusses (Vorwärts-Interdependenz) oder Interdependenzen in einer dem Ressourcenfluß entgegengesetzten Richtung (Rückwärts-Interdependenz) innerhalb des Trigons einrichtet (beseitigt),¹⁴³⁵ desto eher vermeidet es Qualitätseinbußen von Transaktionen („Ressourcenfluß-Effekt“).
- (27.) Soweit das Strukturkonzept notwendige (redundante) Überschneidungen von Entscheidungsfeldern der Parentalunternehmungen und der Pueralunternehmung berücksichtigt (vermeidet), desto eher vermeidet es Qualitätseinbußen partnerlicher Transaktionen und desto mehr Kostenersparnisse realisiert es („Überschneidungs-Effekt“).
- (28.) Je ausgeprägter das Strukturkonzept horizontale Interdependenzen einrichtet, desto eher vermeidet es Qualitätseinbußen durch transaktionale Alleingänge des Kooperationspartners auf inter- und intraorganisationaler Ebene und wirkt vertikalen Kollusionen entgegen („Horizontaler Wirkungsrichtungs-Effekt“). Je ausgeprägter das Strukturkonzept vertikale Interdependenzen zwischen den Parentalunternehmungen und der Pueralunternehmung implementiert, desto eher vermeidet es Qualitätseinbußen durch transaktionale Alleingänge der Pueralunternehmung und wirkt horizontalen Kollusionen entgegen („Vertikaler Wirkungsrichtungs-Effekt“). Indem vertikale und horizontale Interdependenzen von vornherein ausgeschaltet werden, können bereichsegoistische Einflüsse

¹⁴³⁴ Zu den Begriffen der „Sequential Interdependence“, „Reciprocal Interdependence“ und „Pooled Interdependence“ vgl. originär THOMPSON (Organizations, 1979), S. 54 ff. Zur exemplarischen Veranschaulichung vgl. ROBERTS (High Reliability Organizations, 1988), S. 34-37. Zum Interdependenz-Konzept von FRESE vgl. FRESE (Organisation, 2000), S. 58 ff.

¹⁴³⁵ Zur Differenzierung von Interdependenzen nach der Verknüpfungs-Richtung im Sinne der im Rahmen dieser Arbeit so bezeichneten „Vorwärts“- und „Rückwärts“-Interdependenz vgl. FRESE (Organisation, 2000), S. 60 f.

se auf Entscheidungen (z.B. des Pueralunternehmens-Managements) reduziert oder vermieden werden („Neutralitätseffekt“).

- (29.) Je ausgeglichener das Strukturkonzept (nicht unmittelbar aufgabenspezifische) wechselseitige Abhängigkeiten (Interpartnerliche Interdependenzen) zwischen Transaktionspartnern bewußt schafft und ein einheitliches Auftreten gegenüber der Pueralunternehmung verlangt, desto größer ist der Schutz vor Opportunismus, Kollusion und unzumutbarem Alleingang („Geisel-Effekt“) des Transaktionspartners wie auch der einheitlich behandelten Pueralunternehmung. Je mehr das Strukturkonzept die einseitige Abhängigkeit (Unilaterale Dependenz) eines Kooperationspartners fördert, desto höher ist die relative Machtposition jenes Partners, von dem die Abhängigkeit besteht („Macht-Effekt“).
- (30.) Je mehr das Strukturkonzept über den Einsatz des singulären (kumulierten) (relationalen) Koordinations-Potentials (der Kooperationspartner) dazu beiträgt, daß (interpartnerliche) Interdependenzen koordiniert werden, ohne das gesamte Kooperationssystem über Inkompatibilität zum relationalen Koordinations-Streben des Transaktionspartners (Kooperationspartners) zu übersteuern, desto eher ist ein (kumuliertes) horizontales Effizienzgleichgewicht zu erzielen („Horizontaler Gleichgewichts-Effekt“).
- (31.) Je mehr Interdependenzen bewußt geplant und sequentiell koordiniert werden, desto höher ist das Lern-Potential innerhalb des Trignons.
- (32.) Je mehr die Koordination von Interdependenzen innerhalb des Trignons nach außen bewußt fingiert wird, desto stärker wird das Fiktions-Potential eines Konzepts genutzt.
- (33.) Sobald das Strukturkonzept eine Zentraleinheit und eine oder mehrere Dezentraleinheit(en) institutionalisiert, sind Interdependenzen die zwangsläufige Konsequenz. Je höher der Abstimmungsbedarf zwischen den vertikalen Einheiten ist und je mehr Dezentraleinheiten realisiert werden, desto höher ist die Anzahl an aufgabenspezifisch notwendigen Interdependenzen. Bei Verzicht auf eine Zentraleinheit entfallen Interdependenzen gänzlich. Je mehr ein Strukturkonzept daher graduelle und lokale Abstufungen zwischen der Einrichtung von und dem Verzicht auf Interdependenzen realisiert, desto eher ermöglicht es Wirkungs-Kombinationen der vorangegangenen Effekte.
- (34.) Sind die Parentalunternehmungen in Organen der Pueralunternehmung nicht vertreten, so werden kostenintensive Interdependenzen von vornherein vermieden („Neutralitäts-Effekt“).
- (35.) Je mehr (weniger) auf die Implementierung spezifischer Strukturelemente oder gar Strukturkonzepte gänzlich verzichtet wird, desto mehr (weniger) kostenverursachende und nutzenbringende Interdependenzen werden von vornherein vermieden und um so niedriger (höher) sind die Set-up-Kosten der Strukturierung („Verzichts-Effekt“).

5.2.4. Hierarchisierung

Die Hierarchisierung bedingt sowohl die Beantwortung der Frage nach dem Intensitätsgrad der hierarchischen Bündelung von Aufgaben in einer Zentraleinheit mit Bezug auf Umfang und Richtung als auch die Frage nach dem Verzicht auf Vorteile einer Berücksichtigung der ganzheitlicheren Problemumsicht und Nutzung der Autorität der Anweisung übergeordneter Trigoneinheiten.¹⁴³⁶ Ausgehend von der Annahme, daß eine übergeordnete Einheit über das explizite und implizite Wissen der ihr untergeordneten Einheiten verfügt oder sich dieses rasch aneignen kann und die Wirkungen ihrer Entscheidungen auf nachgeordnete Einheiten abzuschätzen vermag, nimmt mit zunehmender Enthierarchisierung in Form der Dezentralisation oder Delegation die Qualität der Aufgabenerfüllung ab. Es gelten die folgenden Hierarchisierungs-orientierten Subeffizienzbedingungen:

- (1.) Die Notwendigkeit zentraler und hierarchisch hoch angesiedelter Entscheidungen wächst tendenziell mit zunehmender **Transaktionsunsicherheit** der durch die Trigonelemente und/oder innerhalb der Parentalunternehmungen und der Pueralunternehmung getätigten Transaktionen („Problemumsichts-Effekt“). Je höher der Komplexitäts-, Interdependenz- und Veränderungsgrad des transaktionalen Kontextes ist, in dem die Parentalunternehmungen und die Pueralunternehmung agieren, und desto höher die **Umweltunsicherheit** der Trigonelemente fürderhin ist, desto dezentraler und auf operativerer Ebene sind diese Aufgaben zu erledigen („Problemnähe-Effekt“).
- (2.) Während sukzessive kooperatives **Verhalten** infolge der langfristigen Nutzenmaximierung („Nutzen-Effekt“) und loyales Verhalten aufgrund ähnlicher Wertvorstellungen („Werte-Effekt“) der Transaktionspartner/Agenten die Delegation von Transaktionen innerhalb des Trigons und die Inkaufnahme von Intransparenz und Inkontraktibilität zunehmend ermöglichen, erfordert opportunistisches Verhalten eine straffe zentrale und hierarchisch hoch angesiedelte Willensbildung („Schutz-Effekt“) und Willenssicherung („Entlarvungs-Effekt“). Störungen der Transaktionsbeziehung durch Hold Up und Moral Hazard sind mit Blick auf die Willensdurchsetzung durch die Autorität der Anweisung partiell lösbar („Schutz-Effekt“). Autonomes Verhalten erfordert in strategischen Grundsatzfragen eine zentrale Steuerung und Regelung von Transaktionen autonom agierender Organisationseinheiten zur Vermeidung von Irrtümern mit negativen Folgeeffekten („Unberechenbarkeits-Effekt“).
- (3.) Soweit die unter bestimmten Kontextbedingungen gegebene Fähigkeit singulärer zentraler Leitungsorgane zur alleinigen Problembewältigung bereits rein quantitativ an **kapazitative** Grenzen stößt, ist die Dezentralisation von Transaktionen, Ressourcen und Märkten tendenziell zweckmäßig („Kapazitäts-Effekt“).
- (4.) Je mehr das Strukturkonzept risikoaverse (risikofreudige) Agenten einsetzt, desto niedriger (höher) wird die Delegierbarkeit von Aufgaben. **Risikoaversion**

¹⁴³⁶

Zum Begriff „Hierarchisierung“ vgl. auch Kapitel E.VI.2.

des Agenten erfordert eine relativ höhere Anzahl an qualitativ niedrigstwertigen und strategisch bedeutungslosen zentralen Entscheidungen. Mit zunehmender Risikofreude des Agenten und seiner Bereitschaft, Verantwortung zu tragen, steigt die Delegierbarkeit auch strategisch bedeutsamer Aufgaben – unter der Annahme des verantwortungsbewußten Umgangs mit Macht¹⁴³⁷. Mit Blick auf das Vertikale General-Effizienzkriterium der Kontrolle implizieren die verschiedenen Strukturkonzepte zudem verschiedene, die Autorität der Anweisung übergeordneter Trigoneinheiten in unterschiedlichem Grade nutzende Kontroll-Mechanismen: Mit zunehmender Risikoaversion des parentalen Prinzipals (Agenten „Pueralunternehmung“) sind tendenziell ergebnisorientierte (verhaltensorientierte) Kontroll-Mechanismen zweckmäßiger, wohingegen bei umgekehrter Risikoeinstellung verhaltensorientierten (ergebnisorientierten) Anreizsystemen der Vorzug zu geben ist.

- (5.) Bei hoher **Ressourcenpool-Spezifität** und simultan niedriger Markt- und Fach-Spezifität ist die hierarchisch hoch angesiedelte Zentralisation der *Kooperations(koordinations-)aktivitäten* zweckmäßig. Mit zunehmender Transaktionspartner-Spezifität wächst (vor allem bei strategisch bedeutsamen Aufgaben) die Notwendigkeit der Zentralisation von Willenssicherungsmaßnahmen zum Schutz vor Opportunismus und das Erfordernis der hierarchisch hoch angesiedelten Willensbildung, Willensdurchsetzung und Willenssicherung zum Schutz vor unerwünschten Konsequenzen autonomen Partnerverhaltens. Eine Dezentralisation der Kooperations(koordinations-)aktivitäten ist tendenziell dann zweckmäßig, wenn die Markt- und Fach-Spezifität hoch und die Ressourcenpool-Spezifität niedrig ist. Eine Aufteilung der Kooperationskoordinationsaufgabe auf eine hierarchisch hoch angesiedelte Zentraleinheit und dezentrale Einheiten über die Wahl von Hybrid-Konzepten ist tendenziell dann anzuraten, wenn sowohl die Ressourcenpool- und Transaktionspartner-Spezifität als auch die Markt- und Fach-Spezifität stark ausgeprägt sind. So gelingt die Realisierung des Kombinations-Effekts¹⁴³⁸. In jeder Hinsicht geringspezifische Koordinationsaufgaben sind im Sinne des Outsourcing-Effekts nach außen zu verlagern. Den Gefahren der durch **Site Specificity**, Physical Asset Specificity und vor allem Human Asset Specificity bedingten Abhängigkeiten ist, in Ergänzung der Schaffung ausgeglichener wechselseitiger Interdependenzen, flankierend über autoritäre Kontrollstrukturen zu begegnen.
- (6.) **Qualitätsunsicherheit** ist tendenziell durch breit gefächerte dezentrale (Screening) und zentrale Informationsstrukturen (Signaling) zu begegnen; die negativen Konsequenzen von Hold up und Moral Hazard sind (zumindest partiell) durch zentrale Kontrollstrukturen und die Autorität der Anweisung zu entschärfen oder zu sanktionieren.
- (7.) Je **strategisch bedeutsamer** eine Transaktion innerhalb der Kooperationsstruktur oder die Transaktion „Kooperation“ selbst für die Partner ist, um so

¹⁴³⁷ Vgl. die Kompatibilität der Relativen Machtposition in Kapitel E.VI.4.6.

¹⁴³⁸ Vgl. Kapitel E.VI.5.2.2.

weniger ist eine Kooperationsentscheidung unter der Annahme einer höheren Problembesonnenheit übergeordneter trigonaler Einheiten delegierbar.

- (8.) Mit zunehmender **Transaktionsfrequenz** verlangt die entsprechende Transaktion aufgrund ihres Routinecharakters keine „echte“ Entscheidung mehr und ist gemäß dem „Hierarchical Decomposition Principle“ an dezentrale Einheiten zu verantworten („High Frequency Dynamics“). Je mehr es sich dagegen um die einzige Transaktion handelt, desto zweckmäßiger ist eine zentrale Koordination der Transaktion („Low Frequency Dynamics“). Dies gilt simultan in Kombination mit einer hohen strategischen Bedeutung oder hohen Neuartigkeit der Transaktion.
- (9.) Bei positiver **Transaktionsatmosphäre** zwischen den Transaktionspartnern nimmt das Erfordernis zentraler Autoritätsstrukturen tendenziell ab und die Zweckmäßigkeit dezentraler und hierarchiefernere Strukturen annähernd zu.
- (10.) Mit wachsender Anzahl an potentiellen Transaktionsbeziehungen wird die Delegation von Entscheidungskompetenzen zunehmend erforderlich („Kapazitäts-Effekt“). Je größer das **Transaktionspotential** auf dem externen Kooperationspartner-Markt und fürderhin das Small Number-Problem ist, desto geringer ist die Gefahr opportunistischen Verhaltens infolge der vereinfachten Möglichkeit, den Kooperationspartner zu wechseln („Switch-Effekt“).
- (11.) Da mit zunehmender **Transaktionsneuartigkeit** das Risiko von Fehlentscheidungen wächst, bietet sich tendenziell eine zentrale und hierarchisch hoch angesiedelte Durchführung von für das System subjektiv neuartigen Aktivitäten an („Neuartigkeits-Effekt“).
- (12.) Mit zunehmender **Transaktionswirkungsbreite** und -wirkungsreichweite wird die Tragweite und politische Brisanz einer Entscheidung größer und ist eine hierarchisch hoch angesiedelte Willensbildung und Willenssicherung vonnöten. Die ressourcenbindende Willensdurchsetzung dagegen bleibt tendenziell weiterhin delegierbar.
- (13.) Je schlechter die Kooperations(koordinations-)aufgabe **strukturiert** ist, desto weniger genau ist das für ihre Bewältigung notwendige Wissen und die erforderlichen Fähigkeiten zu umreißen und desto stärker ist eine hierarchische Instanz gefordert, sich um die Lösung dieser Aufgabe, eventuell unter Einbeziehung des Know-hows und distinktiver Kompetenzen verschiedener Einheiten, selbst zu kümmern.
- (14.) Die **Transaktionsungerichtetheit** des Informationsgewinnungsprozesses über die Kooperations(koordinations-)aufgabe, den Kooperationspartner oder die Pueralunternehmung erfordert eine dezentrale Durchführung der Informationsfunktion („Unspezifiziertheits-Effekt“). Die Transaktionsgerichtetheit des Informationsverarbeitungsprozesses der (intra-)parentalen oder pueralen Überwachung läßt die zentrale hierarchisch höherrangige Durchführung dieser Aktivität bei Bündelung von Fachkompetenz zweckmäßig erscheinen.

- (15.) Mit zunehmender **Transparenz** der Leistungserbringung des Partners wird die Überprüfbarkeit der Leistungen und damit die dezentrale Durchführung der Kooperationskoordinationsaufgabe auch bei erheblicher lokaler Distanz zum Transaktionspartner/Agenten ermöglicht („Durchsichtigkeits-Effekt“).
- (16.) Mit zunehmender direkter **Kontraktibilität** der Leistungen des Agenten wird die dezentrale Durchführung der mit ihm verbundenen Transaktionen infolge der Verhaltenssicherheit vereinfacht („Beobachtbarkeits-Effekt“).
- (17.) Je mehr tangible oder hybridtangible finanzielle **Ressourcen** zwischen den Partnern getauscht werden, desto zweckmäßiger sind hierarchische Kontrollstrukturen; je mehr intangible Ressourcen oder Organisationsabläufe die Tauschgegenstände sind, desto notwendiger sind dezentrale Strukturen.
- (18.) Mit zunehmender Komplexität und Weichheit des **Transaktionsgutes** sind, je nach Qualität der beteiligten Partner, entweder zunehmend strengere hierarchische Strukturen notwendig oder aber dezentralere flexible Strukturmechanismen möglich.
- (19.) Je **flexibler** Transaktionen durchführbar sind, desto zweckmäßiger ist die Nutzung ihrer Flexibilitätspotentiale über ihre dezentrale Durchführung und den Verzicht auf Autorität nur dann, wenn sie einerseits der Flexibilität des Gesamtsystems keinen Schaden zufügen und andererseits dysfunktionale Anpassungen übergeordneter und gleichgeordneter Einheiten ausschließen.
- (20.) Je mehr vage und unausgesprochene **Transaktionsverpflichtungen** vereinbart werden, von je transaktionsexternem Ursprung der Verpflichtungscharakter ist und je unspezifischer die Anwendungsbedingungen der Regeln und Pflichten sind, desto notwendiger sind zentrale Autoritätsstrukturen.
- (21.) Mit zunehmender **Similarität** von Transaktionen wird eine Spezialisierung auf die Fähigkeit zur Koordination dieser similitären Transaktionen und die zentrale Durchführung dieser Koordination stetig sinnhafter („Erfahrungs-Effekt“). Soweit es zwischen einzelnen Transaktionsvorhaben gemeinsame (unterschiedliche) Ansatzpunkte gibt, soweit sind sie zentral (dezentral) zu koordinieren. Bei simultaner Similarität und Differenz von Transaktionen werden die zentrale Willensbildung und Willenssicherung auf der einen Seite und die dezentrale Willensdurchsetzung auf der anderen Seite ermöglicht.
- (22.) Mit zunehmender **Komplementarität** durchzuführender Transaktionen innerhalb des Trigon ist eine zentrale Durchführung zur Erzielung von Synergien zwischen den Transaktionspartnern innerhalb der Parentalunternehmungen oder innerhalb der Pueralunternehmung vonnöten. Je höher die Konkurrenz und/oder Antinomie seitens der Trigonelemente durchzuführender Transaktionen ist, desto unzweckmäßiger bzw. ausgeschlossener ist die zentrale Durchführung dieser Aktivitäten der konkurrierenden bzw. antinomen Einheiten. Mit zunehmender Komplementarität wie auch Konkurrenz und Antinomie zu koordinierender Transaktionen sind Interdependenzen zwischen den sich ergänzenden Transaktionen zentral zu berücksichtigen.

Darüber hinaus besitzen die folgenden Effizienzbedingungen, die sich an den Hierarchisierungs-orientierten Spezifika der **Struktur** und der **Art** der Hierarchisierung orientieren, für alle Strukturkonzepte Gültigkeit:

- (21.) Eine vertikale arbeitsteilige Aufgabenerfüllung verspricht unter dem Gesichtspunkt der Entscheidungsqualität Vorteile, da es im Laufe der Zeit zu einer Akkumulation von speziellem Wissen, Fähigkeiten und Erfahrungen im Bereich der Problemlösungsmethoden kommt. Mit zunehmender Know-how-Poolung, Wissens-Akkumulation, Spezialisierung und damit Entscheidungsqualität nachrangiger Organisationseinheiten nimmt die Zweckmäßigkeit der Enthierarchisierung zu („Leistungs-Effekt“).
- (22.) Je notwendiger es ist, bei der Aufgabenerfüllung jene Trigoneinheiten in die Entscheidungsfindung einzubeziehen, bei denen durch die Problemnähe und tägliche Problembearbeitung ein besonders hoher Informierungsgrad gegeben ist, desto dezentraler sind diese Aufgaben zu erledigen („Informations-Effekt“).
- (23.) Soweit es bei der Aufgabenerfüllung erforderlich ist, daß keine zeitliche Verzögerung durch die Überwindung größerer Informationsdistanzen anfällt, desto notwendiger ist es, daß dezentrale Trigoneinheiten diese Aufgaben infolge ihrer Problemnähe erledigen („Reaktions-Effekt“).
- (24.) Je mehr das Strukturkonzept über den Einsatz des singulären (kumulierten) Kybernations-Potentials der Parentalunternehmungen dazu beiträgt, daß Druck ausgeübt wird, ohne das gesamte Kooperationssystem über Inkompatibilität zum Autonomie-Streben der Pueralunternehmung zu übersteuern, desto eher ist ein (kumuliertes) vertikales Effizienzgleichgewicht zu erzielen („Vertikaler Gleichgewichts-Effekt“).
- (25.) Je mehr (Ent-)Hierarchisierung bewußt geplant und stufenweise vollzogen werden, desto höher ist das Lern-*Potential* innerhalb des Trigons.
- (26.) Je mehr hierarchische Mechanismen, Hierarchiegrade oder hierarchische Verteilungen nach außen hin fingiert werden, desto erheblicher wird das Fiktions-*Potential* eines Strukturkonzepts genutzt.
- (27.) Je gezielter das Strukturkonzept Hierarchien bewußt vermeidet, desto eher ermöglicht es die Realisierung politischer Neutralität („Neutralitäts-Effekt“).
 - (27.1) Dabei kann der Neutralitäts-Effekt auf der Vermeidung intraorganisationaler Bereichsegoismen durch Ressortbindung basieren.
 - (27.2) Zudem kann die Neutralität in dem Verzicht auf interorganisationale Bereichsegoismen durch Parentalunternehmensbindung gründen.
 - (27.3) Weiterhin vermag die Entbehrung des – eine der beiden Parentalunternehmungen bevorteilenden – intraorganisationalen Direktorialprinzips politische Neutralität zu bewirken.

- (28.) Je mehr (weniger) auf die Implementierung spezifischer Strukturelemente oder gar Strukturkonzepte gänzlich verzichtet wird, desto mehr (weniger) kostenverursachende und nutzenbringende Hierarchien werden von vornherein vermieden und um so niedriger (höher) sind die Set-up-Kosten der Strukturierung („Verzichts-Effekt“).
- (29.) Je gezielter ein Strukturkonzept durch hierarchische Elemente der Selbstkontrolle in kritischen Bereichen begegnet, desto effizienter ist es („Fremdkontroll-Effekt“).

5.2.5. Akkulturation

Wird der Akkulturationsverlauf positiv beeinflusst, werden Nachteile der Beeinflussungs-Instrumentarien in Kauf genommen.¹⁴³⁹ Wird umgekehrt darauf verzichtet, werden automatisch Nachteile der mißbräuchlichen Ausnutzung entstehender Verhaltens-Spielräume in Kauf genommen. Das Strukturkonzept ist damit maßgeblich für interpartnerliche, intraorganisationale und individuelle motivatorische Basen verantwortlich. Von der tendenziellen Gültigkeit nachfolgender Akkulturations-orientierter Sub-Effizienzbedingungen wird im folgenden ausgegangen:

- (1.) Je ausgeprägter die exogene **Unsicherheit** ist, desto eher führt sie zu endogener Transaktions- und Verhaltensunsicherheit, da sich die Transaktionspartner gemeinschaftlich auf eine Veränderung ihrer Transaktionsbeziehung einigen müssen. Der Akkulturationsverlauf wird um so positiver (negativer) beeinflusst, je besser (schlechter) die Kooperationspartner nachträgliche Anpassungen an Störungen bewältigen.
- (2.) Aus horizontaler Perspektive ist ein funktionaler Akkulturationsverlauf auf Basis der Kombination und Inspiration partnerlicher Ressourcen um so wahrscheinlicher, je kooperativer oder loyaler das **Verhalten** der Kooperationspartner ist. Bereits bei Opportunismus eines der beiden Kooperationspartner ist ein dysfunktionaler Verlauf wahrscheinlich und die Trennung und Beherrschung kultureller Ressourcen zweckmäßig. Autonomes Partnerverhalten kann Akkulturations-Effizienz wie auch -Ineffizienz bewirken und begründet den Fortbestand kultureller Autonomie. Aus vertikaler Perspektive konstituiert die Entsendung parentaler Humanressourcen in die Pueralunternehmung einen um so erfolgreicher Transfer der parentalen Kultur, je loyaler die entsandten Humanressourcen sind.
- (3.) Mit zunehmender begrenzter **kognitiver Kapazität** von Humanressourcen steigt die Wahrscheinlichkeit, daß überflüssige Informationen erfaßt, wesentliche dagegen mißachtet werden, Fehlentscheidungen getroffen, Mißerfolge und interpartnerliche Konflikte begründet werden, die den Akkulturationsverlauf negativ beeinträchtigen und die spezialisierende Verteilung kulturpolitischer Aufgaben (z.B. Intensivierung und Pflege von Beziehungen, Symbolmanage-

¹⁴³⁹ Zum Begriff „Akkulturation“ vgl. Kapitel E.VI.2.

ment) nahelegen. Daneben können kapazitativ bedingt partnerliche Inkompatibilitäten zunächst (womöglich erwünscht) übersehen werden und so anhängige Belastungen des Akkulturationsprozesses zumindest kurzfristig ausbleiben.

- (4.) Treffen **Risikofreude** und Risikoaversion interpartnerlich aufeinander, führt dies erst dann zu einer Belastung der Partnerbeziehung, sofern entweder die vertikalen Anreizstrukturen eine Fehlallokation des Risikos begründen oder aber die horizontale Verteilung der Planungs-, Kontroll- und Entscheidungskompetenzen unzweckmäßig erfolgt.
- (5.) Aus horizontaler Perspektive vereinfacht eine niedrige Spezifität der parentalen **Ressourcenpools** den Akkulturationsverlauf innerhalb des Trignons und eröffnet die Möglichkeit der zukünftigen Entwicklung einer gemeinsamen übergreifenden Trigon-Spezifität. Mit zunehmender Ressourcenpool-Spezifität gewachsener Ressourcenpools wächst die Wahrscheinlichkeit eines dysfunktionalen Akkulturationsverlaufs und das Erfordernis der Trennung partnerlicher Ressourcen. Werden idiosynkratische Investitionen getätigt, erfolgt eine Spezialisierung auf den intraorganisationalen Kooperationspartner und das opportunistische Verhaltenspotential ist verstärkt ausspielbar, da ein Wechsel des Partners mit hohen Sunk Costs – entgangenen Quasi-Renten der Transaktionspartner-Spezifität – verbunden wäre. Auch eine hohe **Humankapitalspezifität**, die die Parentalunternehmen in die Kooperation einbringen, begründet bei Ausspielen der damit verbundenen Verhandlungsposition Störungen der Transaktionsbeziehung. Die Entwicklung einer hohen wechselseitigen Humankapitalspezifität, die die Kooperationspartner im Laufe ihrer Kooperationsbeziehung über die Erfahrungen im Umgang mit dem Partner erwerben, fördert den Trigon-übergreifenden Zusammenhalt. Aus vertikaler Perspektive gelingt der Transfer der parentalen Kultur in die Pueralunternehmung um so eher, je mehr parentale Kulturträger in der Pueralunternehmung eingesetzt werden.
- (6.) Hält das Strukturkonzept die **strategische Bedeutung** einzelner Transaktionen für die Transaktionspartner (vertikal) bzw. der Trigonalen Kooperation für die Kooperationspartner (horizontal) hoch und ausgeglichen, wird die Motivation der Partner und damit der Akkulturationsverlauf positiv beeinflusst.
- (7.) Je weniger das Strukturkonzept in horizontaler und vertikaler Hinsicht Möglichkeiten des Ausnutzens von **Informationsverteilungen** eröffnet, desto unwahrscheinlicher sind Störungen der Transaktionsbeziehung, die die Akkulturation negativ beeinträchtigen.
- (8.) Eine hohe **Transaktionsfrequenz** ermöglicht es, dem Partner anhand des eigenen Verhaltens- und Leistungsmusters die eigenen Erwartungen zu signalisieren („Signalisierungs-Effekt“) und sein Verhalten in gewünschte Bahnen zu lenken („Lenkungs-Effekt“). Das Setzen unterschiedlicher „Meilensteine“ wirkt über Erfolgserlebnisse motivierend („Motivations-Effekt“). Mit zunehmender Transaktionsfrequenz wird zudem die Anwendung der eine bereits belastete Transaktionsatmosphäre stabilisierenden Tit-for-Tat-Strategie vereinfacht. Ein Strukturkonzept ist daher um so zweckmäßiger, je mehr es über die

zeitliche Trennung partnerlichen Leistungs-Potentials Defektionen des Partners unmittelbar zu vergelten ermöglicht („Sanktionierungs-Effekt“). Indem weiterhin mit zunehmender Transaktionsfrequenz die Bewertbarkeit der Leistungen der Transaktionspartner vereinfacht wird, gelingt eine bessere Einschätzbarkeit der Angemessenheit der eigenen (Gegen-)Leistungen und eher eine als „gerecht“ empfundene Leistungsverteilung („Gerechtigkeits-Effekt“). Mit zunehmender Frequenz setzt auch ein reiner Beschleunigungseffekt des Akkulturationsverlaufs ohne inhaltliche (funktionale wie auch dysfunktionale) Steuerung ein („Forcierungs-Effekt“). Die Präsenz parentaler Humanressourcen in der Puerlunternehmung ermöglicht schließlich in vertikaler Hinsicht eine hohe Transaktionsfrequenz und dient dem Transfer der Kultur der entsendenden Parentalunternehmung („Transfer-Effekt“).

- (9.) Je positiver (negativer) die **Transaktionsatmosphäre** zwischen den Trigoneinheiten innerhalb des Kooperationssystems ist, desto wirkungsvoller (wirkungsloser) ist die Beeinflussung des Akkulturationsverlaufs.
- (10.) Je höher die Anzahl **potentieller** Kooperationsbeziehungen auf dem externen Kooperationspartner-Markt ist bzw. je geringer die Anzahl potentieller Transaktionsbeziehungen auf dem externen (Arbeits-)Markt ist, desto geringer ist die Gefahr des Ausspielens opportunistischen Verhaltenspotentials und desto wahrscheinlicher ist ein positiver Akkulturationsverlauf („Switch-Effekt“).
- (11.) Von je höherer **Neuartigkeit** eine Transaktion ist, desto größer ist der mit ihr verbundene initiale „Reiz“ und desto zweckmäßiger sind Strukturkonzepte, die eine rapide Abflachung der initialen Begeisterung bei Übergang ins operative Tagesgeschäft durch das konsequente Setzen von „Meilensteinen“ zu verhindern vermögen („Neugier-Effekt“).
- (12.) Je höher die **Transaktionswirkungsbreite** und -wirkungsreichweite einer Transaktion innerhalb der Kooperationsstruktur oder der Kooperation selbst ist, desto wachsamer und motivierter sind die an ihrer Planung, Entscheidung, Durchführung und Kontrolle beteiligten Transaktionspartner tendenziell („Aufmerksamkeits-Effekt“).
- (13.) Je klarer eine Transaktion **strukturiert** ist, desto leichter sind von einem trigonalen Mittelpunkt aus Regeln für ihre Abwicklung zu fixieren und desto eher ist die Aufgabe dann von mehreren in sich überschaubaren und nach außen hin abgeschlossenen Trigoneinheiten im operativen Kooperationsgeschäft zu bewältigen. Dabei eröffnet diese Abgeschlossenheit die Ausrichtung an einem gemeinsamen trigonalen Gruppenziel, simplifiziert die Kommunikation zwischen den trigonalen Transaktionspartnern und wirkt so positiv auf die Identifizierung mit der Kooperationsaufgabe und die Gruppenkohäsion¹⁴⁴⁰ („Abgeschlossenheits-Effekt“).

¹⁴⁴⁰

Vgl. FRESE (Organisation, 2000), S. 275.

- (14.) **Ungerichtete** parentale Kontrollaktivitäten können einerseits das Selektionsrisiko des Vertrauensvorschlusses des Kontrollierenden reduzieren und so den Akkulturationsverlauf positiv beeinflussen, vermögen andererseits zu einer Abwehrhaltung des pueralen Kontrollierten zu führen und den Effekt ins Gegenteil zu verkehren.
- (15.) Je mehr **Transaktionstransparenz** das Strukturkonzept eröffnet, desto eher ermöglicht es, die Ergebnisse der Kooperation so auf die Partner zu verteilen, daß dies von allen als „gerecht“ empfunden und die Motivation positiv beeinflusst wird („Gerechtigkeits-Effekt“).
- (16.) Mit anwachsender **Kontraktibilität** der Leistungen eines intra- oder interorganisationalen Agenten wird seine „gerechte“ Entlohnung bzw. Bestrafung zunehmend ermöglicht.
- (17.) Je mehr tangible oder hybridtangible finanzielle **Ressourcen** und je mehr reine **Austauschgüter** Inhalt einer Transaktion innerhalb der Kooperationsstruktur sind, desto relativ (kosten-)günstiger sind harte (Potential-, Interdependenz- und Hierarchisierungs-optimierende) gegenüber akkulturativen weichen Strukturelementen („Zeit-Effekt“). Ist die interne Geschäftsbeziehung zum Partner selbst das Objekt der Transaktion, stehen die innerhalb dieser Beziehung getätigten Transaktionen in einem inneren Zusammenhang, der akkulturationsschädigende Ausbeutungsmentalität verhindert. Die interne Geschäftsbeziehung führt in jedem Fall zu spezifischen Humanressourcen, da beide Partner Wissen über und Erfahrung mit dem Kooperationspartner ansammeln. Fassen die Partner mit der Zeit Vertrauen zueinander, gewinnt die Kooperation an erheblicher Stabilität („Vertrauens-Effekt“). Ist die Kooperation in eine externe Geschäftsbeziehung (etwa über die Bindung der Karriere des Pueralunternehmens-Managements an die Muttergesellschaft) eingebunden, stehen die in einer Folge getätigten Transaktionen zusätzlich in einem äußeren Zusammenhang, der eine Trigon-übergreifende und -übergeordnete Kultur zu entwickeln ermöglicht („Bindungs-Effekt“).
- (18.) Je mehr Handlungsspielraum und Handlungsschnelligkeit Transaktionen bergen, desto einfacher gelingt die Entwicklung einer ausgeprägten **Flexibilitäts-Kultur** innerhalb des Trigons.
- (19.) Je vager und impliziter die Partner **Transaktionsverpflichtungen** eingehen, und je unspezifischer die Anwendungsbedingungen der Regeln sind, über um so mehr Freiheiten verfügen die Transaktionspartner bzw. Agenten¹⁴⁴¹, um so motivierter sind sie – sofern die Art der Verpflichtung(sauslegung) in beiderseitigem Einvernehmen erfolgt. Bei Einseitigkeit beeinträchtigt die negative Transaktionsatmosphäre den Kulturverlauf und erfordert die Herbeiführung ei-

¹⁴⁴¹

Sofern sie sich dieses Privilegs bewußt sind, eine regelmäßige Bewußtarmachung erfolgt, die Anmutung eines Besitzstandes und neidvolle Gruppenprozesse durch klare hierarchische Strukturen weitestgehend vermieden werden.

nes Gleichgewichts¹⁴⁴² oder führt früher oder später zur Dissolution der Transaktionsbeziehung.

- (20.) Mit anwachsender **Similarität** (Differenz) partnerlicher Transaktionen sinkt (steigt) die sozioemotionale Distanz zwischen den Transaktionspartnern, wird die Motivation zu gemeinsamen Transaktionen gefördert (vermindert) und die Kombination (Trennung) partnerlicher Ressourcen erleichtert (erforderlich). Der (vertikale) Transfer parentaler Ressourcen und Transaktionen in die Pueralunternehmung vermag eine sozioemotionale Distanz von vornherein (zumindest partiell) auszuschalten.
- (21.) Mit zunehmender **Komplementarität** der Transaktionen resultiert eine positive Beeinflussung des Akkulturationsverlaufs; Konkurrenz und Antinomie wirken dagegen schädigend und zerstörend.

Folgende Effizienzbedingungen, die sich an den Akkulturations-orientierten Spezifika der **Struktur** und der **Art** der Akkulturation orientieren, sind zudem für alle Strukturkonzepte gültig:

- (22.) Je eher das Strukturkonzept in verhaltensspezifischer Hinsicht die initiale Anwendung einer sog. Strategie der Metakommunikation sowie eine konsequente „Auge um Auge-Zahn um Zahn“-Strategie ermöglicht und je mehr es verhindert, daß Neid auf einen kleinen Zwischenvorteil des Partners entsteht oder eine intransparente Raffinesse an den Tag gelegt wird, desto höher ist die Akkulturations-Effizienz.¹⁴⁴³ Je nach Einschätzung der essentiellen Partner-Qualität ist bei erstmaligem Defektieren des Partners entweder Strategie 1 oder Strategie 2 zu präferieren.¹⁴⁴⁴ Eine negative Selbstoffenbarung durch ein fehlendes Angebot des Nachteilsausgleichs, ein wiederholtes Defektieren oder die (erworbene) Sicherheit um die fehlende Basisqualität des Partners erfordern die strikte Verfolgung der Strategie 2.
- (23.) Je ausgeprägter das Strukturkonzept die vertikale Delegation von Aktivitäten an Agenten fördert – und dabei vor allem ihren Entscheidungsspielraum vor Ort erhöht, desto ausgeprägter ist – unter der Annahme zumindest bedingt risiko- und entscheidungsfreudiger Agenten¹⁴⁴⁵ – ihre Leistungsbereitschaft („Eigenverantwortungs-Effekt“).¹⁴⁴⁶
- (24.) Je mehr das Strukturkonzept ermöglicht, Entscheidungen unter erheblicher Beteiligung dezentraler Stellen zu fällen, desto leichter lassen sich diese Entscheidungen durchsetzen („Akzeptanz-Effekt“).

¹⁴⁴² Vgl. dazu die Inter-Ziele-Strategien-Relation in Kapitel E.VI.4.4.

¹⁴⁴³ Vgl. AXELROD (Evolution, 1988), S. 99-111.

¹⁴⁴⁴ In Turnieren schnitt die von AXELROD als „Tit For Tat“-Strategie bezeichnete Regel 2 am besten ab. Vgl. AXELROD (Evolution, 1988), S. 99-111.

¹⁴⁴⁵ Vgl. dazu das Risikoverhalten des Transaktionssubjekts in Kapitel E.VI.3.4.

¹⁴⁴⁶ Vgl. FRESE (Organisation, 2000), S. 274.

- (25.) Soweit die durch das Konzept herbeigeführte Dezentralisation zu einer Entscheidungsfindung in interpartnerlichen Teams, Kollegien oder anderen multipersonalen Organen führt und sofern dies dem sozialen Bedürfnis zahlreicher Humanressourcen entgegenkommt, wird der Prozeß der Akkulturation positiv beeinflusst („Sozial-Effekt“).
- (26.) Je mehr das Strukturkonzept Transaktionen im Trigon unmittelbar mit marktlichen Alternativen konfrontiert und derart den „Markt in die Hierarchie“ transferiert¹⁴⁴⁷, desto wahrscheinlicher wird ein trigon-zielbezogenes Verhalten der Humanressourcen („Markt in Hierarchie-Effekt“).
- (27.) Soweit das Strukturkonzept eine Aufgabe symbolisch auf hoher Ebene ausweist, wird die *Durchsetzung* der mit ihr verbundenen Transaktionen motivatorisch vereinfacht („Positionierungs-Effekt“).¹⁴⁴⁸ Diese Ausweisung gilt vor allem auch für Humanressourcen, die (vertikal) aus einer parentalen Unternehmung entsandt wurden oder innerhalb der elterlichen Unternehmung eine hohe Position innehalten.
- (28.) Wird die Koordination des Kooperationsvorhabens in der Parentalunternehmung hoch positioniert oder werden parental hochrangige Humanressourcen in die Führung der Pueralunternehmung eingebunden, wird dem Kooperationspartner die Bedeutung des Vorhabens aus eigener Sicht signalisiert und ein wesentlicher Beitrag zur Akkulturation geleistet. Einen ebenso akkulturationsförderlichen Effekt begründet der reine Tausch von Ressourcen bei simultaner Vermeidung kritischer Tangibilitäten zum Partner, die einseitige oder wechselseitige hilfeleistende¹⁴⁴⁹ Verankerung oder aber die wechselseitige Einrichtung von Beobachtungsposten („Signalisierungs-Effekte“). Zudem begründet die Einbindung hochrangiger Humanressourcen beider Parentalunternehmungen in die faktische und/oder repräsentative Führung der Kooperation die Trigon-übergreifende kulturelle Integration („Integrations-Effekt“).
- (29.) Je mehr das Strukturkonzept dazu beiträgt, Lernprozesse in Gang zu setzen, desto eher wird die Entwicklung einer Lernkultur innerhalb der Kooperation gefördert („Lern-Effekt“).
- (30.) Je besser das Strukturkonzept dazu beiträgt, außenorientierte Fiktionen zu pflegen, desto eher wird die Entwicklung einer Fiktionskultur gefördert („Fiktions-Effekt“).

¹⁴⁴⁷ Aus transaktionskostentheoretischer Perspektive „holt man quasi den Markt in die Hierarchie“, wenn die Konsequenzen einer faktischen Integration marktlicher Transaktionen in die Unternehmung nicht zu bewältigen sind. Marktdruck bewirkt nur dann gezielte Verhaltenswirkungen, wenn die unmittelbare Erfassung der Ergebnisse von Markttransaktionen möglich ist und ein auf der Grundlage des Kooperationsbereichserfolgs generierter Problemindikator rasche und gezielte Aktivitäten hierarchisch übergeordneter Einheiten ermöglicht.

¹⁴⁴⁸ Verstärkung findet dieser Effekt häufig durch die entsprechende Bezeichnung einer Abteilung oder Stelle und die Besetzung der Stelle mit Titelträgern. Eine hohe Positionierung kann dabei jedoch durchaus mit einem hohen Entscheidungsdelegationsgrad einhergehen.

¹⁴⁴⁹ Vgl. LEPINE/VAN DYNE (Model of Helping, 2001), S. 67-84.

- (31.) Je engagierter ein mit der Führung eines Transaktionsprozesses betrautes Tri-gonelement einen Transaktionsprozeß anführt, desto motivierendere Wirkun-gen übt es auf das geführte Element aus und desto erheblicher beeinflusst es als Kulturträger den Verlauf eines Akkulturationsprozesses in die von ihm ge-wünschte Richtung („Motivations-Effekt“).
- (32.) Führt das Strukturkonzept dazu, daß eine oder beide Parentalunternehmen in Organen der Pueralunternehmung *nicht* vertreten sind, wird der Akkulturi-
onsverlauf zugunsten
 - (32.1) einer Kultur-Autonomie der Pueralunternehmung oder
 - (32.2) einer Kultur-Entwicklung in Richtung auf den vertretenen Partner be-
einflußt.
- (33.) Je mehr (weniger) auf die Implementierung spezifischer Strukturelemente oder gar Strukturkonzepte gänzlich verzichtet wird, desto mehr (weniger) kosten-verursachende und nutzenbringende Akkulturationsbeeinflussungen werden von vornherein vermieden und um so niedriger (höher) sind die Set-up-Kosten der Strukturierung („Verzichts-Effekt“).

5.3. Partnerspezifische Konsequenzen von Transaktionen für die Wahl des Strukturkonzepts

5.3.1. Spezieller Wirkungszusammenhang

Neben der Herausarbeitung der grundsätzlichen Bedeutung von Transaktionen für die relative Effizienz eines Strukturkonzepts macht die Partnerimmanenz von Kooperati-
onsstrukturen zudem die explizite Integration der Partnerspezifika über die Berücksich-
tigung der Eigentümlichkeiten des Kooperationspartners und des intraorganisationalen
Transaktionspartners erforderlich. Mit der Annahme eines dreidimensionalen Span-
nungsverhältnisses, durch welches die unmittelbare Beziehung zum Kooperationspart-
ner charakterisiert ist, gelang die Integration sowohl der Individualebene als auch der
Organisationsebene der Partnerspezifität in die Analyse von Kooperationsstrukturen.

Das zwingende Erfordernis einer Kompromißfindung zwischen Vertrauen und Kon-
trolle,¹⁴⁵⁰ Autonomie und Dependenz sowie Quasi-Internalisierung und Quasi-
Externalisierung¹⁴⁵¹ ist dabei im Hinblick auf Umfang und Inhalt dieser Strukturdimen-
sionen zu konkretisieren. So ist tendenziell in unkritischen Bereichen eine höhere An-
zahl an Vertrauens-, Autonomie- und Quasi-Externalisierungs-Strukturmechanismen
duldbar als in erheblich erfolgskritischen Bereichen bei Zusammenarbeit mit opportuni-
stischen, womöglich noch in anderen Strategischen Geschäften konkurrierenden oder

¹⁴⁵⁰ Vgl. DAS/TENG (Trust and Control, 1998), S. 491-512.

¹⁴⁵¹ Zur generellen organisationalen Entscheidung zwischen Outsourcing (als „echte“ Form der Ex-
ternalisierung interpretierbar) und Insourcing (Internalisierung) vgl. FRESE/LEHMANN (Out-
sourcing und Insourcing, 2000), S. 199-238. Zur Zweckmäßigkeit des Outsourcing der finan-
ziellen Unternehmensführung vgl. HAMEL (Innovative Organisation, 1996), S. 323-341.

mit imitierenden Konkurrenten kooperierenden Partnern. **Abbildung 72** skizziert zusammenfassend den Speziellen Wirkungszusammenhang zwischen den Transaktionalen Partnerlichen Struktur-Effizienzkriterien und der partnerspezifischen Strukturkonzeptualisierung.

Abbildung 72: Transaktionale Partnerliche Struktur-Effizienzkriterien und strukturelle Partnerhandhabung

Partnerhandhabung	Vertrauen	Kontrolle	Autonomie	(Inter-)Dependenz	Quasi-Externalisierung	Quasi-Internalisierung
Partnerliche Effizienzkriterien						
Metakriterium: Certivität	+	-	+	+	+	+
Probität	+	-	+	+	+	+
Leistungsqualität	+	-	+	+	+	+
(Un-)Gleichgewicht der Inter-Ziele-Strategien-Relation	(-) +	(+) -	(-/+) +	(-) +	(+/-) +*	(+/-) +*
Ressourcielle Leistungsfähigkeit: Beziehung						
- Komplementarität	+	-/+	--	++	--	++
- Neutralität	0	--	+	-	0	0
- Konkurrenz	-	+	+	-	-	-
- Antinomie	--	++	++	--	--	--
Inhalt						
- Similarität	+	-	+	+	+	+
- Differenz	-	+	+	+	+	+
Intensität						
- Symmetrie	+	-	+	+	+	+
- Asymmetrie	-/+	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-
Höhere Relative Machtposition	-/+**	+/-**	+	+	+	+
Soziokulturelle Kompatibilität des Partners	+	-	+	+	+	+
Hoher Persönlicher Einbindungsgrad des Partners	+	-	+	+	+	+
Rezeption als Austauschbeziehung durch den Partner	-	+	-/+	-	-	0
Externer Einbindungsgrad	-	+	+/-	-/+	--/++	++/--
Anzahl an Partnern	-	+	-	-	+/-	+/-
Wettbewerbsgrad zum Partner	-	+	-/+	-	--/++	++/--
Partnersubstitute des Kooperationspartners	-	+	-	-	-	+
Langfristige Zeitliche Orientierung	+	-	+	+	+	+

*: Gleichgewichtig hohe Bedeutung der Trigonalen Kooperation für beide Partner

** : Umgang mit Macht bzw. weniger Mächtigen/Abhängigen als Indikator für charakterliche Integrität (Selbstwahlschema)

5.3.2. Vertrauen und Kontrolle

Werden durch das gewählte Strukturkonzept mehr Vertrauensmechanismen als bei anderen Strukturkonzepten institutionalisiert, wird gleichzeitig auf Vorteile intensiverer Kontrollen verzichtet. Werden umgekehrt ausgefeilte Kontrollmechanismen innerhalb der Strukturen implementiert, werden Nachteile des Verzichts auf Vertrauensentwicklungsmaßnahmen akzeptiert.¹⁴⁵² Es bestehen daher erhebliche Spannungen zwischen dem Vertrauen *zum* und der Kontrolle *des* Kooperationspartners, dem Vertrauen *zum* und der Kontrolle *der Puerahunternehmung* und dem Vertrauen *in die* und der Kontrolle *der* korrekte(n) Durchführung der singulären Kooperationsaktivitäten innerhalb des Strukturkonzepts. Es gelten die nachfolgenden Vertrauens- und Kontroll-spezifischen Sub-Effizienzbedingungen:

- (1.) Vertrauen in den Kooperationspartner ist um so eher möglich und die Institutionalisierung von Kontrollmechanismen ist um so unnötiger, je höher die **Certivität** einzuschätzen ist.
- (2.) Je ausgeprägter das Strukturkonzept verschlüsselte und unverschlüsselte positive (negative) Charaktereigenschaften des Kooperationspartners „testet“ und aufzeigt, desto eher (weniger) können Vertrauensmechanismen infolge der (nicht) indizierten **Probität** eingerichtet und Verhaltenskontrollen verworfen werden.
- (3.) Je deutlicher das Strukturkonzept offene und versteckte Leistungseigenschaften des Partners offenbart, desto einschätzbarer wird die **Leistungsqualität** des Kooperationspartners. Vertrauen in den Partner ist um so eher möglich (unmöglich) und Kontrollen sind um so unnötiger (notwendiger), je positiver (negativer) diese Leistungsqualität eingeschätzt wird.
- (4.) Die Entwicklung von Vertrauen in den Partner und der Verzicht auf Kontrollen sind bei Bestehen der Konstellation einer beidseitig hohen strategischen Bedeutung der Kooperation für beide Partner im Sinne eines **Inter-Ziele-Strategien-Gleichgewichts** am ehesten realisierbar. Ein Strukturkonzept ist daher um so zweckmäßiger, je mehr es Ungleichgewichtssituationen durch Beharren auf die Einrichtung beidseitig hoher struktureller Kooperations-Austritts-Barrieren rasch durch Herbeiführung eines Gleichgewichts oder durch Dissolution löst. Weiterhin ermöglicht es den Verzicht auf Kontrollen um so eher, je ausgeglichener hoch oder ausgeglichener niedrig die Struktur die strategische Bedeutung der Partnerschaft für beide Partner hält, indem es die strategische Bedeutung wechselseitig signalisiert und transparent hält wie auch die Gleichgewichtigkeit der Ziele-Strategien-Relation regelmäßig kontrolliert.
- (5.) Mit zunehmender interpartnerlicher **Leistungs-Konkurrenz** und **-Antinomie** steigt die Tendenz, Kontrollmechanismen zu implementieren, um negative Effekte bei Aufeinandertreffen der Leistungen von vornherein auszuschließen.

¹⁴⁵²

Eine Mischung aus Vertrauen und Kontrolle als „Optimales Vertrauen“ schlagen WICKS, BERMAN und JONES vor. Vgl. WICKS/BERMAN/JONES (Optimal Trust, 1999), S. 99-116.

Leistungs-Neutralität und **-Komplementarität** hingegen ermöglichen den Verzicht auf Wirkungs-Kontrollen.

- (6.) Mit zunehmender **Differenz** der interpartnerlichen Leistungen besteht ein anfänglicher Wunsch nach Kontrolle dieser Andersartigkeit, welcher sich nach und nach verflüchtigt („Neugier-Effekt“). **Similarität** in der Erzielung von Erfolgen bewirkt hingegen tendenziell den Kontroll-Verzicht („Langeweile-Effekt“).
- (7.) **Leistungs-Asymmetrie** begründet genau dann die Tendenz, Kontrollmechanismen zu implementieren, um negative Bewirkungen des Leistungsschwächeren auszuschließen, wenn es sich beim Leistungsschwächeren um einen Opportunisten mit Schädigungspotential handelt. Ist die Probität des Leistungsschwächeren gesichert und verfügt er über kein Schädigungspotential, ist die Asymmetrie im Sinne der gepoolten Interdependenz-Effizienz über Transfer von Ressourcen annähernd zu begrenzen und der (partielle) Verzicht auf Kontrollen möglich.
- (8.) Je höher die eigene **relative Machtposition** gegenüber dem Partner ist (Machtasymmetrie), desto erforderlicher ist die Kontrolle informeller Unterwanderungsversuche dieser Machtposition durch den Partner. Vermag ein Strukturkonzept dem Kooperationspartner (kurzfristig) eine starke relative Machtposition zu verschaffen, animiert es diesen womöglich zur Offenbarung: Sein Verzicht auf (Einsatz von) Machtmißbrauch indiziert seine bestehende (fehlende) Probität. Dabei repräsentiert der Umgang mit Macht einen Indikator für die charakterliche Integrität des Transaktionspartners.¹⁴⁵³ Die Struktur der Kooperation ist um so effizienter, je ausgeprägter sie ausgeglichene relative Machtpositionen (Interpartnerliche Machtsymmetrie) der Partner fördert und informelle Kompensationsversuche unerfüllten Machtstrebens ausschließt.
- (9.) Je höher die **soziokulturelle Kompatibilität** des Kooperationspartners ist, desto wahrscheinlicher ist die Entwicklung von Vertrauen und desto möglicher ist der Verzicht auf Kontrollen. Ein Strukturkonzept ist um so zweckmäßiger, je mehr es jene partnerlichen Organisationseinheiten zusammenlegt (trennt), die die relative höchste Kompatibilität (Inkompatibilität) weicher Faktoren aufweisen.
- (10.) Mit zunehmendem Grad an Integration der gesamten **Persönlichkeit** des Kooperationspartners in die Transaktionsbeziehung steigt die Verhaltenssicherheit, wird die interpartnerliche Vertrauensentwicklung gefördert und sinkt die Notwendigkeit von Kontrollmechanismen.
- (11.) Je mehr das Strukturkonzept die **Rezeption** der Kooperation als reine individualzielorientierte, marktlich-opportunistische Austauschbeziehung durch den Partner verhindert, desto möglicher wird der Einsatz von Vertrauens- und der

¹⁴⁵³

Hier ist das Angebot von Selbstwahlschemata an den Partner in zunächst noch (relativ) unkritischen Bereichen im Umgang mit (Macht-)Abhängigen zu nennen (z.B. Selbstprofilierungshärte). Vgl. die Informationsverteilung in Kapitel E.VI.3.7. und die Probität in Kapitel E.VI.4.2.

Verzicht auf Kontrollmechanismen. Das Verhalten des Transaktionspartners bei Anpassungserfordernissen und Leistungserbringung bildet dabei die Grenze der Anwendung harter (Austausch) oder weicher (Beziehungs-)Regeln.

- (12.) Vertrauen in den Transaktionspartner ist um so eher möglich, je independenter der Partner von antinomen externen **Einbindungen** ist – und je offensichtlich autonomer, d.h. unbeeinflusst und nicht intrigierend, sowie loyaler er agiert.
- (13.) Auch sind Vertrauensmaßnahmen tendenziell mit einer durch das Strukturkonzept gering gehaltenen **Anzahl** an Kooperationspartnern effizient, da derart eine Begrenzung der mit Opportunismus verbundenen Gefahren durch eine erhöhte Transparenz und Kontraktibilität der partnerlichen Transaktionen vereinfacht ist.
- (14.) Strukturelle Vertrauensmaßnahmen sind tendenziell um so erfolgsversprechender, je geringer der **Wettbewerbsgrad** zwischen den Partnern ist. Ein Strukturkonzept ist daher um so zweckmäßiger, je mehr es Tangibilitäten zwischen (horizontalen) Partnern, die in einem (vermeintlichen) Wettbewerbsverhältnis zueinander stehen, sehr vorsichtig gestaltet oder vermeidet.
- (15.) Je mehr der Kooperationspartner **Partnersubstitute** pflegt, desto zweckmäßiger ist ein kontrollorientiertes Strukturkonzept, welches über die Pflege eigener Alternativen, die Einrichtung Strukturellen Zweitschlags- und Schutzpotentials sowie Kooperations-Austritts-Barrieren Schutz bietet.
- (16.) Ein Strukturkonzept gestattet um so eher den Verzicht auf Kontrollmechanismen, je mehr es Indikatoren für die Langfristorientierung des Partners ansammelt (z.B. über symbolische kapitalmäßige Beteiligung), die **zeitliche Orientierung** des Partners ausdehnt oder aber hohe Kooperations-Austritts-Barrieren errichtet.

5.3.3. Autonomie und Dependenz

Ein höherer Grad an Autonomie für den Kooperationspartner, für die Pueralunternehmung oder für den intraorganisationalen Transakteur bei der Durchführung der singulären Kooperationsaktivitäten bedeutet simultan den Verzicht auf Vorteile der Generierung von (Inter-)Dependenzen der/des Kooperationspartner(s), der Pueralunternehmung sowie zwischen einzelnen Kooperationsaktivitäten. Werden umgekehrt (Inter-)Dependenzen institutionalisiert, wird gleichzeitig auf Vorteile einer höheren Autonomie verzichtet. Die folgenden Autonomie- und Dependenz-spezifischen Sub-Effizienzbedingungen sind zu differenzieren:

- (1.) Die Gewährung von Autonomie für den Transaktionspartner und die bewußte Herbeiführung kritischer Interdependenzen zwischen den Partnern ist um so eher möglich, je höher die **Certivität** ist. Mit zunehmendem Grad der Wirkungssicherheit bei erforderlichem Mitwirken des Kooperationspartners gelingt verstärkt die Einrichtung interpartnerlicher Tangibilitäten und die nutzbringende und kostenvermeidende Vergabe von Ressourcenverfügungen.

- (2.) Je eher das Strukturkonzept die Strategie der Probe-Macht-Verleihung und Strategie des fingierten Macht-Entzugs (un-)erfolgreich auf partnerliche **Probi-tät** testet, desto eher (weniger) können Autonomie der partnerlichen Aktivitäten beachtet und kritische wechselseitige Interdependenzen eingerichtet werden.
- (3.) Mit wahrscheinlicherer positiver **Leistungsqualität** des Partners wird die Duldung partnerlicher Autonomie bei Ausschließbarkeit von Moral Hazard und die Einrichtung kritischer Interdependenzen zum Partner bei Ausschließbarkeit fehlender Fähigkeiten und/oder Opportunismus zunehmend realisierbar.
- (4.) Da die Ungleichgewichtigkeit der **Inter-Ziele-Strategien-Relation** die vermehrte Gefahr von Opportunismus birgt, evoziert eine ungleichgewichtig hohe strategische Bedeutung der Kooperation für die Partner tendenziell eine Einschränkung der Autonomie des uninteressierteren Partners, eine Erhöhung der Autonomie des interessierteren Partners und begründet die Vermeidung kritischer Interdependenzen. Ein Strukturkonzept ermöglicht um so eher wechselseitige Autonomie und kritische Interdependenzen, je ausgeglichener hoch es die strategische Bedeutung der Puerlunternehmung für die Parentalunternehmungen hält, dies wechselseitig signalisiert (z.B. durch Ressourcentausch) und transparent hält und je ausgeglichener es strukturelle Kooperations-Austritts-Barrieren errichtet. Eine gleichgewichtig niedrige Bedeutung der Kooperation fokussiert eine weitestgehende Autonomie in der Aufgabenerfüllung für beide an Flexibilität¹⁴⁵⁴ orientierte Kooperationspartner.
- (5.) Mit zunehmender interpartnerlicher **Leistungs-Neutralität, -Konkurrenz** und **-Antinomie** steigt die relative Vorteilhaftigkeit der Autonomie in der Aufgabenerfüllung für den Kooperationspartner sukzessive an. Ein zunehmender **Komplementaritätsgrad** interpartnerlicher Leistungen verschiebt die relative Vorteilhaftigkeit zugunsten der Schaffung von Interdependenzen, um die komplementären partnerlichen Ressourcen kombinieren und positive Synergien realisieren zu können.
- (6.) Die **Differenz** partnerlicher Ressourcen bietet einerseits Anreize zur strukturellen Autonomie, um dysfunktionale Konflikte zu vermeiden, andererseits Anreize zur Institutionalisierung dauerhafter Interdependenzen, um über Tangibilitäten andere Perspektiven einschlagen und „neue Wege“ erkunden zu können. Die **Similarität** partnerlicher Leistungen kann ressourcenartbedingt sowohl die Gewährung von Selbständigkeit (im Falle knapper notwendiger Ressourcen und Transaktionen) als auch die interdependenzinduzierende Zusammenlegung und Rationalisierung im Sinne der Vermeidung von Doppelaktivitäten (redundante Ressourcen und Transaktionen) zweckmäßig erscheinen lassen.
- (7.) **Leistungs-Symmetrie** der Partner auf einem hohen Niveau wirkt als Verstärker und kann daher je nach verfolgtem Kooperationszweck sowohl mit der Sinnhaftigkeit von Autonomie als auch der bewußten Schaffung interpartnerli-

¹⁴⁵⁴

Vgl. Kapitel E.VI.3.18. und E.III.4.2.2.

cher (Inter-)Dependenz positiv korrelieren. Leistungs-Symmetrie der Partner auf einem niedrigen Niveau begründet kooptative Strukturen oder die Dissolution der Partnerschaft. Eine erhebliche **Leistungs-Asymmetrie** spricht *gegen* die Gewährung von Autonomie für den jeweils leistungsschwächeren Partner, *gegen* die Schaffung von Interdependenzen mit opportunistischen Partnern in kritischen Bereichen und *für* die Generierung von (kurzfristigen) Interdependenzen in unkritischen Bereichen, die der Verfolgung des übergeordneten Organisationsziels dienen.¹⁴⁵⁵ Sie legt zudem die Beseitigung des Ungleichgewichts durch Übernahme der Kooperation und/oder des Partners, Substitution des Partners oder Kooptation nahe.

- (8.) Je unbekannter (höher) die **Kompatibilität** der **partnerlichen Wissensbasis** zum eigenen Wissen ist, desto zweckmäßiger ist die Überprüfung (Nutzung oder bewußte Nichtnutzung) existenter Wissensbasen über die Institutionalisierung von Interdependenzen. Je unbekannter (niedriger) die **Verstehensfähigkeit** partnerlichen Wissens ist, desto sinnhafter ist die Überprüfung (Verbesserung oder Nutzung) der (fehlenden) Verstehensfähigkeit über den Einsatz von Humanressourcen, die die „gleiche Sprache“ sprechen. Je höher die **Rekombinationsfähigkeit** des Partners ist, desto eher gelänge ihm die Verwertung des über interpartnerliche Interdependenzen abgezogenen Wissens und um so zwingender sind Strukturelle Zweitschlagspotentiale bzw. interpartnerliche Innovationsteams einzurichten.

- (9.) Ein Strukturkonzept ist tendenziell dann zweckmäßig, wenn das durch interpartnerliche Interdependenzen kombinierte partnerliche Wissen **kompatibel** ist, das Wissen sehr **unterschiedlich** und **komplementär** ist und wenn es sich simultan um eine (marktspezifisch objektiv) neuartige Kombinationsvariante handelt, die von Wettbewerbern in der Vergangenheit noch nicht ausprobiert wurde.

- (10.) Je höher die **relative Macht** gegenüber dem Kooperationspartner ist, desto höher ist generell die Durchsetzbarkeit der eigenen Autonomie- und Interdependenz-Vorstellungen (Machtasymmetrie). So begründet eine *einseitig starke* Kybernations-Intensität des einflußreicheren Partners bei Neutralität und Antinomie der Kybernations-Arten zueinander letztendlich eine 100%-ige Struktur-Autonomie des mächtigeren Partners (Machtasymmetrie). *Beidseitig ausgeglichene* Machtpositionen dagegen führen bei Komplementarität zu einer interdependenzbegründenden Struktur-Assimilation. Das Strukturkonzept ist zudem um so zweckmäßiger, je mehr es interpartnerliche Dependenz in Form des wechselseitigen Aufeinanderangewiesenseins durch „credible commitments“¹⁴⁵⁶, „Geiseln“ oder „gemeinsame Leichen“ realisiert. Insgesamt verweist das Kriterium der relativen Machtposition und die damit verbundene Verhandlungsschwäche auf die Unerläßlichkeit, außen- und binnenorientiertes Erstschlags-, Zweitschlags- und Schutzpotential kontinuierlich zu entwickeln

¹⁴⁵⁵ Eine nicht behebbare kumulierte Leistungsschwäche des Kooperationspartners führt in absehbarer Zeit zur Übernahme oder Dissolution.

¹⁴⁵⁶ Vgl. WILLIAMSON (Economic Institutions, 1985), S. 163-205.

und zu pflegen. Die Gesamtstruktur der Kooperation ist um so effizienter, je mehr sie ausgeglichene relative Machtpositionen fördert.

- (11.) Je höher die **soziokulturelle Kompatibilität** des Kooperationspartners ist, desto mehr sind Interdependenz-basierte Transfer-, „Brücken“ zu gebundenem Tacit Knowledge, Innovation und Kreativität durch miteinander verflochtene, beschränkt konfrontative Elemente möglich; auch die Interdependenz-ermöglichende Anwendung eines breiteren Spektrums an Kommunikationskanälen ist möglich. Gleichzeitig ist organisationalen Agenten mehr Autonomie in der Aufgabenerfüllung zu gewähren.
- (12.) Mit zunehmendem Grad der **Integration der gesamten Persönlichkeit** des Partners in die Transaktionsbeziehung findet eine größere Bandbreite an Informations- und Kommunikationskanälen Anwendung; die Effizienz interpartnerlicher Interdependenzen nimmt zu. Infolge der verminderten Verhaltensunsicherheit wird auch die autonome Aufgabenerfüllung durch den Kooperationspartner vereinfacht.
- (13.) Je mehr das Strukturkonzept die **Rezeption** der Kooperation als reine (einseitige) **Austauschbeziehung** durch den Partner indiziert oder verhindert, desto sinnvoller wird eine möglichst autonome Aufgabenerfüllung durch die horizontalen Transaktionspartner, desto sinnhafter wird die Entsagung von autonomen Handlungsspielräumen für den Agenten und desto zweckmäßiger wird der Verzicht auf kritische Interdependenzen.
- (14.) Je enger und intransparenter der erwünschte (unerwünschte) **externe Einbindungsgrad** des Partners ist, desto (un-)zweckmäßiger ist die Nutzung der Ressourcen des übergeordneten Gefüges durch multiple voneinander dependente bilaterale Principal Agent-Beziehungen. Eine Gegenmacht zu einer unerwünschten externen Einbindung des Partners ist durch multiple voneinander independente und weitgehend autonome bilaterale Principal Agent-Beziehungen zu schaffen.
- (15.) Ein Strukturkonzept ist tendenziell um so zweckmäßiger, je niedriger es die **Anzahl** an (kooptierten und initialen) Partnern hält, da sowohl ein hoher Verflechtungsgrad der Partner infolge der (Team-)Leistungen als auch ein hoher Autonomiegrad der Partneraktivitäten infolge der erschwerten Kontrollierbarkeit die Leistungserfüllung hemmen. Mit zunehmender Anzahl an (Kooperations-)Partnern und resultierender Intransparenz der Pueralunternehmungs-Transaktionen vergrößert die horizontale Koalitionenbildung der Parentalunternehmungen ihre relative Verhandlungsposition gegenüber der Pueralunternehmung.¹⁴⁵⁷
- (16.) Je ausgeprägter das **Konkurrenzverhältnis** zum Partner ist, desto weniger Autonomie ist ihm in seine(n) Rolle(n) als Agent zu gewähren, desto zweckmäßiger ist die interpartnerliche Autonomie in der Erledigung trennbarer, für

¹⁴⁵⁷

Vgl. die Kompatibilität der Relativen Machtposition in Kapitel E.VI.4.6.

die elterlichen Unternehmungen wettbewerbsrelevanter Aufgabenbereiche und desto eher ist Interdependenzen in kritischen Bereichen zu entsagen.

- (17.) Je latenter der Kooperationspartner **Partnersubstitute** pflegt, desto sinnvoller ist eine möglichst voneinander unabhängige Erfüllung parentaler wettbewerbsrelevanter Aufgabenbereiche und der Verzicht auf enge kritische Verflechtungen.
- (18.) Mit zunehmender Anzahl und Qualität sanktionierbarer Indikatoren (gemessen an der Wirkungsbreite und -tiefe ihrer Sanktionierbarkeit) für die **zeitliche Dauerhaftigkeit** des partnerlichen Kooperationswillens, welche das Strukturkonzept ermittelt oder bewirkt, kann dem Partner, infolge der reduzierten Verhaltensunsicherheit, stetig mehr Autonomie in der Aufgabenerfüllung gewährt und können um so kritischere (Lern-)Interdependenzen zwischen den Partnern herbeigeführt werden.

5.3.4. Quasi-Internalisierung und Quasi-Externalisierung

Werden durch das gewählte Strukturkonzept mehr Quasi-Internalisierungen gewünschter Aktivitäten und partnerlicher Ressourcen über ihre Integration in den eigenen Verfügungsbereich als in anderen Strukturvarianten institutionalisiert, wird gleichzeitig der Verzicht auf Vorteile der Quasi-Externalisierung über die Deintegration *derselben* Aktivitäten und Ressourcen in den Verfügungsbereich des Kooperationspartners in Kauf genommen. Werden umgekehrt ausgefeilte Integrationen in den eigenen Verfügungsbereich innerhalb der Strukturen implementiert, werden Nachteile des Verzichts der Deintegration *derselben* Aktivitäten in den Verfügungsbereich des Kooperationspartners akzeptiert. Es gelten die nachfolgenden Internalisierungs- und Externalisierungsspezifischen Sub-Effizienzbedingungen:

- (1.) Die Entscheidung für die Externalisierung eigener Ressourcen und Transaktionen auf den Kooperationspartner wie auch die Entscheidung für die Internalisierung partnerlicher Ressourcen und Transaktionen fällt mit zunehmendem Grad der **Wirkungssicherheit** bei erforderlichlichem Mitwirken des Kooperationspartners positiv aus.
- (2.) Die getestete oder zu testende bekannte (unbekannte oder widerlegte) **Probität** des Partners legt Strukturen nahe, die die Internalisierung und Externalisierung bedeutsamer Ressourcen, Märkte oder Transaktionen in Erwägung ziehen (verwerfen).
- (3.) Mit zunehmender **Leistungsqualität** des Kooperationspartners sind die Übernahme strategisch bedeutsamer Transaktionen durch den Partner und die Gelangung partnerlicher Ressourcen, deren Redundanz und Destruktionskraft auszuschließen sind, in den eigenen Verfügungsbereich realisierbarer.
- (4.) Bei hoher Gleichgewichtigkeit der **Inter-Ziele-Strategie-Relation** sind auch strategisch bedeutsamere Transaktionen auf den Partner übertragbar und Ressourcen des Kooperationspartners wiederum in den eigenen Verfügungsbereich

risikoloser zu übernehmen. Bei Ungleichgewichtigkeit wird tendenziell eine Internalisierung partnerlicher Ressourcen und Transaktionen durch den jeweils interessierteren Kooperationspartner einsetzen, wohingegen die Externalisierung auf den uninteressierteren Partner relativ unzweckmäßiger wird. Eine gleichgewichtig niedrige Bedeutung begründet in absehbarer Zeit die Restrukturierung oder Dissolution der Kooperation. Eine gleichgewichtig hohe Bedeutung der Kooperation für beide Partner kann leicht zu einem dysfunktionalen „Tauziehen“ um eigene und partnerliche Ressourcen sowie Transaktionen führen.

- (5.) Mit zunehmendem Potential zu einer Beseitigung bestehender Abhängigkeiten durch Integration komplementärer Partnerleistungen steigt die Tendenz zur Internalisierung erheblich. Umgekehrt proportional nimmt die Vorteilhaftigkeit der Externalisierung aufgrund anzunehmender Abhängigkeiten von potenten Ressourcen mit zunehmender **Komplementarität** der zu externalisierenden Ressourcen und Transaktionen ab. Mit zunehmender **Konkurrenz** oder gar **Antinomie** von Leistungen sinkt sowohl die relative Vorteilhaftigkeit ihrer Externalisierung als auch jene ihrer Internalisierung. Die Neigung, Leistungen zu internalisieren oder zu externalisieren, wird dagegen durch ihre **Neutralität** nicht beeinflusst.
- (6.) Die **Similarität** interpartnerlicher Leistungen kann sowohl die reibungslose Externalisierung (z.B. ähnliche Wissensbasis) als auch die reibungslose Quasi-Internalisierung – und damit intratrigonale Rationalisierung – zweckmäßig erscheinen lassen. Die **Differenz** interpartnerlicher Leistungen bietet ebenfalls Anreize zur Internalisierung, falls der Wunsch besteht, neue Leistungskombinationen kreativ und innovativ zu testen; sie kann jedoch auch die Externalisierung eines Leistungsbündels auf die Partnerorganisation bei günstigeren Entwicklungs- oder Verwertungsvoraussetzungen nahelegen.
- (7.) Eine hohe Leistungsfähigkeit des Partners in einem *Bereich* ermöglicht erst Maßnahmen der Quasi-Externalisierung von Aufgaben auf den Partner; die unternehmungseigene hohe Leistungsfähigkeit dagegen legt die unternehmensinterne Durchführung und damit die Quasi-Internalisierung zu bewältigender Aufgaben nahe. Bei *kumulierter* **Leistungs-Symmetrie** der Partner wirkt die geschickte Kombination beider Strukturmaßnahmen in jeweils unterschiedlichen Bereichen optimal. Eine nicht behebbare kumulierte **Leistungs-Asymmetrie** im Sinne einer dauerhaften Leistungsschwäche des Kooperationspartners führt in absehbarer Zeit zur Übernahme oder Dissolution.
- (8.) Mit zunehmender **Kompatibilität** der partnerlichen Wissensbasis, seiner **Verstehensfähigkeit** und **Rekombinationsfähigkeit** wird die Übernahme auch strategisch bedeutsamerer Aufgaben durch den Kooperationspartner möglich. Die Integration partnerlicher Ressourcen, Märkte und Transaktionen in den eigenen Verfügungsbereich wird wiederum mit zunehmender Kompatibilität der eigenen existenten Wissensbasis, mit anwachsender Ausprägung der eigenen Verstehensfähigkeit und Rekombinationsfähigkeit zunehmend nutzbarer.

- (9.) Je höher die eigene **relative Machtposition** gegenüber dem Kooperationspartner ist, desto eher gelingt die Durchsetzung der Internalisierung gewünschter Leistungen in den eigenen Verfügungsbereich und die Externalisierung unerwünschter Ressourcen, Märkte und Transaktionen in den partnerlichen Verfügungsbereich. Dabei begründet eine *einseitig starke* Kybernations-Intensität des mächtigeren Partners unterschiedliche Internalisierungsgrade der Gesamtstruktur in Abhängigkeit von der Relation der Kybernations-Arten zueinander: bei Neutralität und Antinomie eine vollständige Internalisierung durch den mächtigeren Partner (Struktur-Akquisition), bei Komplementarität (Struktur-Akquisition mit partieller Assimilation) und bei Konkurrenz (Struktur-Akquisition mit Gefahr der Substrukturen) mittlere Internalisierungsgrade. *Beidseitig ausgeglichene* Machtpositionen bedingen ebenfalls unterschiedliche Internalisierungs-Varianten, die vom Extrem der vollständigen Internalisierung durch einen der Partner bei Struktur-Elimination (Antinomie), über Misch-Internalisierungen bei Struktur-Assimilation oder Struktur-Konfrontation (Komplementarität und Konkurrenz) bis hin zu einem „friedlichen“ wechselseitigen Internalisierungs-Verzicht bei Struktur-Pluralismus (Neutralität) reichen.
- (10.) Je höher die **soziokulturelle Kompatibilität** des Kooperationspartners ist, desto mehr Aktivitäten sind durch den agentalen Partner autonom durchführbar und desto eher ist die Internalisierung partnerlicher Ressourcen und Transaktionen in den eigenen Verfügungsbereich infolge der Stimmigkeit im „weichen“ Bereich möglich.
- (11.) Je höher der **Einbindungsgrad** der gesamten Persönlichkeit des Partners in die Transaktion ist, desto mehr Quasi-Externalisierung eigener Transaktionen und desto mehr Quasi-Internalisierung partnerlicher Transaktionen können infolge gesunkener Verhaltensunsicherheit geduldet werden.
- (12.) Je mehr die Transaktionsbeziehung durch den Kooperationspartner als **Austauschbeziehung** interpretiert wird, desto weniger sind bedeutsame Ressourcen, Transaktionen und Märkte in den Verfügungsbereich des Partners aufgrund der mit seiner Rezeption naturbedingt verbundenen marktlich-opportunistischen Grundhaltung zu transferieren.
- (13.) Mit zunehmender Intensität des negativ (positiv) bewerteten **externen Einbindungsgrades** des Partners sind bedeutsame Transaktionen immer weniger (mehr) externalisierbar und derart „fremdgesteuerte“ Ressourcen und Transaktionen immer weniger (mehr) internalisierbar.
- (14.) Je höher die strukturell nutzbare **Anzahl** an qualitativ hochwertigen Partnern ist, desto größer ist das zur Verfügung stehende und innovationsbegründende Gesamtpotential komplementierender Quasi-Internalisierung und Quasi-Externalisierung.
- (15.) Die Verlustgefahr wettbewerbsrelevanter Ressourcen bei Externalisierung nimmt bei einem hohem **Wettbewerbsgrad** zum Partner überproportional zu. Analog wäre (unter Mißachtung ethischer Bedenken) illegitimer- oder illegale-

lerweise ein als hinderlich interpretierter Wettbewerbsgrad zum Kooperationspartner über die Internalisierung seiner kritischen Ressourcen zu senken oder gar gänzlich zu beseitigen – sofern dem keine negativen Reputationseffekte oder aber zukünftige Kontaktwünsche entgegenstünden.

- (16.) Mit zunehmender Anzahl an **Partnersubstituten** des Kooperationspartners ist strukturell ein um so niedrigerer Externalisierungsgrad eigener Transaktionen duldbar und (wiederum illegitimer- oder illegalerweise) ein um so höherer Internalisierungsgrad partnerlicher Ressourcen realisierbar.
- (17.) Indikatoren für eine langfristig angelegte (nurmehr befristete) **zeitliche Orientierung** des Partners legen eine vermehrte (risikobegrenzte) Externalisierung unternehmerischer Ressourcen und (illegitimer- oder gar illegalerweise) die qualitativer orientierte (quantitativer orientierte) höchstmögliche Internalisierung bedeutsamer partnerlicher Ressourcen, Märkte und Transaktionen in (zukünftig) kritischen Bereichen nahe.

5.4. Partnerspezifische Effizienzkriterien und strukturelle Technologieempfehlung

Wie die vorangegangenen Argumentationen und schlußfolgernden Bedingungen veranschaulichen, läßt sich das Erklärungs- und Gestaltungspotential Partnerspezifischer Transaktionaler Überlegungen auf die Aufgabenstellung der „richtigen“ Strukturierung der Kooperation anwenden. Transaktionale Argumentationen konzentrieren sich im Rahmen ihrer Erklärungs- und Gestaltungsaussagen auf die zweckmäßige elementar- und tiefenstrukturelle, horizontale und vertikale Grenzziehung zwischen den Kooperationspartnern, indem sie Beiträge zur sinnhaften Arbeitsteilung bzw. Spezialisierung, zur „richtigen“ Zentralisation/Dezentralisation, zur zweckmäßigen Formalisierung, zur Minimierung von Interdependenzen zwischen Teilaufgaben, zur bewußten Schaffung von Abhängigkeiten zwischen den Kooperationspartnern, zur Optimierung inter- und intraorganisationaler Tausch- und Abstimmungsvorgänge zwischen den Trigonelementen und zur Institutionalisierung „kritischer“ Tangibilitäten leistet.

Die **Abbildungen 73** und **74** skizzieren subsumierend die vorangegangenen Überlegungen, indem auf Basis der einzelnen Partnerspezifischen Effizienzkriterien strukturelle Technologieempfehlungen abgeleitet werden.

Abbildung 73: Partnerspezifische Effizienzkriterien und strukturelle Technologieempfehlung – Teil A

	Operationalisierung	Strukturelle Technologieempfehlung
Metakriterium: Certivität	Grad der Wirkungssicherheit bei erforderlichem Mitwirken eines Dritten	Bewußte Gestaltung der Partner-Tangibilitäten durch nutzbringende und kostenvermeidende Vergabe und Erlangung von Ressourcenverfügungen
Probität	Redlichkeit, charakterliche Integrität oder auch Rechtschaffenheit des Kooperationspartners	Vertrauen in den Partner über den Einsatz der strukturellen Macht-Verleihung oder des fingierten Macht-Entzugs bestätigen oder verwerfen, um anschließend kritische Tangibilitäten zum Kooperationspartner in Erwägung zu ziehen oder zu verwerfen
Leistungs-Qualität	Versteckte und offene Leistungen des Kooperationspartners	Animation zur Offenbarung versteckter Leistungseigenschaften durch Informations-Potential-Nutzung, Sanktionierung durch Strukturelles Erstschlags-, Zweit-schlags- und Schutzpotential, insbesondere Reputations-Potentialnutzung, anreizbedingte Interessenangleichung und Veränderung
Inter-Ziele-Strategien-Relation	Interpartnerliches (Un-)Gleichgewicht der strategischen Bedeutung	Ungleichgewichtige Ziel-Strategien-Relationen legen entweder beidseitig niedrige oder beidseitig hohe Kooperations-Austritts-Barrieren nahe
Relative Ressourcielle Leistungsfähigkeit	Inhaltliche und intensitätsmäßige (Un-)Gleichgewichte in der Partner-Leistung (vgl. Wissen)	Komplementarität bedingt die Nutzung von Synergie-Potentialen durch Kombination von Ressourcen; Neutralität eröffnet breitestes Spektrum an Einsatzmöglichkeiten; Konkurrenz und Antinomie bieten Trennungspotentiale und bilden die Grenzen interpartnerlicher Verknüpfung; Unterschiedlichkeit bietet Konfliktvermeidungs- und Innovations-Anreize; Similarität eröffnet Synergie-Potentiale durch Streichung von Doppel-Ressourcen und Doppel-Transaktionen; Symmetrie ermöglicht Kooptation und Dissolution (gleich schwach) oder Synergie, Autonomie und Separation (gleich stark); Asymmetrie erfordert Beseitigung des Ungleichgewichts durch Übernahme, Ersatz des Partners oder Aufnahme weiterer Kooperationspartner
Relative Machtposition	Abhängigkeitsinduzierte Verhandlungsposition gegenüber den Kooperationspartnern	Entwicklung des Strukturellen Erstschlags-, Zweit-schlags- und Schutzpotentials

Abbildung 74: Partnerspezifische Effizienzkriterien und strukturelle Technologieempfehlung – Teil B

	Operationalisierung	Strukturelle Technologieempfehlung
Soziokulturelle Kompatibilität	Qualitative Ausprägung weicher Faktoren	Transfer-Brücken zu gebundenem Tacit Knowledge; breiteres Spektrum an Kommunikationskanälen und Integration; Grenzen der Kontaktberechtigung des Partners zu Marktpartnern und Mitarbeitern; Wechselseitige Akzeptanz; Innovation und Kreativität durch beschränkt konfrontative Elemente
Persönlicher Einbindungsgrad	Grad der Integration der gesamten Persönlichkeit des Partners in die Transaktion	Persönlicher Einbindungsgrad determiniert Kontrollmechanismen und Spektrum an Informations- und Kommunikationskanälen
Subjektive Rezeption der Transaktionsbeziehung	Interpretation der Transaktion als Austauschbeziehung oder als Kooperation (Partnerschaft)	Verhalten des Transaktionspartners bei Anpassungserfordernissen und Leistungserbringung bildet die Grenzen der Anwendung harter (Austausch) oder weicher (Beziehungs-)Regeln
Externer Einbindungsgrad	Bedeutung der Identität eines übergeordneten Beziehungsgefüges	Nutzung der Ressourcen des übergeordneten Gefüges durch multiple voneinander abhängige bilaterale Principal Agent-Beziehungen; Gegenmacht durch multiple voneinander unabhängige bilaterale Principal Agent-Beziehungen
Anzahl an Transaktionspartnern	Anzahl an Parental-unternehmungen bzw. intraorganisationalen Transaktionspartnern (Teambildung)	Schutzmaßnahmen vor Opportunismus bei hoher Anzahl an Transaktionspartnern; Horizontale Koalitionsbildung der Parentalunternehmungen bei Nicht-Kontraktibilität oder Intransparenz der Pualunternehmungs-Transaktionen
Wettbewerbsgrad zum Partner	Konkurrenzverhältnis zwischen den Kooperationspartnern	Vermeidung von Tangibilitäten in kritischen Bereichen bei überlegener Kompetenz und starker Konkurrenz; Eindämmung von Anreizen zu kollusivem Verhalten bei hoher Konkurrenz
Substitute zum Partner	Alternativen zum Kooperationspartner	Pflege eigener Alternativen; Strukturelles Erstschlags-, Zweitschlags-, Schutzpotential; Kooperations-Austritts-Barrieren zur Sanktionierung des Wechsels
Zeitliche Orientierung	Gegenwart vom Standpunkt der Planung und Präparation für eine noch zu erreichende Zukunft	Übernahme oder Dissolution; Strukturelles Erstschlags-, Zweitschlags- und Schutzpotential; Kooperationsaustritts-Barrieren bei Indikatoren für befristete zeitliche Orientierung und bei Ermangelung freiwilliger Signale

6. **Schlußfolgerungen: Transaktionale Struktur-Effizienzbedingungen**

6.1. **Generelle Transaktionale Struktur-Effizienzbedingungen**

Die Analyse der Transaktionalen Outside-in- und Inside-out-Perspektive machte deutlich, daß binnen- und außeninduzierte Problemstellungen der Parental- und Pualunternehmungs-Inwelt wie auch der Wettbewerbsumwelt besonders erfolgversprechend durch eine entsprechende Kooperationsstruktur gehandhabt werden können, wenn transaktionsspezifische Effizienzkriterien Berücksichtigung finden.

Die Transaktionalen Struktur-Effizienzbedingungen beschreiben daher, unter welchen, auf der Neuen Institutionenökonomik – und dabei vor allem auf der Transaktionskostentheorie – basierenden „Transaktions“-spezifischen Bedingungen ein Strukturkonzept relativ – gegenüber alternativen Strukturen – effizienter ist. Ebenso wie die Internalen und Externalen Bedingungen repräsentieren die Transaktionalen Struktur-Effizienz-Bedingungen eine aus den vorangegangenen Überlegungen zu subsumierende Auswahl und sind nicht kumulativ zu erfüllen. Sie sind folgendermaßen zu skizzieren:

- (1.) Ein Strukturkonzept ist um so effizienter, je mehr es bewirkt, daß der Nutzen der mit der Poolung partnerlicher Ressourcen-, Transaktions- und Marktpotentiale verbundenen Nutzung von Tangibilitäten die Opfer des Mißbrauchs von Berührungspunkten zwischen den Partnern aufwiegt, und wenn es zweitens zur Konsequenz hat, daß die mit der Trennung partnerlicher **Potentiale** einhergehenden Sicherheits- und Zeitvorteile die Nachteile der mit einer Trennung verbundenen entgangenen Opportunitäten kompensieren. Trennung und Poolung eines gegebenen Ressourcenbestandes (Gesamtsystem oder Teilsystem) sind offenbar konkurrierende Teilziele. Die Gesamtoptimierung verlangt nach einer Abwägung beider Effekte (z.B. Synergieerzielung versus Konfliktvermeidung). Das Optimum ist erreicht, wenn der positive Effekt einer zusätzlichen Trennung gerade durch das dafür zusätzlich zu entrichtende Poolungsoffer kompensiert wird. Dabei gelten im einzelnen die oben skizzierten Potential-orientierten Sub-Effizienzbedingungen¹⁴⁵⁸.
- (2.) Je mehr ein Strukturkonzept die Schaffung unnötiger **Interdependenzen** ex ante verhindert, die Abstimmung aufgabenspezifisch notwendiger intratrigo-naler und interpartnerlicher Interdependenzen fördert und derart Qualitätseinbußen von Transaktionen vermeidet sowie Qualitätsanstiege fördert, desto effizienter ist es. Dies ist dann der Fall, wenn die Vorteile der mit der Berücksichtigung von Ressourcen-, Transaktions- und Markt-Interdependenzen verbundenen Qualitätsanstiege von Transaktionen die Opfer ihrer Berücksichtigung aufwiegen bzw. wenn es zur Konsequenz hat, daß die mit ihrer Nichtberücksichtigung und Nichteinrichtung einhergehenden Sicherheitsvorteile (Transfervermeidung) und Zeitvorteile die Nachteile entgangener Opportunitäten kompensieren. Beide Effekte (z.B. Qualität versus Zeit) sind gegeneinander abzuwägen. Die Optimallösung ist erreicht, wenn der positive Effekt einer zusätzlichen Interdependenz gerade durch das dafür zusätzlich zu entrichtende Nichtberücksichtigungsoffer (Set up- und Pflegeopfer) kompensiert wird. Annahmegemäß besitzen dabei die bereits dargelegten Interdependenzorientierten Sub-Effizienzbedingungen¹⁴⁵⁹ Gültigkeit.
- (3.) Ein Strukturkonzept ist um so effizienter, je mehr es dafür Sorge trägt, daß die Vorteile der ganzheitlicheren Problemerkennung übergeordneter Transaktions-einheiten und der Autorität der Anweisung die Nachteile einer Verursachung von Informationsaufbereitungsnotwendigkeiten und die Opfer des vertikalen Transfers aufwiegen – und damit eine effiziente intratrigonale **Hierarchisie-**

¹⁴⁵⁸ Vgl. Kapitel E.VI.5.2.2.

¹⁴⁵⁹ Vgl. Kapitel E.VI.5.2.3.

rung bedingen. Hat es zudem zur Konsequenz, daß die mit der Verfügung über entscheidungsrelevante Informationen verbundenen Vorteile der operativen Nähe nachgeordneter Einheiten die Nachteile der mit Umwelt-, Transaktions- und Verhaltensunsicherheiten verbundenen Dezentralisations- und Delegationsrisiken kompensieren, wirkt es durch intratrigonale Enthierarchisierung effizienzsteigernd. Berücksichtigt man beide Effekte, gilt es, den Trade-off zwischen beiden zu optimieren. Das Gesamtoptimum ist erreicht, wenn der positive Effekt einer zusätzlichen Hierarchisierung gerade durch das dafür zusätzlich zu entrichtende Opfer kompensiert wird. Die Hierarchisierungs-orientierten Sub-Effizienzbedingungen¹⁴⁶⁰ fließen dabei in diese grundlegende Bedingung inhaltlich ein.

- (4.) Ein Strukturkonzept ist um so effizienter, je mehr es dafür Sorge trägt, daß die Vorteile des positiv beeinflussten **Akkulturationsverlaufs** die Nachteile der mit dieser Beeinflussung verbundenen Kosten aufwiegen – oder aber: daß die mit dem Verzicht auf Beeinflussung verbundenen Kostenersparnisse die Nachteile der intratrigonalen Demotivation und mißbräuchlichen Ausnutzung entstehender Verhaltens-Spielräume kompensieren. Die Gesamtoptimierung verlangt nach einer Abwägung beider Effekte (z.B. Motivation versus Kosten). Die Optimallösung ist erreicht, wenn der positive Effekt einer zusätzlichen Akkulturationsbeeinflussung gerade durch das dafür zusätzlich zu entrichtende Opfer kompensiert wird. Dabei gelten im einzelnen die vorangehend subsumierten Akkulturations-orientierten Sub-Effizienz-Bedingungen¹⁴⁶¹.
- (5.) Je effizienter ein Strukturkonzept die Potential-, Interdependenz-, Hierarchisierungs- und Akkulturations-orientierte Handhabung der tangiblen, hybridtangiblen und intangiblen Ressourcen der Transaktionspartner ermöglicht, desto höher ist seine **binnenorientierte Effizienz**.¹⁴⁶²
- (6.) Je effizienter ein Strukturkonzept die verschiedenen Machttypen und Barrieren handhabt, desto höher ist seine **außenorientierte Effizienz**.¹⁴⁶³
- (7.) Je mehr das Strukturkonzept **graduelle und lokale Abstufungen** zwischen Potentialzusammenlegung und -trennung, Interdependenzeinrichtung oder -vermeidung, Hierarchisierung und Enthierarchisierung, Akkulturationsmaßnahmen oder dem Verzicht auf Kulturbeeinflussung realisiert, desto eher ermöglicht es **Wirkungs-Kombinationen** der vorangegangenen Effekte.

6.2. Partnerspezifische Transaktionale Struktur-Effizienzbedingungen

Die Partnerspezifischen Transaktionalen Struktur-Effizienzbedingungen fassen in – gegenüber den generellen Bedingungen – konkretisierender Weise zusammen, unter welchen, auf der Neuen Institutionenökonomik basierenden „Transaktions-Partner“-

¹⁴⁶⁰ Vgl. Kapitel E.VI.5.2.4.

¹⁴⁶¹ Vgl. Kapitel E.VI.5.2.5.

¹⁴⁶² Zur Binnenorientierung vgl. den Internalen Ansatz in Kapitel E.IV.

¹⁴⁶³ Zur Außenorientierung siehe den Externalen Ansatz in Kapitel E.V.

spezifischen Bedingungen ein Strukturkonzept relativ – gegenüber alternativen Strukturen – effizienter ist:

- (1.) Ein Strukturkonzept ist um so effizienter, je mehr es bewirkt, daß die Vorteile der mit der Vertrauensbewirkung verbundenen Förderung und Entwicklung motivatorischer Basen der Partnerschaft die Opfer des Mißbrauchs von Verhaltensspielräumen (aufgrund fehlender Umsicht oder Böswilligkeit) aufwiegen; die mit der Kontrolle der partnerlichen Transaktionen verbundenen Vorteile der Verhaltenssicherheit haben die Nachteile der mit der Kontrolle verbundenen Demotivationsrisiken zu kompensieren.¹⁴⁶⁴ Das Gesamtoptimum liegt in einer Kompromißfindung zwischen Maximierungs- und Minimierungsstrategien – unter Berücksichtigung der Merkmale des Kooperationspartners. Die übergreifende Optimierung verlangt nach einer Abwägung der Opfer für Vertrauen und Kontrolle; das Optimum ist erreicht, wenn die Wohlverhaltenswirkung einer zusätzlichen Vertrauenseinheit gerade die dafür zusätzlich zu entrichtenden Opfer kompensiert. Dabei gelten im einzelnen die skizzierten Vertrauens-/Kontroll-orientierten Sub-Effizienzbedingungen¹⁴⁶⁵.
- (2.) Ein Strukturkonzept ist um so effizienter, je mehr es zur Konsequenz hat, daß die mit der partnerlichen Autonomie in der Aufgabenerledigung verbundenen Vorteile die Nachteile der mit der Autonomie verbundenen Verhaltensrisiken ausgleichen; die Vorteile der mit der Dependenz des Partners und den Interdependenzen zwischen den Partnern verbundenen wechselseitigen Abhängigkeiten – aufgrund gegenseitiger Information infolge der Schutzmaßnahmen vor unerwünschtem Alleingang/Opportunismus/Kollusion – haben dabei den Nachteil der mit der/den (Inter-)Dependenzen verbundenen (überflüssigen) Informations- und Kommunikationswege und einhergehenden ressourciellen Slacks aufzuwiegen.¹⁴⁶⁶ Die Gesamtoptimierung macht eine Abwägung der Opfer für Autonomie und der Höhe der Dependenzkosten erforderlich; das Optimum ist erreicht, wenn die zu entrichtenden Autonomieopfer gerade die positiven Effekte einer zusätzlichen (Inter-)Dependenz kompensieren. Annahmegemäß besitzen dabei Autonomie/(Inter-)Dependenz-orientierten Sub-Effizienzbedingungen¹⁴⁶⁷ Gültigkeit.

¹⁴⁶⁴ Vertrauenskosten beruhen darauf, daß die Qualität einer arbeitsteiligen kooperationsbezogenen Führungsaktivität, z.B. aufgrund einer fehlerhaften Informationsbasis, nicht optimal ist. Vertrauenskosten ließen sich dadurch reduzieren, daß Maßnahmen zur Beseitigung der mit ihnen einhergehenden Probleme, etwa die Entwicklung und Einführung von Anreizsystemen zur Eindämmung opportunistischen Verhaltens des Pualunternehmungs-Managements, eingeleitet werden. Diese wiederum bedingen die Verwendung von Ressourcen und damit Kontrollkosten.

¹⁴⁶⁵ Vgl. Kapitel E.VI.5.3.2.

¹⁴⁶⁶ Ist die Qualität einer arbeitsteiligen und autonomen Partner-Aktivität, z.B. aufgrund einer lückenhaften Informationsbasis, nicht optimal, entstehen Autonomiekosten, welche sich dadurch verringern ließen, daß Maßnahmen zur Beseitigung der mit ihnen einhergehenden Probleme, etwa der Einsatz parentalübergreifender Teams zur Schließung von Informationslücken, ergriffen werden. Die damit verbundene Nutzung von Ressourcen begründet Dependenzkosten. Vgl. FRESE (Organisation, 2000), S. 258, welcher Autonomie- und Abstimmungskosten unterscheidet.

¹⁴⁶⁷ Vgl. Kapitel E.VI.5.3.3.

- (3.) Ein Strukturkonzept ist um so effizienter, je mehr es die Vorteile der mit der Quasi-Externalisierung eigener Ressourcen, Märkte und Transaktionen verbundenen Freiwerdung eigener Kapazitäten mit den Qualitäts- und Sicherheitsrisiken der partnerlichen Verfügung über diese Gestaltungsobjekte aufwiegt. Hat es umgekehrt zur Konsequenz, daß die mit der Quasi-Internalisierung verbundenen Vorteile der Verfügung über Ressourcen des Partners die Nachteile der mit der Quasi-Internalisierung verbundenen Kapazitäts- und Sicherheitsrisiken kompensieren, wirkt es ebenfalls effizienzfördernd.¹⁴⁶⁸ Das Optimum ist wieder gegeben, wenn die positiven Effekte einer zusätzlichen Externalisierungseinheit (Internalisierungseinheit) das dafür zu entrichtende Externalisierungsoffer (Internalisierungsoffer) kompensieren. Die Internalisierungs-/Externalisierungs-orientierten Sub-Effizienzbedingungen¹⁴⁶⁹ fließen dabei in diese übergeordnete Effizienzbedingung ein.

Weiterhin gelten die folgenden partnerspezifischen Bedingungen unter Berücksichtigung der besonderen Bedeutung interpartnerlicher Tangibilitäten und der Verbindung obiger Argumentationen zum Internalen und Externalen Ansatz:

- (4.) Ein Strukturkonzept ist genau dann die relativ vorteilhafteste Variante, wenn es über die bewußte Ausschaltung (Einrichtung) interpartnerlicher Tangibilitäten die ungewollte (gewollte) **Ressourcen-Handhabung**¹⁴⁷⁰ in Form der Aneignung, des Transfers, der Entwicklung, des Schutzes, der Verwertung, der Elimination vermeidet (herbeiführt). Aus **wissensökonomischer Sicht**¹⁴⁷¹ ist das Strukturkonzept genau dann relativ vorteilhafter als andere Strukturvarianten, wenn es genau an jenen Stellen Tangibilitäten zum Kooperationspartner schafft (vermeidet), an denen Kompatibilität partnerlichen Wissens zur eigenen Wissensbasis besteht, an denen es das Verstehen partnerlichen Wissens bedingt und es die Rekombination (il-)legitim bzw. (il-)legal abgezogenen Wissens ermöglicht (vermeidet).
- (5.) Die Institutionalisierung von Vertrauensmechanismen, autonomen Handlungsmöglichkeiten des Partners und kritischen Interdependenzen zum Partner ist vor allem dann möglich, wenn sowohl die partnerliche (Human-) Ressourcen-Qualität als auch die Kooperations-Austritts-Barrieren hoch sind. Die Quasi-Internalisierung partnerlicher Ressourcen und Transaktionen ist insbesondere dann sinnvoll, wenn sie leistungsfähig, d.h. im besonderen potent, nicht redundant und nicht destruktiv, sind. Die Quasi-Externalisierung eigener Ressourcen und Transaktionen bietet sich vor allem dann an, wenn die Markt-

¹⁴⁶⁸ Quasi-Internalisierungskosten (Quasi-Externalisierungskosten) basieren darauf, daß die Qualität einer durch die kooperierende Unternehmung (den Kooperationspartner) übernommenen arbeitsteiligen kooperationsbezogenen Führungsaktivität (z.B. aufgrund fehlender Fähigkeiten) nicht optimal ist. Quasi-Internalisierungskosten (Quasi-Externalisierungskosten) ließen sich gleichsam dadurch verringern, daß Maßnahmen zur Beseitigung der mit ihnen verbundenen Probleme durch die Deintegration von Aktivitäten auf den Kooperationspartner bzw. die eigene Durchführung ergriffen werden, welche wiederum den Einsatz von Ressourcen bedingen und damit Quasi-Externalisierungskosten (Quasi-Internalisierungskosten) zur Folge haben.

¹⁴⁶⁹ Vgl. Kapitel E.VI.5.3.4.

¹⁴⁷⁰ Vgl. den Internalen Ansatz in Kapitel E.IV.7.

¹⁴⁷¹ Vgl. die Wissensökonomischen Effizienzkriterien des Internalen Ansatz in Kapitel E.IV.6.

Eintritts-Barrieren des partnerlichen Zielmarktes, die Mobilitäts-Barrieren der anvisierten partnerlichen strategischen Gruppe und die Kooperations-Austritts-Barrieren für den Partner hoch sind.¹⁴⁷²

Nachdem vorangehend bereits einige Verbindungslinien zwischen dem Transaktionalen Ansatz auf der einen Seite und dem Internalen und Externalen Ansatz auf der anderen Seite gezogen wurden, werden nachfolgend die für die vorliegende Aufgabenstellung wesentlichen Beziehungen etwas genauer beleuchtet. Damit kristallisieren sich die (relativen) Spezifika der Transaktionalen Struktur-Effizienzbedingungen gegenüber den Internalen und Externalen Struktur-Effizienzbedingungen heraus.

6.3. Relative Besonderheiten der Transaktionalen Struktur-Effizienzbedingungen

6.3.1. Beziehung zwischen Transaktionalem Ansatz und Internalem Ansatz

Annahmegemäß ist zunächst eine theoretische Brücke zwischen dem hier durch die Neue Institutionenökonomik¹⁴⁷³ untermauerten Transaktionalen Ansatz¹⁴⁷⁴ und dem durch den Resource Based Approach theoretisch fundierten Internalen Ansatz¹⁴⁷⁵ zu schlagen.

Die **marktliche Akquirierbarkeit** der Ressource kann infolge außenoriginärer Restriktionen erschwert oder unmöglich sein.¹⁴⁷⁶ Sie ist um so unzuverlässiger, je höher die Kosten der Informationsbeschaffung auf dem externen Kooperationsmarkt sind, wobei es sich vor allem um Kosten zur Erhöhung der Kooperationsmarkt-Transparenz und zur Reduktion der trigonalen Erwartungsunsicherheit handelt. Sie ist zudem um so niedriger, je höher die der Markttransaktion auferlegten Kosten durch Dritte sind; auch ist sie um so unzuverlässiger, je niedriger die Anzahl an zur Verfügung stehenden Kooperationspartnern bzw. trigonalen Transaktionspartnern ist, und je mehr insofern opportunistisches Verhalten begünstigt wird. Andererseits kann auch die **hierarchische Eigenentwickelbarkeit**¹⁴⁷⁷ von Ressourcen aufgrund externer Restriktionen¹⁴⁷⁸ erschwert oder verunmöglicht sein: Sie ist um so niedriger, je höher die Kosten der dafür notwendigen Ressourcen und Transaktionen trotz relativ geeigneter Struktur sind, je niedriger die Kontextunsicherheit der aufeinander abzustimmenden Koordinationsaufgaben ist, je höher die Anzahl an zur Verfügung stehenden Transaktionspartnern ist und je weniger insofern Opportunismus begünstigt wird.

¹⁴⁷² Vgl. vorangehend mit Blick auf Internale Kriterien Kapitel E.IV.5.10., E.IV.5.16. bis E.IV.5.18., hinsichtlich der Externalen Kriterien vgl. Kapitel E.V.

¹⁴⁷³ Zu einem Überblick vgl. RICHTER/FURUBOTN (Neue Institutionenökonomik, 1999).

¹⁴⁷⁴ Vgl. Kapitel E.VI.

¹⁴⁷⁵ Vgl. Kapitel E.IV.

¹⁴⁷⁶ Vgl. die Marktliche Akquirierbarkeit in Kapitel E.IV.

¹⁴⁷⁷ Vgl. die Hierarchische Eigenentwickelbarkeit in Kapitel E.IV.

¹⁴⁷⁸ Z.B. infolge des Verbotes der Gründung einer 100%-igen Tochtergesellschaft.

Die hybride Verfügbarkeit über Ressourcen ist gemäß dem **negativen Ausschußprinzip**¹⁴⁷⁹ daher um so zweckmäßiger, je mehr simultan sowohl die marktliche Akquirierbarkeit als auch die hierarchische Eigenentwickelbarkeit von Ressourcen infolge außenoriginärer Restriktionen relativ kostenintensiver oder gänzlich verwehrt ist.¹⁴⁸⁰ Dem **positiven Einschlußprinzip** zufolge ist die hybride Verfügbarkeit über Ressourcen darüber hinaus um so zweckmäßiger, je quantitativ zahlreichere und qualitativ hochwertigere Ressourcen des Kooperationspartners unentgeltlich genutzt und bei bestehender Nichtkontrollierbarkeit, Nichtbeobachtbarkeit und Nichtbeweisbarkeit (il-)legitim bzw. (il-)legal einseitig abgezogen werden können.

Nur über **Tangibilitäten**¹⁴⁸¹ sind intangible Ressourcen oder Technologien, welchen die Konzeptualisierung als implizite, spezifische und kumulative Ressource zugrundeliegt, aneignbar. Zum anderen ist die hybride Verfügbarmachung kritischer Ressourcen um so geeigneter, je mehr kritische potente Ressourcen des Kooperationspartners mit den eigenen dependenten Ressourcen (oder umgekehrt) kombiniert werden und so eine wertschaffende Komplementierung erfahren. Über beide Argumentationslinien des positiven Einschlußprinzips ist die optimale Struktur einer Kooperation zu ermitteln. Tangible, hybridtangible und intangible Ressourcen sind Gegenstand von Transaktionen zwischen den Kooperationspartnern, die erst über die bewußte Einrichtung (oder gezielte Vermeidung) interpartnerlicher Tangibilitäten der Pueralunternehmung die komplette unentgeltliche Verfügung über (fremde) Ressourcen ermöglichen (oder verhindern).

Unter zusätzlicher Berücksichtigung weiterer ressourcen- und wissensökonomischer Kriterien¹⁴⁸² lassen sich Transaktionale Aussagen verfeinern: Die hierarchische Eigenentwickelbarkeit und Verwertbarkeit von Wissen und die marktmäßige Akquirierbarkeit und Verwertbarkeit von Wissen existiert nur sehr beschränkt; sie gelingt vielfach nur durch Hybridformen. Die Transaktionsform „Markt“ ist im Hinblick auf die Akquisition und Verwertung von Wissen der Hybridform, die Transaktionsform „Hierarchie“ ist hinsichtlich der Eigenentwicklung und Verwertung von Know-how der Hybridform unterlegen. Die Aneignung, Entwicklung und Verwertung von Wissen kann häufig am zweckmäßigsten, d.h. am kostengünstigsten, unentgeltlich oder aber nur kombinatorisch möglich, nur über die Schaffung von befristeten (Maßnahme: Digonale Kooperationsstruktur) oder permanenten (Maßnahme: Trigonale Kooperationsstruktur) Tangibilitäten¹⁴⁸³ zwischen den Kooperationspartnern erfolgen.

Vor allem die Handhabung von implizitem, spezifischem und kumulativem Wissen¹⁴⁸⁴ bedingt daher die Trigonale Kooperation. So ist die hybride Aneignung, Verwertung und Entwicklung von Wissen auf Basis des Trigons gegenüber hierarchischen und marktlichen wie auch gegenüber alternativen hybriden Transaktionsformen aus Transaktionaler Sicht um so zweckmäßiger, je mehr das dafür benötigte Wissen implizit und (partner-)spezifisch ist, an kooperationspartnerliche Humanressourcen gebunden ist, die

¹⁴⁷⁹ Vgl. genauer Kapitel B.III.5.3.

¹⁴⁸⁰ Vgl. die Externen Stabilitäts-Bedingungen von WEDER (Joint Venture, 1989), S. 114 ff.

¹⁴⁸¹ Vgl. Kapitel E.VI.5.1.

¹⁴⁸² Vgl. Kapitel E.VI.5. und E.VI.6.

¹⁴⁸³ Dabei ist „uncodified or tacit knowledge [...] slow and costly to transmit.“ TEECE (Using Dynamic Capabilities, 1998), S. 17.

¹⁴⁸⁴ Vgl. Kapitel E.VI.3.3.

nicht akquirierbar sind, und falls ein Markt für diese Ressource bzw. potentielle Nachfrager nicht existiert. Ein Transfer dieser Humanressourcen von einer Parentalunternehmung in die Puerlunternehmung über ein vertikales Strukturkonzept und die Zusammenarbeit in der Puerlunternehmung auf Basis eines horizontalen Teamkonzepts könnten Wissensdefizite des dependenten Partners (zumindest oberflächlich) beseitigen; dem potenten Partner dagegen allenfalls erhebliche Wettbewerbsnachteile – bei illegitimer oder illegaler Verfügung und rascher ungenauer Verwertung – einbringen; aus seiner Sicht wäre eine strukturelle Trennung zweckmäßiger. Ein schützendes Strukturkonzept ist um so notwendiger, je mehr es sich um horizontal zueinander positionierte Partner handelt¹⁴⁸⁵ und je mehr die Kooperation simultan mit dem Zweck der Verwertung nicht schützbarer wettbewerbsrelevanten Wissens verbunden ist, dessen Verwertung unterschiedliche Fähigkeiten voraussetzendes Engagement der Transaktionspartner verlangt.

Infolge des impliziten Rückgriffs auf neoklassische Gedankenströme werden die Ressourcenausstattungen von Unternehmungen in der transaktionskostentheoretischen Forschung als weitgehend homogen konzeptualisiert, was bei Entscheidungen über Transaktionsformen zu einer ausgeprägten Konzentration auf an Faktorspezifität orientierten Opportunismusproblemen führt.¹⁴⁸⁶ Die Wirkung der Spezifität ist jedoch eben nicht nur dann bedeutsam, wenn die Wirtschaftssubjekte in einer (verhaltens-)unsicheren Umwelt agieren und über Begrenzte Rationalität verfügen, die eine vollständige Beschränkung von Opportunismusspielräumen und Autonomienachteilen verhindert. Sondern gerade aufgrund der Heterogenität und Spezifität der Wissensbasen¹⁴⁸⁷ parentaler Kooperationspartner können neue Opportunitäten generiert werden. Insofern wurde das originär transaktionskostentheoretische Kriterium der Spezifität vorangehend um die sog. Ressourcenpool-Spezifität¹⁴⁸⁸ ergänzt. Einer Unternehmung allein blieben derartige Opportunitäten versagt. Eine Imitation¹⁴⁸⁹ dieser Strategie ist zudem für Wettbewerber kaum vollziehbar, da spezifische Ressourcen zweier parentaler Ressourcenpools schwieriger zu imitieren sind als solche nur einer Unternehmung.

Bereits aus diesen bislang (weitgehend) statischen Argumentationen ist erkennbar, daß die **Spezifität**¹⁴⁹⁰ – in Ergänzung um ressourcenbasierte Überlegungen – auch das positive Einschlußprinzip hybrider Transaktionsformen widerspiegelt. Dabei ist bereits implizit ersichtlich, daß einerseits Ressourcenhandhabung zu neuer Spezifität führt und andererseits die Aneignung, Entwicklung und Verwertung von Ressourcen bestehende (Partner-)Spezifität überwinden muß. Eine explizite Integration dynamischer Charakteristika spezifischer Faktoren in die Strukturanalyse erfolgt daher im nächsten Kapitel.

In rein argumentativer Hinsicht sind in weiten Teilen **inhaltliche Parallelen** zwischen Internalem und Transaktionalem Ansatz zu ziehen. Art und Umfang der Nutzung einer

¹⁴⁸⁵ Vgl. den Grad des Wettbewerbs zum Partner in Kapitel E.VI.4.12. des Transaktionalen Speziellen Partnerlichen Ansatzes.

¹⁴⁸⁶ Vgl. CHUNG (Spezifität, 1998), S. 221 f.

¹⁴⁸⁷ Vgl. die Bedeutung der Ressourcen „Technologie“ und „Wissen“ in Kapitel E.IV.3. und die Wissensökonomischen Effizienzkriterien in Kapitel E.IV.6.

¹⁴⁸⁸ Vgl. die Ressourcenpool-Spezifität in Kapitel E.VI.3.5. des Transaktionalen Ansatzes.

¹⁴⁸⁹ Vgl. die Imitierbarkeit in Kapitel E.IV.5.15. des Internalen Ansatzes.

¹⁴⁹⁰ Vgl. die Transaktions-Spezifität in Kapitel E.VI.3.5. und Ressourcen-Spezifität in E.IV.5.5.

Ressource sind etwa um so schwieriger¹⁴⁹¹ zu beurteilen, je intransparenter¹⁴⁹² die damit verbundene Transaktion ist. Je verbundener die Geschäfte der Kooperationspartner zueinander sind, je ähnlicher der historisch¹⁴⁹³ bedingte Technologie- und Wissenshintergrund womöglich horizontal zueinander positionierter Parentalunternehmungen ist und je mehr redundante¹⁴⁹⁴ (Human-)Ressourcen der Partner insofern aufeinandertreffen, desto ähnlicher¹⁴⁹⁵ werden die von den Kooperationspartnern durchgeführten Transaktionen sein. Je potenter die in die Kooperation eingebrachten Ressourcen eines Kooperationspartners¹⁴⁹⁶ sind und je abhängiger¹⁴⁹⁷ dagegen die Ressourcen des anderen Partners sind, desto intensiver ist das einseitige Abhängigkeitsverhältnis ausgeprägt und desto weniger aneignungsfähig sind die sich aus der Kooperation ergebenden Renten für den über eine geringere Verhandlungsmacht¹⁴⁹⁸ verfügenden abhängigen Partner. Somit bestehen enge Verbindungen zwischen Internalen Kriterien und Transaktionalen Kriterien.

Die argumentative Beziehung zwischen Transaktionalem und Internalem Ansatz gilt demnach **wechselseitig**: Die Handhabung von Ressourcen ist durch Transaktionale Bedingungen erschwert oder erleichtert. Umgekehrt werden Transaktionen durch Internale Bedingungen behindert oder entlastet. Schließlich werden die Transaktionen durch Humanressourcen vollzogen, die wiederum durch die im Rahmen des Transaktionalen Partnerspezifischen Ansatzes und des Internalen Ansatzes charakterisierten Effizienzkriterien charakterisiert werden können.

6.3.2. Beziehung zwischen Internalem Ansatz und Externalem Ansatz

Der Internale Ansatz ermöglicht die Verfeinerung Externaler Aussagen, indem er die Analyse gestattet, inwieweit eine Unternehmung infolge ihrer **Ressourcenausstattung** Macht und Barrieren zu handhaben ermöglicht und derart einen Beitrag zur Erklärung **externer Erfolgspotentiale** leistet.¹⁴⁹⁹ Aus der Perspektive des Externalen Ansatzes gehen Unternehmungen dann (Trigonale) Kooperationen ein und wählen ein spezifisches Strukturkonzept, wenn sie Machtoptionen nutzen oder Machtrestriktionen ausweichen wollen, wenn sie Markt-Barrieren errichten oder beseitigen wollen und wenn sie die eigene Mobilisierung oder (Im-)Mobilisierung von Konkurrenten ermöglichen wollen. Schließlich können, wie das vorgestellte Konzept der Kooperations-Barrieren¹⁵⁰⁰ skizzierte, Strukturkonzepte den Austritt aus und den Eintritt neuer Partner in die Kooperation wesentlich behindern oder fördern.

Die Beeinflussung erfolgt in beide Richtungen. Einerseits determinieren Externale Bedingungen die Handhabung von Ressourcen. So kann die Aneignbarkeit von Ressourcen

¹⁴⁹¹ Vgl. die Ressourcen-Plastizität in Kapitel E.IV.5.18.
¹⁴⁹² Vgl. die Transaktions-Transparenz in Kapitel E.VI.3.15.
¹⁴⁹³ Vgl. die Historizität in des Dynamischen Ansatzes in Kapitel E.VII.
¹⁴⁹⁴ Vgl. die Ressourcen-Redundanz in Kapitel E.IV.5.16.
¹⁴⁹⁵ Vgl. Transaktions-Similarität in Kapitel E.VI.3.20.
¹⁴⁹⁶ Vgl. Ressourcen-Potenz in Kapitel E.IV.5.17.
¹⁴⁹⁷ Vgl. die Ressourcen-Dependenz in Kapitel E.IV.5.17.
¹⁴⁹⁸ Vgl. die Relative Machtposition in Kapitel E.VI.4.6.
¹⁴⁹⁹ Vgl. BAMBERGER/WRONA (Ressourcenansatz, 1995a), S. 21.
¹⁵⁰⁰ Vgl. Kapitel E.V.3.5.

des Partners (z.B. Zulieferprodukte, Markenname, Firmenname, internationale Herkunft) infolge außenoriginärer Verweigerungsmacht oder Eliminationsmacht der Kunden (z.B. die ökologie- oder gesundheitsschädigende Produktion) unmöglich, aufgrund von Reduktionsmacht erschwert und infolge von Augmentationsmacht erleichtert (z.B. bei artgerechter Tierhaltung) werden. Umgekehrt determiniert die Handhabung von Ressourcen Externale Bedingungen im Sinne des unternehmungspolitischen¹⁵⁰¹ Ansatzes.¹⁵⁰² Durch partnerschaftliche Entwicklung können nicht-wettbewerbsrelevante Ressourcen komplementär werden und so doch zu einem nachhaltigen Wettbewerbsvorteil der Puerlunternehmung in *ihrer* Branche und/oder der Parentalunternehmungen über differenzierte Neben- oder Kuppelprodukte in *deren* Branchen führen. Auch birgt die Verwertbarkeit eigener Ressourcen durch Kombination mit partnerlichen Ressourcen infolge entfallender rechtlicher Restriktionen, die an der eigenen Verwertung (z.B. laschere Patentgesetzgebung im Hinblick auf die Gentechnologie) hinderten, wiederum erhebliche externe Erfolgspotentiale.

6.3.3. Beziehung zwischen Transaktionalem und Externalem Ansatz

Auch ist eine direkte inhaltliche Verbindung zwischen dem auf der Neuen Industrieökonomik basierenden Externalen Ansatz und dem auf der Neuen Institutionenökonomik beruhenden Transaktionalen Ansatz zu ziehen.¹⁵⁰³ Die singulären Transaktionen der Parentalunternehmungen und der Puerlunternehmung unterliegen differenzierten Machteinflüssen, da zum einen jedes der drei Elemente des Trignons über eine relative Machtposition innerhalb des Kooperationssystems verfügt, zum anderen Systemexterne Macht gegenüber der kooperierenden Unternehmung auszuüben vermögen. Transaktionen der Parentalunternehmungen und der Puerlunternehmung dienen auf der anderen Seite selbst der Machtausübung, indem über effizientere Koordination und über ausreichenden Freiraum für Innovationen die eigene Wettbewerbsposition gegenüber Konkurrenten in der Branche verändert wird. Transaktionen schaffen und vernichten Barrieren; Transaktionen unterliegen Barrieren. Die argumentative Beziehung zwischen Transaktionalem und Externalem Ansatz gilt ebenfalls wechselseitig: Transaktionen schaffen und vernichten einerseits aktiv Macht und Barrieren; Transaktionen unterliegen andererseits passiv macht- und barrierenbedingten Restriktionen.

6.3.4. Schlußfolgerung

Indem sie dieselbe Problemstellung aus unterschiedlichen Perspektiven zu beleuchten ermöglichen, ergänzen sich der Externale, der Internale und der Transaktionale Ansatz aus holistischen Überlegungen heraus erfolgversprechend. Macht und Barrieren basieren auf Ressourcen, die wiederum Gegenstand intrastruktureller Transaktionen zwi-

¹⁵⁰¹ Vgl. BAMBERGER/WRONA (Ressourcenansatz, 1995a), S. 21.

¹⁵⁰² Den Erfolg der Strategien von Netzwerkpartnern zur Einflußnahme auf politische Entscheidungen analysieren STEVENSON und GREENBERG. Vgl. STEVENSON/GREENBERG (Networks, 2000), S. 651-678.

¹⁵⁰³ Zur transaktionskostentheoretischen Bedeutung der „Credibility Features“ im institutionellen Kontext der Kooperation für das Vertrauen in Investitionen („Investment confidence“) und Verträge („Contractual Confidence“) vgl. WILLIAMSON (Evolving Science, 1992), S. 25.

schen Transaktionspartnern – besser: **Ressourcen-„Verfügern“** – sind und auf der Grundlage eben dieser Transaktionen erst eine Entwicklung, Veränderung und kreative Zerstörung¹⁵⁰⁴ erfahren können.

Auch die Verknüpfung zu dynamischen Überlegungen ist bereits implizit erkennbar. So entfaltet die **Frequenz**¹⁵⁰⁵ in Kombination mit sämtlichen Internalen, Externalen und Transaktionalen Kriterien eine beachtliche Wirkung und verkörpert die implizite Dynamisierung des Transaktionalen Ansatzes. Auch berücksichtigen – über die Frequenz hinaus – einige Kriterien, wie etwa die Transaktionsverpflichtung oder die zeitliche Orientierung der Kooperationspartner, dynamische Aspekte bereits von vornherein argumentativ. Die genauere Analyse der Verknüpfung zwischen Frequenz und Spezifität auf Basis einer Aufhebung der bislang zu undifferenzierten, implizit statischen Konzeptualisierung der Spezifität wie auch der mangelnden Konzeptualisierung der Unternehmungsheterogenität könnte dynamische Strukturanalyse-Defizite weiter beheben.

Die Konzeptualisierung von Technologie und Wissen als implizite, kumulative und spezifische Ressource im Rahmen des Internalen Ansatzes¹⁵⁰⁶ bietet bereits Ansatzpunkte für die Dynamisierung der Strukturanalyse. Denn wird, wie etwa in ursprünglichen transaktionskostentheoretischen Diskussionen, einerseits mit begrenzter Rationalität und Unsicherheit argumentiert, werden andererseits gleichverteilte Technologien zwischen Unternehmungen vorausgesetzt, so ist nicht nur die Entstehung von Hybriden generell, sondern auch die Gestaltung ihrer zweckmäßigen Struktur keiner sinnvollen Erklärung gemäß dem **positiven Einschlußprinzip**¹⁵⁰⁷ zuzuführen. Es bestünde (angesichts der Opportunismusgefahr) schlichtweg kein Grund für eine Kooperation mit einer anderen Unternehmung.

Aus der Perspektive der drei Ansätze ermöglicht der Eintritt in Kooperationen einen erweiterten Zugang zu Ressourcen und ihre **(Aus-)Nutzung** – vor allem in Gestalt des Lernens.¹⁵⁰⁸ Um eine Ressource nutzen zu können, muß eine Unternehmung „lediglich“ über diese Ressource verfügen und den Zugriff auf wettbewerbsrelevante Ressourcen kontrollieren können. Die besondere Attraktivität der hybriden Institutionen liegt – dem sog. positiven Einschlußprinzip zufolge – in der Ausweitung des Zugriffs auf externe Ressourcen des Kooperationspartners, die Basis für die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen sind.

Die besondere Attraktivität der Trigonalen Kooperation gegenüber alternativen Hybridformen liegt in der dauerhaften Institutionalisierung persönlicher Kontakte zwischen den Kooperationspartnern – als potentielle **„Ressourcen-Transferpunkte“**¹⁵⁰⁹ –, die Zeit beanspruchende Ressourcenhandhabungsprozesse, z.B. Aneignung, Entwicklung, Elimination, ermöglichen. Die Aneignungs- und Entgangsvermeidung von Renten, wie

¹⁵⁰⁴ Vgl. SCHUMPETER (Kapitalismus, 1950), S. 103 ff.

¹⁵⁰⁵ Vgl. Kapitel E.VI.3.8.

¹⁵⁰⁶ Vgl. Kapitel E.IV.3.3.

¹⁵⁰⁷ Vgl. Kapitel A.I.

¹⁵⁰⁸ Zur Relevanz von „Learning Dynamics“ im Rahmen von Unternehmungsnetzwerken vgl. BALA/GOYAL (Network Formation, 2000), S. 1187. Vgl. näher den Dynamischen Charakter der Spezifität in Kapitel E.VII.3.5.

¹⁵⁰⁹ Vgl. die Tangibilitäten in Kapitel E.IV.5.1.

auch die Nachhaltigkeit von Wettbewerbsvorteilen bzw. von zu vermeidenden Wettbewerbsnachteilen, ist über die gezielte Einrichtung von Tangibilitäten zwischen den Kooperationspartnern zu gestalten.

Die bewußte Nutzung oder auch Vermeidung dieser Zugriffsmöglichkeiten über Tangibilitäten kann über die gezielte Wahl bestimmter **elementar- und tiefenstruktureller** Konzepte gesteuert werden.¹⁵¹⁰ Diese Begründung für Kooperationen im allgemeinen und Erklärung für Trigonale Kooperationen im besonderen vermag dabei die Argumentation der Industrieökonomik zu verfeinern – et vice versa.¹⁵¹¹

Dabei war in den vorangegangenen Argumentationen bereits als „**Nebenprodukt**“ erkennbar, daß es sich bei den differenzierter betrachteten, kombinatorisch verknüpften und zusätzlich aufgenommenen Kriterien um genau jene Faktoren handelt, die auch die Existenz der Spezialform Trigon gegenüber alternativen Kooperationsvarianten in Gestalt von Digonen zu erklären vermögen.

Die nachfolgende Bestimmung optimaler Kooperationsstrukturen auf Basis des Dynamischen Ansatzes und die Kooptation zeitspezifischer Kriterien und Bedingungen wird die Entscheidung für das „optimale“ Strukturkonzept aus einer weiteren Perspektive zusätzlich erleichtern.

VII. Dynamischer Struktur-Ansatz: Erweiterung der Analyse um die Komponente Zeit

1. Kooperationen aus der Perspektive der Zeitökonomie

Die in den vorangegangenen Abschnitten explizit entwickelten Effizienzkriterien und Effizienzbedingungen sind grundsätzlich statischer Natur; dynamische Aspekte fanden bislang lediglich implizit Berücksichtigung. Die Struktur des Trigons wurde dann als effizient bezeichnet, wenn zu einem bestimmten Zeitpunkt mehrere Bedingungen erfüllt sind und die Partner durch die Kooperationsstruktur eine Besserstellung erwarten. Die nachfolgend zu formulierenden und zu analysierenden dynamischen Effizienzkriterien und Effizienzbedingungen werden – in Ergänzung zu den bereits zu Rate gezogenen Theorien – anhand von Überlegungen der Realloptionen-Theorie und des Dynamic Capability Approach theoretisch angereichert.

2. Dynamische Strukturkonzeptualisierung

Analog zu den bisherigen statischen Analysen weist das komplexe Kooperationsstruktur-Gebilde für die dynamische Problemstellung wiederum eine begrenzte Anzahl untersuchungszweckadäquater Dimensionen auf. Aus der Vielzahl möglicher Eigenschaf-

¹⁵¹⁰ Vgl. ausführlich die Effizienzbewertung sämtlicher Struktur-Konzepte in Kapitel F auf Basis des Internalen, Externalen und Transaktionalen Ansatzes wie auch auf Grundlage des folgend noch zu skizzierenden Dynamischen Ansatzes.

¹⁵¹¹ Vgl. EISENHARDT/SCHOONHOVEN (Resource Based View, 1996), S. 137.

ten sind daher jene auszuwählen, die das Phänomen Zeit berücksichtigen – und damit ein Management der Kooperationsdynamik strukturell umzusetzen erlauben.

Die Zeitgegebenheit ist damit die dynamische Basisdeterminante des trigonalen Strukturierungs-Problems. In Abhängigkeit von der Genese der Dynamik weicht die Effizienz von Strukturkonzepten regelmäßig vom statischen (relativen) Optimum – als rein theoretischem Ideal einer zeitunabhängigen „Manipulation“ der Kooperationsaktivitäten – ab und verursacht Zeitopfer wie auch Zeitnutzen. Durch die Berücksichtigung der **Dynamik** aus den drei bereits aufgezeigten **Quellen**¹⁵¹² erfahren die vorangehend diskutierten statischen Effizienzkriterien und Effizienzbedingungen eine Relativierung. Die nachfolgend zu formulierenden und kriteriengeleitet zu analysierenden dynamischen Kräfte sind bereits bei der Erststrukturierung der Kooperation einzukalkulieren, um die Struktur bei dauerhaften oder vorübergehenden Änderungen des internen oder externen Kontextes flexibel variieren oder aber das gesamte Kooperationsunterfangen kultiviert dissolvieren zu können. Das gewählte Strukturkonzept begründet dabei eine spezifische Form des Umgangs mit der Zeit, welche wiederum – in Abhängigkeit von der konkret gewählten Zeithandhabungsmaßnahme – zu spezifischen zeitlichen Spielräumen – sog. „**Temporal-Liberalitäten**“ – für die Kooperationspartner führt.

In Anlehnung an die Konzeption einer kooperationsbasierten Ökonomie der Zeit¹⁵¹³ werden nachfolgend zwei Maßnahmenblöcke differenziert, die der Zeitgegebenheit der Kooperation begegnen. Futurale Assekuration wird durch Strukturkonzepte ermöglicht, die das Ausmaß der Zukunftsunsicherheit reduzieren (Dissekurative Diminuität) oder ihr über Maßnahmen der Flexibilisierung begegnen (Flexibale Augmentativität). Über Temporale Konditionalisation werden neue ressourcielle Entwicklungsverläufe innerhalb des Trigons über die Kooperationsstruktur ausgelöst oder aber vergangene Entwicklungen genutzt. Die **Fähigkeit**, Ressourcen gezielt zu kombinieren, partnerliche Pfade bewußt und selektiv zu kreuzen und die Fähigkeit, überhaupt zu erkennen, welche partnerlichen Ressourcen in welcher Weise zu fördern oder auszuschalten sind, ist dabei ein kritischer Faktor der Kooperationserfolgs.¹⁵¹⁴ Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft sind damit gleichermaßen Objekte der dynamischen Strukturanalyse.

Auf der **Metaebene** kann sich auch der Untersuchungszweck von Kooperationsstrukturen selbst in wissenschaftlichen Analysen wie auch praktischen Organisationsuntersuchungen im Zeitablauf wandeln; die dann (noch) analyseadäquaten Struktureigenschaften somit auch. Eigenschaften von Kooperationen, die bei einer Konzeptualisierung zum gegenwärtigen Zeitpunkt erfaßt werden bzw. nicht erfaßt wurden, können mit der Zeit irrelevant werden bzw. erst an Bedeutung gewinnen und die relative „Bessereignung“ eines anderen Strukturkonzepts evozieren.

¹⁵¹² Vgl. Kapitel E.III.2.

¹⁵¹³ Vgl. Kapitel E.III.4.

¹⁵¹⁴ Vgl. TEECE (Using Dynamic Capabilities, 1998), S. 37.

3. Dynamische Struktur-Effizienzkriterien

3.1. Metakriterium: Temporalität

Die Berücksichtigung dynamischer Faktoren ist im Rahmen der Analyse von Kooperationsstrukturen ein unabdingbares Erfordernis, da bei allen Aktivitäten und Maßnahmen der Parentalunternehmung und der Pueralunternehmung das Metakriterium der Zeitgegebenheit *die* ausschlaggebende Rolle spielt. Zeitgegebenheit kennzeichnet dabei die Einflußnahme durch den und die Beeinflussung des Verlaufsaspekt(es) der veränderlichen Zustände der Kooperationsrealität.¹⁵¹⁵

Die Temporalität als dynamisches Metakriterium der Struktureffizienz charakterisiert die Prägung der Wettbewerbsstärke durch historische, präsentielle und futurale Strukturierungsmaßnahmen; es reflektiert damit die elementar- und tiefenstrukturellen Grenzen temporaler Maßnahmen zur Verbesserung der Wettbewerbsstärke der Kooperationselemente. Je höher dabei die Unsicherheit der Zukunft und die Zeitbedingtheit der Veränderungsverläufe ist, desto höher ist die Zeitgebundenheit von Ressourcen, Märkten und Transaktionen, und desto schwieriger ist es, Strukturkonzepte zu institutionalisieren, die das Ausmaß der Unsicherheit verringern, Unvorhergesehenem mit erhöhter Flexibilität begegnen und Zeitbedingtheit handhaben.

Analysiert man anstelle der statischen Ressourcen-Struktur stärker die in kooperierenden Unternehmungen ablaufenden Ressourcen-Prozesse, ist zu berücksichtigen, daß Ressourcen von einer Abfolge kontinuierlicher Veränderungen begleitet sind. Die erzielbaren Wettbewerbsvorteile müssen daher nicht zwingend **dauerhaft**¹⁵¹⁶, sondern können auch **temporäre** Wettbewerbsvorteile sein, die immer schneller von der Konkurrenz wegkonkurriert werden. Anstelle dauerhafte Wettbewerbsvorteile anzustreben, kann in hyperdynamischen Wettbewerbssituationen¹⁵¹⁷ auch der gezielte Aufbau einer Vielfalt temporärer Bündel von Wettbewerbsvorteilen zweckmäßig oder unabwendbar sein.¹⁵¹⁸

Dabei muß nicht zwingend der Aufbau von Wettbewerbsvorteilen angestrebt werden, sondern auch die kontinuierliche und bewußte Zerstörung bestehender und Schöpfung neuer temporärer Wettbewerbsvorteile als kontinuierlicher Prozeß der **schöpferischen Zerstörung** im Sinne SCHUMPETERS¹⁵¹⁹ ist denkbar. Während im „herkömmlichen“ Fall die Replizierbarkeit von Ressourcen eine notwendige Bedingung für die Nachhaltigkeit einzelner Wettbewerbsvorteile ist, sind im zweiten Fall vor allem Destruktionskraft und Potenz von Ressourcen erforderlich, um die Fähigkeit zur kontinuierlichen Innovation

¹⁵¹⁵ Vgl. HAMEL (Personalorganisatorische Bewältigung, 1997), S. 9.

¹⁵¹⁶ Vgl. die vorherrschende Nachhaltigkeits-Auffassung des Resource Based View in Kapitel E.IV.2. des Internalen Ansatzes.

¹⁵¹⁷ Vgl. D'AVENI/GUNTHER (Hypercompetition, 1994), S. 257 ff.

¹⁵¹⁸ Vgl. HAMEL (Silicon Valley, 2000), S. 30.

¹⁵¹⁹ Vgl. SCHUMPETER (Kapitalismus, 1950), S. 103 ff. Der Schumpeter'sche Ursprung der Renten ist charakteristisches Merkmal des Dynamic Capability Approach gegenüber dem Ricardo-Renten fokussierenden Ressourcenansatz. Vgl. TEECE/PISANO/SHUEN (Dynamic Capabilities, 1994), S. 30/31.

der Parentalunternehmungen und der Pueralunternehmung erhalten und ausbauen zu können.¹⁵²⁰

3.2. Ökonomische Verlässlichkeit von Erwartungen

Die Verbindung zwischen so unterschiedlichen Strukturbestandteilen wie zugeordneten Aufgabeninhalten und -regeln, beachteten kulturellen Gepflogenheiten oder auch institutionalisierten Anreiz- und Kontrollmechanismen liegt darin, das Fundament von Erwartungen zu bilden – und zwar von jenen Erwartungen, mit denen ein kollektiv legitimes Sanktionspotential verbunden ist.¹⁵²¹ Strukturell umgesetzte und somit institutionalisierte Erwartungen vermögen erheblichen, in Abhängigkeit vom jeweiligen Strukturkonzept intensitätsmäßig differierenden Schutz zu bieten.¹⁵²² Drohen den Kooperationspartnern bei Bruch von Verträgen oder kooperationsschädigendem Fehlverhalten negative Sanktionen unterschiedlichen Ausmaßes, so ist die durch strukturelle Regelungen vermittelte Zuversicht in die Einhaltung von Vereinbarungen und in die mit ihnen verbundenen Erwartungen durchaus berechtigt. Strukturkonzeptbasierte Sanktionierbarkeit hat damit zur Konsequenz, daß die Erwartungen, die sich die Kooperationspartner über das Verhalten des Partners bilden, zwar auf einen geschützteren – jedoch niemals unzerstörbaren – Sockel gestellt werden.

Die Unsicherheit der Zukunft wird zudem auch durch Aufbau und Aufrechterhaltung von Vertrauenskapital zwischen den Kooperationspartnern reduziert.¹⁵²³ Der wohlvertrauend agierende Partner setzt sich in der Art und Weise sowie Anstrengung für die kommunikativ vermittelt und angenommen „gemeinsame“ Sache ein, als ob es eine Zukunft der Partnerschaft gäbe und in dieser wiederum bestimmte gemeinsame Alternativen existierten: Er fixiert seine gegenwärtige Zukunft auf seine zukünftige Gegenwart – Vertrauen entwickelt sich damit zum *deus ex machina* einer dynamischen Analyse von Kooperationsstrukturen.¹⁵²⁴ Mit der Wahl bestimmter Strukturkonzepte schaffen die Kooperationspartner bedingt zuverlässige, dabei jedoch in ihrem Zuverlässigkeitsgrad schwankende Erwartungen, auf denen Zukunftsplanungen gründen können, da das in sie gesetzte Vertrauen durch Sanktionspotentiale stärker oder schwächer geschützt wird.¹⁵²⁵ Vertrauensseligkeit oder ein – infolge der anzunehmenden Ehrenhaftigkeit eines unaufrichtigen Transaktionspartners – argloses Verhalten dagegen birgt grundsätzlich die Gefahr des Bruchs von Verträgen. Die existierende (fehlende) Probität¹⁵²⁶ des Kooperationspartners wird letztendlich durch seine aktive (fehlende) Initiierung sozialer Sanktionierbarkeit zum Schutz des spezifisch Investierenden wertvoller Ressourcen offenbart.

¹⁵²⁰ Vgl. die Reaktionsfähigkeit auf Innovationsdruck in Kapitel E.VII.3.12.

¹⁵²¹ Vgl. CARROLL/SPILLER/TEECE (Transaction Cost Economics, 1999), S. 67; DIETL (Institutionen, 1993), S. 86; PICOT/DIETL/FANCK (Organisation, 1999), S. 8-9; SPILLER (Institutions, 1999), S. 280; SCHREYÖGG (Organisation, 1999), S. 15.

¹⁵²² WEALE spricht von Institutionen, die „ein System von Anreiz und Strafe bieten.“ WEALE (Risikosteuerung, 1992), S. 32.

¹⁵²³ Vgl. ALBACH (Vertrauen, 1980), S. 2.

¹⁵²⁴ Vgl. ALBACH (Vertrauen, 1980), S. 4; LUHMANN (Vertrauen, 1973), S. 20.

¹⁵²⁵ Vgl. GÜTH/OCKENFELS (Norm Enforcement, 2000), S. 335.

¹⁵²⁶ Vgl. die Probität in Kapitel E.VI.4.2.

Mit zunehmender Dynamik des externen Kontextes (z.B. Auftreten von Substitutionsprodukten, wachsende Verhandlungsmacht der Lieferanten) und des internen Kontextes (z.B. Wandel der interpartnerlichen Verhandlungspositionen, Ziel- und Strategieänderungen) nimmt das Erfordernis interpartnerlicher, gemeinschaftlicher Erwartungsgenerierung und -Stabilisierung der Kooperationsbeziehung zu.¹⁵²⁷ Daher sind verstärkt solche Strukturkonzepte umzusetzen, die der Begrenzung der Zukunftsunsicherheit der Kooperation dienen, indem Vertrauens- und Sanktionsmechanismen in einem wohlbedachten Verhältnis zueinander institutionalisiert und Informationen über den Transaktionspartner gesammelt werden, indem gemeinsame Pläne erstellt, parentale Pläne aufeinander abgestimmt und zentral koordiniert werden. Das Kriterium der ökonomischen Verlässlichkeit von Erwartungen zieht damit die Grenze zwischen sozialer Sanktionierbarkeit und rein gutgläubigem Vertrauen. Der Einsatz (kontrakt-)struktureller Sanktionsmechanismen kann dabei auch dazu dienen, dem Kooperationspartner ökonomische Einsichten über die Sinnhaftigkeit eines partnerschaftlichen Verhaltens¹⁵²⁸ spielerisch (z.B. „do ut des“¹⁵²⁹) zu vermitteln – selbst wenn aus dem Spiel gelegentlich bitterer Ernst wird – und zwar genau dann, wenn das Vertrauenskapital verspielt ist.¹⁵³⁰

3.3. Ökonomische Relevanz von Erwartungen

Das Wissen jeder einzelnen Humanressource und damit jeder als Pool produktiver Ressourcen zu interpretierenden Unternehmung wird zwar mit zunehmendem Ausdifferenzierungsgrad der Ökonomie immer fundierter, simultan wächst jedoch auch der Bereich der Unwissenheit an.¹⁵³¹ „Je mehr man weiß, desto mehr weiß man, was man nicht weiß“. Strukturkonzepte koordinieren die Aktivitäten der Kooperationspartner und befreien sie von der Unerlässlichkeit, sämtliche transaktionsrelevante Ressourcen mühselig am Markt akquirieren und detailliertes Wissen über den Kooperationspartner erwerben und verarbeiten zu müssen; sie repräsentieren die für Koordinationsprozesse *relevanten* Erwartungen, indem einige wenige – die bedeutenden (Wissens-)Ressourcen – kanalisiert und in den eigenen Verfügungsbereich überführt werden können, und indem das Erfordernis, detaillierte Vermutungsgebilde über die komplexen Zukunftsaktivitäten des Kooperationspartners zu entwerfen, entfällt.¹⁵³²

Da eine vollkommene Internalisierung jeder eventuell einmal benötigten gewünschten Ressource und Fähigkeit den kooperierenden trigonalen Partnern nicht möglich ist, parentale Neuerungen jedoch vielfach intern nicht verfügbare Wissenskomponenten voraussetzen, ist dieses Defizit über tangibilitätsbasierte trigonale Strukturkonzepte systematisch zu beseitigen, um neues spezifisches Wissen pueral, parental oder intratrigo-

¹⁵²⁷ Zur Bedeutung der Dynamik von Bargaining Power vgl. ARGYRES/LIEBESKIND (Transaction Cost Theory, 1999), S. 55-57.

¹⁵²⁸ Vgl. dazu das klassische Gefangenendilemma.

¹⁵²⁹ [„do ut des“ – lat.: ich gebe und du gibst.]

¹⁵³⁰ Vgl. ALBACH (Vertrauen, 1980), S. 10.

¹⁵³¹ Vgl. DIETL (Institutionen, 1993), S. 89-90; NORTH (Institutionen, 1992), S. 91 ff.; POPPER (Propensitäten, 1995), S. 92; TEECE (Intellectual Capital, 2000), S. 11-12; WALGENBACH (Organisationstheorie, 2001), S. 324. Vgl. zudem BINDSEIL/PFEIL (Markets in Medieval Germany, 1999), S. 753.

¹⁵³² Vgl. DENZAU/NORTH (Institutions, 1994), S. 12; LACHMANN (Vermächtnis, 1973), S. 46; NORTH (Institutionen, 1992), S. 91 ff.

nal aufbauen und temporäre Wettbewerbsvorteile durch Innovationen erzielen zu können.¹⁵³³ Trigonale Kooperationen bieten bei Wahl geeigneter Elementar- und Tiefenstrukturen die Möglichkeit, partnerliches Wissen (eventuell unentgeltlich) zu nutzen bzw. quasi intraparental zu internalisieren und intraorganisationale Neuerungen oder marktorientierte Innovationen hervorzubringen. Die strategischen Absichten zunehmend voneinander abhängiger und simultan kontinuierlich unwissenderer Kooperationspartner können damit über die Kooperation und die Auswahl der Strukturkonzepte besser aufeinander abgestimmt sowie (Wissens-)Ressourcen effizienter erlangt und verwertet werden.¹⁵³⁴

Die ökonomische Relevanz von Erwartungen ist damit ein weiteres Dynamisches Struktur-Effizienzkriterium, das aus zeitökonomischen Überlegungen deduzierbar ist. Strukturen entlasten die Kooperationspartner um so mehr, je mehr sie die für Koordinationsprozesse der Parentalunternehmungen relevanten Erwartungen verkörpern. Sie wirken dann erheblich unsicherheitsreduzierend. Die ökonomische Relevanz von Erwartungen bildet insofern die horizontalen und vertikalen elementar- und tiefenstrukturellen Grenzen der Wissensverwertungsformen. Je ausgeprägter die ökonomische Relevanz der von Strukturkonzepten verkörperten Erwartungen, desto größer wird der Handlungsspielraum und damit die Flexibilität der Kooperationspartner, indem über partnerinduzierte intraorganisationale oder strategische Neuerungen Schwankungen im relevanten Aufgabenvolumen über Anpassungsmaßnahmen aufzufangen sind.

3.4. Evolutionarität bzw. Planbarkeit der Institutionen

Die Nutzbarmachung des evolutionären Charakters fundamentaler Institutionen¹⁵³⁵ löst das Problem der Zukunftsunsicherheit der Kooperationspartner über die strukturelle

¹⁵³³ Vgl. GRANT (Organizational Capability, 1996), S. 375; KIM/KOGUT (Technological Platforms, 1996), S. 283 f.

¹⁵³⁴ Vgl. TEECE (Intellectual Capital, 2000), S. 3; WALGENBACH (Organisationstheorie, 2001), S. 324 f.

¹⁵³⁵ Institutionen können übergeordneter oder untergeordneter Natur sein: Übergeordnete Institutionen grenzen den Gestaltungsspielraum untergeordneter Institutionen ein. Der Rahmenvertrag z.B. legt den Grundstein für die Ausgestaltung des Gesellschaftsvertrages bzw. der -satzung. An der Spitze der damit resultierenden Institutionenhierarchie stehen daher grundlegende oder *fundamentale* Institutionen, denen abgeleitete oder *sekundäre* Institutionen untergeordnet sind. Bewegt man sich auf der Institutionenhierarchie von unten nach oben, erweitert sich der Handlungs- und Gestaltungsspielraum, zugleich werden die Gestaltungsfolgen komplexer, da Folgewirkungen auf sämtlichen nachgelagerten Ebenen zu berücksichtigen sind. *Fundamentale* Institutionen sind daher als an der Spitze der Institutionenhierarchie stehende sanktionierbare Verhaltenserwartungen zu definieren, die sich in langwierigen Evolutionsprozessen als Resultat menschlicher Handlung herausgebildet haben, deren Regeln zumeist unbewußt verfolgt werden und die sich anthropologisch als die institutionelle Regelung originär primärer Bedürfnisse begreifen lassen (z.B. grundlegende Verhaltensnormen, Sprache, Religion und Kultur). *Sekundäre* Institutionen sind demgegenüber als auf sämtlichen nachgelagerten Ebenen angeordnete sanktionierbare Verhaltenserwartungen zu definieren, die daraus entstehen, daß vorangegangene fundamentale oder sekundäre Institutionen einzelnen Gesellschaftsmitgliedern das Recht zugestehen, die Handlungsmöglichkeiten anderer einzuschränken, deren Bildung und Veränderung einer rationalen Planung zugänglich ist und die sich anthropologisch als die institutionelle Regelung originär sekundärer Bedürfnisse begreifen lassen – wobei der instituierende Akt selbst Teil des institutionellen Verfahrens ist (z.B. Verträge, Gesetzgebung, Gerichtsurteile). Vgl. DIETL (Insti-

Handhabung zeitintensiver Entwicklungsprozesse, die übergeordnete, an der Spitze der Institutionenhierarchie stehende, grundlegende sanktionierbare Verhaltenserwartungen realisierten. So gelingt die Kompatibilisierung sozioemotionaler Faktoren über evolutionäre **Akkulturationsprozesse** innerhalb des Trignons. Ausgehend von der integrativen Perspektive hinsichtlich der „Gestaltbarkeit“ einer als impliziter Teil der Unternehmensverfassung¹⁵³⁶ interpretierbaren Unternehmenskultur ist die Beeinflussung fundamentaler Institutionen zwar prinzipiell möglich, aber nur sehr begrenzt und auf lange Sicht steuerbar.¹⁵³⁷ Fundamentale Regeln und Normen werden vielfach unbewußt verfolgt, sie wurden über Sozialisationsprozesse internalisiert.¹⁵³⁸ (Quasi-)Fundamentale Institutionen wie (Unternehmens-)Kulturen entziehen sich einer rationalen oder Ad hoc-Gestaltbarkeit, sondern sind über Strukturkonzepte allenfalls begrenzt in *eine* Richtung zu lenken.¹⁵³⁹ Die Vergangenheit wird derart a priori berücksichtigbar, indem entweder historische Kulturentwicklungen der Parentalunternehmungen oder aber ein trigonaler Akkulturationsprozeß als zukünftige Vergangenheit bereits in die gegenwärtigen Strukturüberlegungen einbezogen werden.

(Quasi-)Fundamentale Institutionen¹⁵⁴⁰ sind einem natürlichen Veränderungsprozeß ausgesetzt und insofern absolut nicht beständig; sie weisen jedoch eine geringe Wechselhaftigkeit auf, „speichern“ Zeit gewissermaßen in Form von interpartnerlich gemeinsam erfahrenen Geschichten, Symbolen und Erinnerungen innerhalb der Pueralunternehmung, stellen dadurch Kontinuität her und repräsentieren so zuverlässige Planungs- und Gedankenhilfen für die Kooperationspartner.¹⁵⁴¹ Zu seitens dieser Kontinuität bedingt eine dynamische Kooperationswelt, die laufend Kontextänderungen und Verhaltensänderungen der Kooperations- und Marktpartner unterliegt, jedoch auch ein Minimum an institutioneller Flexibilität.¹⁵⁴² Wenn auch womöglich ungewöhnlich anmutend, leisten fundamentale Institutionen auch hierzu einen Beitrag: Aufgrund ihrer geringen Veränderungsgeschwindigkeit bleibt der durch die übergeordneten fundamentalen Institutionen offengehaltene Handlungsspielraum für die Bildung und Veränderung nachgeordneter sekundärer Institutionen über einen längeren Zeitraum annähernd konstant.¹⁵⁴³ Infolgedessen und aufgrund der lediglich unvollständigen Fixierbarkeit der institutionellen Ordnung fundamentaler Institutionen wird die kooperationskontext-

tutionen, 1993), S. 91 ff.; GIMMLER (Institution, 1998), S. 25; KIESER/WOYWODE (Evolutions-theoretische Ansätze, 2001), S. 253; PICOT/DIETL/FANCK (Organisation, 1999), S. 13 ff.; SCHELSKY (Institution, 1973), S. ff.

¹⁵³⁶ Vgl. WOLFF (Contracting, 1997), S. 95.

¹⁵³⁷ Vgl. SCHOLZ (Strategische Organisation, 2000), S. 258-259.

¹⁵³⁸ Vgl. OUCHI/PRICE (Theory Z, 1978), S. 36; WOLFF (Contracting, 1997), S. 95. Zur Bedeutung der Sozialisation als Bestandteil des Knowledge Creating-Prozesses vgl. NONAKA/TOYAMA/KONNO (Dynamic Knowledge Creation, 2000), S. 9.

¹⁵³⁹ Vgl. SCHOLZ (Strategische Organisation, 2000), S. 267.

¹⁵⁴⁰ *Quasi-Fundamentale* Institutionen werden im folgenden als sanktionierbare Verhaltenserwartungen definiert, deren grundlegende Bestandteile *überwiegend* oder zu einem für die Analyse *entscheidenden* Anteil fundamentaler Natur sind. Die Unternehmenskultur einer Pueralunternehmung, deren Parentalunternehmungen unterschiedlichen Nationen entstammen, setzt sich annahmegemäß auch aus den unterschiedlichen (fundamentalen) Existentialannahmen, Raum- und Zeitvorstellungen, Sprachgepflogenheiten, Religionen und Kulturen ihrer Mitglieder zusammen.

¹⁵⁴¹ Vgl. GIMMLER (Institutionen, 1998), S. 26.

¹⁵⁴² Vgl. LEANA/BARRY (Stability and Change, 2000), S. 753; SPILLER (Institutions, 1999), S. 285.

¹⁵⁴³ Vgl. PICOT/DIETL/FANCK (Organisation, 1999), S. 13.

adäquate Schaffung sekundärer Institutionen überhaupt erst möglich.¹⁵⁴⁴ Insofern eröffnen fundamentale Institutionen innerhalb des Trignons einen hohen Grad an struktureller Flexibilität.

Im Gegensatz zu fundamentalen Institutionen sind **sekundäre** Institutionen rational planbar – sie unterliegen bisweilen einem Gestaltungszwang.¹⁵⁴⁵ Für die Kooperationspartner resultiert im Moment ihrer Entscheidung für die Kooperation der Zwang, die **Elementar- und Tiefenstrukturen** ihres Vorhabens auszuwählen. Abgeleitete Institutionen können, müssen jedoch nicht Ergebnis einer rationalen Planung der Partner sein (z.B. organisatorische Regelungen). So werden sie innerhalb der Kooperation auch mittels des vollständigen oder partiellen Transfers parentaler Entscheidungs- und Verfügungsrechte per Vertrag auf den Kooperationspartner oder die Pueralunternehmung geschaffen. Abgeleitete Institutionen wie Gerichtsurteile oder Gesetzgebungen können ihrerseits wiederum Handlungsrechte der trigonalen Elemente begrenzen oder inhaltlich konkretisieren. Verfügen die Parentalunternehmungen per Strukturkonzepte über ein Weisungspotential, das ihnen fallweise kurzfristige Anpassungsmaßnahmen an Kontextänderungen oder Schwankungen der Arbeitsleistung und des Aufgabenvolumens des Pueralunternehmens-Exekutivorgans eröffnet, können sie unvorhergesehenen Ereignissen flexibel begegnen.¹⁵⁴⁶ Indes kann sich aus der Perspektive des pueralen Exekutivorgans simultan strukturbasiert dessen Zukunftsunsicherheit verringern, sofern es einer nicht vollständig ergebnisabhängigen Entlohnung unterliegt. Flexibilisierung und Unsicherheitsreduzierung können insofern sekundärstrukturell eng miteinander verknüpft sein.

Auch kann die geschickte **Verknüpfung** unterschiedlicher sekundärer Institutionen eine beachtliche, „künstliche“ und variable Stütze zur Verbesserung der ökonomischen Anpassungsfähigkeit und Reduktion von Zukunftsunsicherheit sein.¹⁵⁴⁷ Aufgrund der Offenheit der Zukunft stellt jede Art von Kooperation im speziellen insofern eine „Wette“ auf die Zukunft dar, als Ereignisse nach Tätigkeit irreversibler Investitionen erhebliche „Sunk Costs“ des spezifisch in die Kooperation Investierenden begründen können.¹⁵⁴⁸ Durch ein aus mehreren Parentalunternehmungen bestehendes Kooperationssystem¹⁵⁴⁹ ist der „individuell-parentale“ Mißerfolg gegenüber dem „Alleingang“ jedoch reduzierbar: Gehen die Parentalunternehmungen gemeinsam vor und übernimmt jeder einen

¹⁵⁴⁴ Vgl. DIETL (Institutionen, 1993), S. 105.

¹⁵⁴⁵ Vgl. PICOT/DIETL/FRANCK (Organisation, 1999), S. 15.

¹⁵⁴⁶ Erich GUTENBERG unterscheidet in seinen Ausführungen *generelle* und *fallweise* Regelungen, wobei diese Differenzierung aus Dynamischer Perspektive zu interpretieren ist: Während generelle Regelungen in Situationen erforderlich sind, in denen gleichartige oder ähnliche Vorgänge im Zeitablauf regelmäßig (wiederholt) zu organisieren sind, und damit den Handlungsspielraum der Beteiligten einschränken, beziehen sich fallweise Regelungen auf einen bestimmten Zeitpunkt und gewähren einen Ermessensspielraum. Vgl. GUTENBERG (Unternehmensführung, 1962), Abschnitt V. Zur theoretischen Begründung des Substitutionsgesetzes der Organisation vgl. KOPEL (Substitutionsgesetz, 1999), S. 605-625.

¹⁵⁴⁷ Vgl. grundlegend DIETL (Institutionen, 1993), S. 201; GIMMLER (Institutionen, 1998), S. 25; PICOT/DIETL/FRANCK (Organisation, 1999), S. 11.

¹⁵⁴⁸ Vgl. etwas genauer die Irreversibilität spezifischer Investitionen in Kapitel E.VII.3.6. des Dynamischen Ansatzes.

¹⁵⁴⁹ Vgl. näher die Anzahl der trigonalen Kooperationspartner in Kapitel E.VI.4.10. des Transaktionalen Ansatzes.

Teil der Finanzierung und des Risikos, so ist jede einzelne Parentalunternehmung in der Lage, sich *ceteris paribus* bei gleich hoher Gesamtinvestitionssumme an mehreren Projekten zu beteiligen und demnach auch das parentale Risiko zu diversifizieren. Beteiligt sich eine Parentalunternehmung etwa regional an mehreren Projekten, kann sie sich auch von Risiken im Heimatmarkt „loseisen“ und aus einer niedrigen Korrelation der regionalen Risiken Nutzen ziehen. Die interparentale Gesamtunsicherheit wird daher im Regelfall infolge der „Eingemeindung“ weitgehend voneinander unabhängiger parentaler Einzelrisiken vermindert und unvorhergesehene Notsituationen der Pueralunternehmung werden auf mehrere parentale Kooperationspartner umgelegt.¹⁵⁵⁰ Infolge einer (plötzlichen) partnerlichen Notsituation kann die Einzelunsicherheit allerdings auch anwachsen, wenn die ressourcielle **Nachschußfähigkeit**¹⁵⁵¹ einer der Parentalunternehmungen dann nicht mehr gegeben ist.

Jede Parentalunternehmung, die sich auf einen Bereich spezialisiert hat, kann die Risiken in ihrem Bereich besser abschätzen und Fehlentwicklungen prognostizieren bzw. abwenden. Durch verstärkte strukturelle Spezialisierung auf Bereiche, in denen sie diese Spezialisierungsvorteile aufweisen, können die Unsicherheitsreduzierungs-Vorteile auf Basis **separativer Folge-Ausdifferenzierung** und verwertender **Poolung bzw. Transferierung** von Prognose-Fähigkeiten gezielt genutzt werden. Indem beispielsweise prognostische Aufgaben durch ein zentrales parental oder interparental besetztes Organ auf Basis eines Parental-Rahmen-Konzepts,¹⁵⁵² oder Team-Konzepts¹⁵⁵³ bewältigt werden, können Professionalisierungseffekte realisiert und überflüssige inter- und intrapartnerliche Interdependenzen vermieden werden. Strukturkonzepte ermöglichen damit die von NORTH so bezeichnete „Transformation von Unsicherheit in Risiko“¹⁵⁵⁴ auf zwei Wegen: Während Kooperationsverträge, die für Schadensfälle eine Teilwiedergutmachung gestatten, für die Herausbildung eines aktuarischen, feststellbaren Risikos sorgen¹⁵⁵⁵, liegt die andere Möglichkeit in der Organisation des parentalen Geschäfts- bzw. des trigonalen Kooperationslebens dergestalt, daß das Risiko verteilt und damit für die einzelne Parentalunternehmung reduziert wird.

Beide Anforderungen, Stabilität und Flexibilität, werden demnach durch die Verbindung von fundamentalen und sekundären Institutionen erfüllt.¹⁵⁵⁶ Die gewählten Strukturkonzepte wirken dabei über die Steuerung fundamentaler und sekundärer Institutionen entweder tendenziell eher unsicherheitsreduzierend oder flexibilisierend – je nachdem, ob sie der Stabilisierung oder der Erweiterung von Handlungsspielraum, -schnelligkeit oder -bereitschaft der Trigonelemente dienen.

¹⁵⁵⁰ Vgl. NORTH (Institutionen, 1992), S. 150.

¹⁵⁵¹ Vgl. die Kompatibilität der Ressourciellen Leistungsfähigkeit in Kapitel E.VI.4.5. des Transaktionsansatzes.

¹⁵⁵² Vgl. die Parentalunternehmungs-Integrations-Konzepte in Kapitel D.II.4. wie auch ihre Bewertung auf Basis der Dynamischen Triangel in Kapitel F.VI.2.

¹⁵⁵³ Vgl. die Horizontalen Parentalunternehmungs-Relations-Konzepte in Kapitel D.II.1. und F.III.5.

¹⁵⁵⁴ Vgl. NORTH (Institutionen, 1992), S. 150.

¹⁵⁵⁵ Vgl. die Ökonomische Verlässlichkeit von Erwartungen.

¹⁵⁵⁶ Vgl. LEANA/BARRY (Stability and Change, 2000), S. 753-759.

3.5. Dynamischer Charakter der Spezifität

Die Parentalunternehmungen unterscheiden sich aufgrund ihrer spezifischen Faktoren erheblich voneinander; diese spezifischen Faktoren weisen dynamische Charakteristika¹⁵⁵⁷ auf, da die besonderen parentalen Spezifitäten in der Regel erst über einen parentalen Entwicklungsprozeß in der Vergangenheit geschaffen werden mußten. Analog zum dynamischen Charakter der historisch entwickelten Spezifität der Parentalunternehmungen ist gleichsam der zukünftige Entwicklungsprozeß neuer, gemeinsamer Spezifität innerhalb der Pueralunternehmung wie auch trigonübergreifend zu beachten. Die fundamentale Transformation¹⁵⁵⁸ einer zu bzw. vor Vertragsbeginn (ex ante) unspezifischen in eine – nach einer gewissen Kooperationszeit (ex post) – spezifische Leistungsbeziehung ist für die Strukturierung der Trigonalen Kooperation somit einerseits in Form der in die Beziehung eingebrachten *historischen* fundamentalen Transformationsprozesse innerhalb der Parentalunternehmungen, zum anderen als ein mit Eintritt in die Kooperation einsetzender *neuer* Evolutionsprozeß zu beachten.

Ginge man von der Prämisse aus, daß für die Parentalunternehmungen jede wunschgemäße Technologie frei erhältlich wäre und diese jeweils die gleiche effiziente Implementierung und Anwendung ermöglichte, ergäbe sich kein Motiv für weder ihren Eintritt in die Kooperation allgemein noch für die Konstituierung einer Pueralunternehmung im besonderen: Technologien können sich jedoch völlig verschiedenartig auf Unternehmungen erstrecken, da ihre sofortige und problemlose Nutzbarmachung erst in einem erhebliche Zeit beanspruchenden Prozeß durch die begrenzt rationalen Wirtschaftssubjekte zu erlernen ist.¹⁵⁵⁹ Damit begründet diese begrenzte Rationalität letztendlich das Erfordernis der trigonbasierten und je nach vertikalem oder horizontalem Strukturkonzept sich in unterschiedliche Richtungen entwickelnden Initialisierung intratrigonaler Lern- und Vergessensprozesse wie auch das Erfordernis der Kenntnis um den zweckmäßigen Prozeßbeendigungszeitpunkt.¹⁵⁶⁰ Die Parentalunternehmungen vermögen nicht jede Ressource und jede Fähigkeit – von finanziellen Anforderungen ganz abgesehen – zu internalisieren und vorzuhalten; sie verfügen vielmehr nur über eine begrenzte Anzahl und Art an Ressourcen und Fähigkeiten und sind auf neue angewiesen, um permanent neues spezifisches Wissen zu entwickeln oder ihr bestehendes parentalspezifisches Wissen im Hinblick auf die Erzielung temporärer Wettbewerbsvorteile zu verwerten. Dabei lassen sich angestrebte Fähigkeiten nicht in voluntaristischer Manier¹⁵⁶¹ erzeugen; sie entwickeln sich vielmehr in einem etwa innerhalb der Parentalunternehmungen in der Vergangenheit eingeleiteten, erhebliche Zeit bedingenden Prozeß, welcher kaum durchschaubar und insofern auch nur unter Schwierigkeiten zu imitieren und replizieren ist. Die effiziente Nutzbarmachung partnerlicher Technologien erfordert daher die durch ein Trigon in grundsätzlicher und seine Strukturierung in unterschiedlicher Weise ermöglichten Prozesse des Lernens wie auch des Vergessens mit der Konsequenz der stetigen Herausbildung spezifischen Wissens innerhalb der Pueralunternehmung bzw. des Trigons. Das gegenwärtig an die Parentalunternehmungen ge-

¹⁵⁵⁷ Vgl. DOSI/TEECE (Competencies, 1993), S. 16; ebenso CHUNG (Spezifität, 1998), S. 223.

¹⁵⁵⁸ Vgl. WILLIAMSON (Institutionen, 1990), S. 70-72.

¹⁵⁵⁹ Vgl. CHUNG (Spezifität, 1998), S. 222.

¹⁵⁶⁰ Vgl. WINTER (Satisficing Principle, 2000), S. 981-996.

¹⁵⁶¹ Vgl. ZU KNYPHAUSEN-AUFSESZ (Unternehmensführung, 1995), S. 369.

bundene Wissen begründet damit nutzenstiftende parentale Spezifität; das zukünftig mit der Pueralunternehmung und dem Trigon in seiner Ganzheit verbundene Wissen analog hierzu die zukünftig zweckmäßigen pueralen und trigonalen spezifischen Faktoren.

Trigonale Kooperationen bieten durch ihre längerfristige Anlage und die zahlreichen Berührungspunkte zwischen den Partnern die Möglichkeit dieser Lern- und Vergessensprozesse. Die Parentalunternehmungen haben dabei nicht nur neues, vom parentalen Kooperationspartner zur Verfügung gestelltes Wissen zu verstehen, sondern auch das dann vorhandene Know-how originell kombinieren zu können, um neue parentale oder puerale Chancen zu begründen. Neues Wissen des Kooperationspartners hat sich insofern kumulativ auf bestehendem Know-how anzuordnen, um eine effiziente Rekombination bestehender Paradigmen¹⁵⁶² zu gewährleisten.¹⁵⁶³ Auch können durch unterschiedliche Kooperationsstrukturen jeweils völlig neue Paradigmen entstehen.¹⁵⁶⁴ Sind alte verwendete Paradigmen nicht auf neue oder wiederentdeckte Probleme anwendbar, müssen alte Problemlösungsroutinen¹⁵⁶⁵ aufgegeben und neue über die unterschiedliche Tangibilitäten bergende Kooperationsstruktur aufgebaut und implementiert werden, um die Parentalunternehmung weiterzuentwickeln.¹⁵⁶⁶

Mit zunehmender Spezifität kritischer Ressourcen und Transaktionen sind verstärkt solche Strukturkonzepte umzusetzen, die die Handhabung ihrer Zeitbedingtheit fokussieren, indem permanente Tangibilitäten zwischen den Kooperationspartnern bewußt geschaffen oder vermieden werden, welche die Nutzung historischer Spezifitäten¹⁵⁶⁷ und Schaffung zukünftiger Spezifität¹⁵⁶⁸ ermöglichen, indem Lern- und Vergessensprozesse der Kooperationspartner gefördert oder restringiert werden. Die zielgerichtete Nutzung historisch bedingter und Entwicklung zukünftiger Spezifität ist dabei über die Wahl eines den Einsatz von Tangibilitäten bewußt steuernden Strukturkonzepts möglich. Die Heterogenität der Parentalunternehmungen ist auf ihre unterschiedlichen Wissensbasen und Fähigkeiten zurückzuführen und hat in der Regel für einen längeren Zeitraum Bestand, da sich die Diffusion unternehmungsspezifischen Know-hows allenfalls allmählich oder überhaupt nicht ereignet.¹⁵⁶⁹ Die Konzeptualisierung von Technologie und Wissen als spezifische, kumulative und vielfach implizite Ressource¹⁵⁷⁰ ermöglicht dabei die Integration einer dynamischen Perspektive in die Analyse der Effizienz von Kooperationsstrukturen. Die zu undifferenzierte implizite statische Konzeptualisierung der Spezifität wie auch die mangelnde Konzeptualisierung der Unternehmungsheterogenität werden damit behoben. Kooperationsstrukturen auf Basis enger Tangibilitäten sind vor allem dann die relativ zweckmäßigste Ressourcenhandhabungsform, wenn die kooperierende Parentalunternehmung für die zeitbedingte Aneignung und Neugenerierung von Renten auf intangible Ressourcen des parentalen Partners angewiesen ist und sich die

¹⁵⁶² Siehe die inhaltliche Ausprägung von Rahmen und Paradigmen in Kapitel E.VII.3.14.

¹⁵⁶³ Vgl. AXELROD/COHEN (Harnessing Complexity, 1999), S. 41 f.

¹⁵⁶⁴ Vgl. KUHN (Scientific Revolution, 1970), S. 111.

¹⁵⁶⁵ Siehe dazu die Ausprägung der Evolution von Routinen in Kapitel E.VII.3.15.

¹⁵⁶⁶ Vgl. NELSON/WINTER (Evolutionary Theory, 1982), S. 14.

¹⁵⁶⁷ Vgl. näher die Historizität in Kapitel E.VII.3.26.1 bis E.VII.3.26.7.

¹⁵⁶⁸ Siehe dazu genauer die Futurizität in Kapitel E.VII.3.28.

¹⁵⁶⁹ Vgl. CHUNG (Spezifität, 1998), S. 180.

¹⁵⁷⁰ Siehe Kapitel E.IV.3.3.

kooperierenden Parentalunternehmungen in ihren Wissensbasen und Erfahrungshorizonten erheblich ergänzend voneinander unterscheiden.¹⁵⁷¹

Insofern ergänzt die Berücksichtigung dynamischer Charakteristika spezifischer Faktoren eine klassische transaktionskostentheoretische Begründung der relativ zweckmäßigsten Kooperationsstruktur, indem die strukturelle Nutzbarmachung der Heterogenität der Parentalunternehmungen zwecks Entwicklung spezifischen Wissens in den Vordergrund der Effizienzbewertung tritt.

3.6. Irreversibilität spezifischer Investitionen

Allgemein kennzeichnet Irreversibilität eine Zustandsänderung, bei der ein System ohne zusätzliche Veränderung seiner Umgebung nicht wieder in seinen Ausgangszustand zurückkehren kann.¹⁵⁷² Mit Kooperationsstrukturen sind als Investitionen in spezifische Faktoren¹⁵⁷³ jene graduell variierenden Irreversibilitätsprobleme¹⁵⁷⁴ verbunden, die in der Investitions- und Finanzierungstheorie unter dem Stichwort der Sunk Costs diskutiert werden.¹⁵⁷⁵

Wird insofern unumkehrbar in die Kooperationstruktur investiert, als die investierten Faktoren nach dieser Investition keiner anderen Verwendung zugeführt werden können und damit dauerhaft mit der Trigonalen Kooperation verbunden sind, so birgt dies Risiken: Den in der Transaktionskostentheorie häufig analysierten binnenorientierten Verhaltensrisiken steht die außenorientierte Gefahr einer Nicht-Amortisation gegenüber, die daraus resultiert, daß externe Veränderungen des Parentalunternehmungs- oder Pueralunternehmungskontextes als Wertvernichter dieser spezifischen Faktoren auftreten können.¹⁵⁷⁶

Die Irreversibilitätseigenschaft der Sunk Costs ist folgendermaßen zu verdeutlichen: Bringt einer der parentalen Kooperationspartner vorrangig tangible Ressourcen, so etwa flexibel einsetzbare physische Anlagen, in die Pueralunternehmung ein, wohingegen der andere parentale Partner primär intangible Ressourcen in Form spezifischen (Führungs- oder Entwicklungs-)Wissens als Input leistet, so kann eine Situation eintreten, in welcher jener die physischen Anlagen besteuernde Partner sich im Laufe der Zeit die intangiblen Ressourcen des Partners aneignet und einer Dissolution der Kooperation (in dieser Form) nicht abgeneigt gegenübersteht. Erwiese sich der Kooperationspartner nach Aneignung seiner kritischer Ressourcen (z.B. Wissen, Arbeitsleistung) als „unrentabel“, so könnte der eigene Ressourcenpool – unter der Nichtexistenz ethischer Be-

¹⁵⁷¹ Vgl. die Kompatibilität der Ressourciellen Leistungsfähigkeit in Kapitel E.VI.4.4.

¹⁵⁷² Vorgänge in der Thermodynamik werden als irreversibel bezeichnet, wenn sie zeitlich nicht umkehrbar sind und nicht in entgegengesetzter Richtung ablaufen können.

¹⁵⁷³ Vgl. die Transaktionsspezifität in Kapitel E.VI.3.5.

¹⁵⁷⁴ Ist eine Investition vollständig irreversibel, so ist mit ihr allenfalls eine Call-Option, nicht dagegen eine Put-Option, verbunden. Vgl. DIXIT/PINDYCK (Reversibility, 1998), S. 2.

¹⁵⁷⁵ Vgl. BAUMOL/PANZAR/WILLIG (Contestable Markets, 1982), S. 280 ff.; DIXIT (Smooth Pasting, 1993), S. 37 f. Abgrenzung und Behandlung von Sunk Costs vor dem Hintergrund des Verursachungsprinzips i.w.S. diskutiert ALBACH. Vgl. ALBACH (Betriebswirtschaftslehre, 2000), S. 248 ff.

¹⁵⁷⁶ Vgl. die Verhaltensunsicherheit in Kapitel E.VI.3.2.

denken – ohne große Verluste in einem anderen Geschäftsfeld eingesetzt werden. Ebenso wie auch im Falle eines Mißerfolges des gemeinsamen Engagements könnte dieser parentale Partner seine tangiblen Ressourcen noch in anderen Bereichen einsetzen, wobei er allenfalls einen verzögerten Kostenabbau infolge der Nachhaltung dieser Ressourcen mit weiteren Wartungskosten in Kauf nehmen müßte (Phänomen der Kostenremanenz¹⁵⁷⁷).

Demgegenüber nähme der sein Wissen auf den anderen Partner transferierende parentale Kooperationspartner erhebliche Sunk Costs in Kauf, die nicht mehr „abbaufähig“¹⁵⁷⁸ wären, die keine Chance auf Amortisation hätten und auch als „Fehlinvestitionen“ in die „Ausbildung“ des parentalen und/oder pueralen Kooperationspartners bezeichnet werden könnten. Während die Investition in Produktionstechnologien damit für den Aneigner der kritischen Partnerressourcen allenfalls hohe Remanenzkosten, aber im Verhältnis zur partnerlichen Situation relativ geringere versunkene Kosten in Form niedriger Kooperations-Austritts-Barrieren¹⁵⁷⁹ begründete, nähme der – so auch unfreiwillig – sein Wissen transferierende Kooperationspartner erhebliche Sunk Costs in Kauf, die im Falle der „Verwendung“ des erlernten Wissens „gegen“ den ursprünglich Lehrenden noch weitere „Hebelwirkungen“ in Form des Auftretens neuer, imitierender Mitbewerber in anderen Märkten nach sich ziehen könnte.

Investitionen kooperierender Unternehmungen, die über flexible Ressourcen verfügen, keinen ethischen Bedenken unterliegen und insofern c.p. niedrigen Kooperations-Austritts-Barrieren gegenüberstehen, sind daher reversibel: Diese Unternehmungen etwa könnten – Reputationseffekte unbeachtet – ihre jeweils über zweckmäßige Ressourcen verfügenden Transaktionspartner häufig wechseln.

Die Frage nach der Reversibilität oder Irreversibilität von Transaktionen kann sich damit auf die Entscheidung für die Kooperation selbst und ihre mögliche Dissolution beziehen oder aber auf die innerhalb ihrer Struktur regelmäßig ablaufenden Transaktionen. Insgesamt ist eine höhere Reversibilität der Kooperationsentscheidung gegenüber der hierarchischen Integration zu verzeichnen, da die versunkenen Kosten bei Einstellung des Kooperationsvorhabens gegenüber der Situation bei Schließung einer Tochtergesellschaft relativ geringer – idealtypisch beim Zwei Partner-Modell: halbiert – sind, und über die Gestaltung der Struktur, d.h. über die Vermeidung von Kooperations-Austritts-Barrieren und den Einsatz möglichst flexibler Ressourcen, ihre Höhe zu eigenen Gunsten weiter verringert und zu Lasten des Kooperationspartners erhöht wird. Die Reversibilität und die Höhe der versunkenen Kosten sind daher wesentliche Kriterien für die Wahl der Hybridform.

Ein Verzicht auf die partielle oder vollständige¹⁵⁸⁰, vorzeitige oder endgültige Revidierbarkeit der Kooperation wie auch auf die Umkehrbarkeit von Entscheidungen innerhalb der Kooperationsstruktur kann sachrational und wertspezifisch (charakterlich) begrün-

¹⁵⁷⁷ Vgl. COENENBERG (Kostenrechnung, 1999), S. 54.

¹⁵⁷⁸ Vgl. AHLERT/Franz (Kostenrechnung, 1992), S. 134; sowie COENENBERG (Kostenrechnung, 1999), S. 256.

¹⁵⁷⁹ Vgl. den Externalen Ansatz in Kapitel E.V.3.5.

¹⁵⁸⁰ Neben der Reversibilität und Beeinflußbarkeit des Verzichts auf Revidierbarkeit ist auch der Grad der Umkehrbarkeit ein Kriterium für die Differenzierung denkbarer Revidierungsverzichte.

det sein. **Abbildung 75** skizziert denkbare Revidierungsentsagungen der innerhalb der Struktur der Trigonalen Kooperation getroffenen Entscheidungen bzw. potentielle Verzicht auf die Fortführung der Trigonalen Kooperation als Ganzes nach den Kriterien des „zeitlichen Reversibilitätsgrades“ und der Motivation für die Entsagung einer bestimmten Entscheidung. Zeitlich begrenzte freiwillige Revidierungsverzicht können ihre Ursache in der geringen strategischen Bedeutung und zeitlichen Nachrangigkeit einer Transaktion haben. Befristete aufgezwungene Revidierbarkeitsverzicht können durch die unfreiwillige Bindung an opportunistische und qualitativ ungenügende Agenten oder Kooperationspartner verursacht sein. Die Ermangelung eines Handlungsspielraumes begründet einen endgültigen, unfreiwilligen Verzicht auf die Revidierbarkeit einer Entscheidung. Gerade ethische Motive werden qualitativ hochwertige Kooperationspartner häufig dazu bewegen, Transaktionen mit jenem Partner aufrechtzuerhalten, dem man zuerst sein Wort gab.

Abbildung 75: Arten der Revidierungs-Entsagung der innerhalb der Struktur der Trigonalen Kooperation getroffenen Entscheidungen oder der Trigonalen Kooperation als Ganzes

Zeitlicher Reversibilitätsgrad des Verzichts auf Revidierung Motivation des Verzichts auf Revidierung	Befristeter Verzicht auf Revidierung der Investitionsentscheidung in die Trigonale Kooperation	Unwiderruflicher Verzicht auf Revidierung der Investitionsentscheidung in die Trigonale Kooperation
Eigener Antrieb führt zu Verzicht auf Revidierung der Investitionsentscheidung in die Trigonale Kooperation	Investitionsentscheidungen von nachrangiger Eile oder Priorität Beispiel: Geringe strategische Bedeutung der Investitionsentscheidung in die Trigonale Kooperation	Wertvorstellungen der Kooperationspartner („Soft Fact“) Beispiel: Revidierung bedeutete Bruch des Ehrenwortes
Auferlegt und wider Willen erfolgt Verzicht auf Revidierung der Investitionsentscheidung in die Trigonale Kooperation	Kooperationsvertragliche Verpflichtungen und Sanktionen Beispiel: Bindung an opportunistischen oder qualitativ ungenügenden Agenten bzw. Kooperationspartner	Kein Handlungsspielraum, kein Handlungszeitrahmen oder keine Handlungsbereitschaft mehr Beispiel: Erpressbarkeit durch Partner („gemeinsame Leiche“), fehlende Ressourcenkapazität

Als weiteres dynamisches Effizienzkriterium zielt die Irreversibilität der Kooperationsentscheidung und von Transaktionen innerhalb der Struktur damit darauf ab, das Problem konstitutioneller Unsicherheit anhand von unsicherheitsreduzierenden Stabilisierungs- oder Flexibilisierungsmaßnahmen zu lösen. Der Irreversibilitätsgrad der Kooperation und eines kooperationspezifischen Strukturkonzepts ist dabei von der Höhe der institutionalisierten Kooperations-Austritts-Barrieren¹⁵⁸¹ und Kooperations-Eintritts-

¹⁵⁸¹ Vgl. die an Kooperations-Barrieren orientierten Effizienzkriterien in Kapitel E.V.3.5. des Externalen Struktur-Ansatzes.

Barrieren, dem Wertgefüge¹⁵⁸² der Kooperationspartner und der Inflexibilität eingesetzter Ressourcen¹⁵⁸³ und Transaktionen abhängig. Die Irreversibilität der Kooperationsentscheidung an sich oder einzelner Koordinationsentscheidungen innerhalb der Kooperation zeigt damit die Grenze zwischen intratrigonaler Flexibilisierung und verhaltensunsicherheitsreduzierender Stabilisierung auf.

3.7. Optionscharakter spezifischer Investitionen

Investitionen in spezifische Faktoren sind aus der Perspektive der Investitions- und Finanzierungstheorie mit einem auch als Optionsrecht interpretierbaren Entscheidungsrecht verbunden, das die Möglichkeit in sich birgt, den Zeitpunkt einer Investition von dem aktiven oder passiven Erhalt neuer Informationen abhängig zu machen – und so das mit dieser Investition verbundene Risiko flexibilitätsbegründend zu minimieren.¹⁵⁸⁴ Insofern weisen sowohl außen- als auch binnenorientierte Optionen der parentalen und pueralen Kooperationspartner annahmegemäß in von Unsicherheit geprägten Kontexten einen erheblichen Wert an Flexibilität auf.

Hybride Transaktionsformen weisen gegenüber der hierarchischen Integration in Form eines „Friendly“ oder „Unfriendly Take-over“ generell „den Vorteil auf, Optionen der anderen Unternehmung nicht sofort bezahlen zu müssen“¹⁵⁸⁵ und so zunächst einmal reine Wachstumspotentiale schaffen zu können, ohne Gefahr zu laufen, sich zu übernehmen¹⁵⁸⁶ – Strategien können insofern auch als die Schaffung und Aufrechterhaltung von Optionen auf die Zukunft interpretiert werden.¹⁵⁸⁷ Die zukünftigen Investitionsmöglichkeiten der Parentalunternehmungen und der Pueralunternehmung können in optionspreistheoretischer Hinsicht als „Wachstums-Optionen“¹⁵⁸⁸ oder auch *Diversifikations-Optionen* („O-Div“) bezeichnet werden. Während frühere Unternehmungsbewertungsverfahren an den gegenwärtig in einer Unternehmung befindlichen Aktiva ansetzen, gehen jüngere Untersuchungen davon aus, daß der Wert einer Unternehmung vor allem auch aus ihren zukünftigen Wachstumspotentialen besteht. Derartige zukünftige Investitionsmöglichkeiten sind als Kaufoptionen interpretierbar, die in der Zukunft ausgeübt werden können und irreversibel sind.

Der Optionswert realer Investitionen in die Kooperation wird annahmegemäß vor allem maßgeblich durch die in **Abbildung 76**¹⁵⁸⁹ skizzierten und mit Kooperationsbeispielen

¹⁵⁸² Vgl. die Probität als Effizienzkriterium des Transaktionalen Speziellen Partnerlichen Ansatzes in Kapitel E.VI.4.2.

¹⁵⁸³ Vgl. die Ressourcen-Flexibilität des Internalen Ansatz in Kapitel E.IV.5.4.

¹⁵⁸⁴ Vgl. BREALEY/MYERS (Corporate Finance, 2000), S. 619 ff.; CHUNG (Spezifität, 1998), S. 190; ebenso MYERS (Corporate Borrowing, 1977), S. 148 ff.

¹⁵⁸⁵ CHUNG (Spezifität, 1998), S. 223.

¹⁵⁸⁶ Vgl. den Kauf und anschließenden Verkauf von ROVER durch BMW. Vgl. o.V. (BMW verkauft ROVER, 2000), S. 1; o.V. (BMW und ROVER, 2001), S. 24.

¹⁵⁸⁷ Vgl. hierzu und folgend MYERS (Corporate Borrowing, 1977), S. 148 ff.; ebenso BREALEY/MYERS (Corporate Finance, 2000), S. 619 ff.; CHUNG (Spezifität, 1998), S. 206 ff.; WILLIAMSON (Options on the Future, 1999), S. 125.

¹⁵⁸⁸ Vgl. MYERS (Corporate Borrowing, 1977), S. 150.

¹⁵⁸⁹ Die Tabelle ist eine Synthese und kooperationsstruktur-spezifische Anwendung der Ausführungen von LESLIE/MICHAELS (Real Power of Real Options, 1997), S. 8 ff.; ebenso CHUNG (Spezifität, 1998), S. 204 f.; LEITHNER/LIEBLER (Realloptionen, 2001), S. 140 ff.

unterlegten Determinanten – den Wert des Basisinstruments, den Ausübungspreis, die Verfallszeit der Option, den Wert der entgangenen Erträge, das Risiko, die Exklusivität der Realoption und die Komplexität der Realoption – bestimmt.

Abbildung 76: Zeitökonomische Optionskriterien und Optionswert realer Investitionen in die Kooperation

Zeitökonomische Optionskriterien	Optionswert realer Investitionen in die Kooperation
Wert des Basisinstruments	Je höher der Wert des Ressourcenpools des Kooperationspartners ist, desto höher ist c.p. der Optionswert, da die Differenz zwischen Wert des Basisinstruments und Ausübungspreis größer wird.
Ausübungspreis	Je niedriger der Barwert der notwendigen Investitionen bzw. der Ausübungspreis ist, zu dem der Ressourcenpool des Kooperationspartners verfügbar gemacht wird, desto höher ist c.p. der Optionswert, da die Differenz zwischen Wert des Basisinstruments und Ausübungspreis größer wird.
Verfallszeit der Option	Je länger die verbleibende Zeit ist, das Kooperationsvorhaben oder einzelner Projekte innerhalb der Kooperation durchzuführen, desto höher ist c.p. der Optionswert, da so mehr Zeit verbleibt, auf neue Informationen über Chancen und Risiken zu warten oder die Möglichkeit besteht, selbst neue Informationen zu beschaffen.
Wert des (entgangenen) Nutzens	Der Wert einer Warteoption, mit dem Einstieg in spezifische Investitionen noch abzuwarten, um weitere Informationen über die mit einem Kooperationsprojekt verbundenen Chancen oder den Kooperationspartner zu erhalten, wird um so geringer, je höher der Wert der Nutzenpotentiale ist, die in diesen Bereichen bei heutiger Investition bereits heute erzielt werden könnten.
Risiko	Mit zunehmendem Projektrisiko steigt der Optionswert, da die Wahrscheinlichkeit auf höheren Nutzen steigt, wohingegen das Opferpotential begrenzt bleibt („Risiko-Asymmetrie“).
Exklusivität der Realoption	Wird eine reale Option auf Ressourcen des Kooperationspartners bzw. einer Parentalunternehmung nur von einer Parental- bzw. Puerlunternehmung gehalten, weist sie einen höheren Wert auf als eine Option, die mehreren Unternehmungen zur Verfügung steht, da Gewinne schwieriger durch Wettbewerber wegkonkurriert werden können.
Komplexität der Realoption	Weist eine reale Option zahlreiche Kopplungen auf, ist sie ebenfalls von höherem Wert als eine einfache Option, da die Aneignung einer Menge an mit trigonal gepoolten Ressourcen verbundenen Optionselementen, die miteinander in Beziehung stehen, durch Konkurrenten kaum, z.B. über Erwerb gleich dreier Trigon-Unternehmungen, erworben werden können.

Auf organisationaler Ebene sind die verschiedenen Strukturkonzepte von unterschiedlichem zeitlichen, inhaltlichen oder systemischen **Optionscharakter**, je nachdem, ob sie Realoptionen schaffen oder vernichten, bzw. je nachdem, ob sie nach außen oder innen wirken.¹⁵⁹⁰ In zeitlicher Hinsicht bedingt die Ausübung von *Betreiber-Optionen* die vorangegangene, originäre Ausübung von *Anfangs-Optionen*, wohingegen Anfangs-Optionen nicht an die Wahrnehmung von Entscheidungsrechten während der Phase der „Bewirtschaftung“ der Investition (z.B. in die Kooperation als Ganzes, in den Kooperationspartner, in ein teamstrukturbasiertes Kooperationsprojekt) gebunden sind.

¹⁵⁹⁰ Vgl. die bereits in Kapitel E.III.4.3. angeführten Strukturkonzept-Beispiele wie auch die in Kapitel F.III. bis F.XI. zu vollziehende theoriegeleitete Effizienzbewertung sämtlicher Strukturkonzept-Varianten.

In inhaltlicher Hinsicht können parentale *Diversifikations-Optionen* („*O-Div*“) unmittelbar durch das Strukturkonzept geschaffen oder vernichtet, gefördert oder behindert werden. Parentale Diversifikations-Optionen können durch Strukturkonzepte, die interpartnerliche Tangibilitäten auf der Ebene der Pueralunternehmung pflegen, die Möglichkeit eröffnen, die Pueralunternehmung zu einem späteren Zeitpunkt zu internalisieren, den parentalen Kooperationspartner nach Wissensabzug aus dessen Markt zu drängen oder auch weitere Handlungsfelder gemeinsam in Kontexten, die durch hohe Erfolgsunsicherheit, aber auch durch Chancen gekennzeichnet sind, zu erschließen. Sofern im Verlaufe der Trigonalen Kooperation offenkundig wird, daß eine der beiden Parentalunternehmungen die sich bietenden Diversifikations-Optionen effizienter im Alleingang ohne den Kooperationspartner nutzen kann, kann eine vollständige hierarchische Integration aus Sicht dieser Parentalunternehmung auf Basis einer kontraktstrukturellen Ausübung der *Option auf Dissolution* („*O-Diss*“) zweckmäßig sein. Wird etwa das Entscheidungsrecht, die ursprüngliche Investition in mehreren Teilschritten zu erweitern, vertraglich zu fixieren versäumt, wird möglicherweise *Option auf sequentielles Wachstum* („*O-Seq*“) verwirkt, zunächst mit einem niedrigen Einsatz zu beginnen und zu einem späteren Zeitpunkt, wenn der Erfolg absehbar ist, aufstocken zu können. Die Bewertung derartiger Optionen kann unterschiedlich ausfallen. Die Flexibilität einer Parentalunternehmung kann bisweilen eine unerfreuliche Unsicherheit für die andere Parentalunternehmung bedeuten – dies ist als sog. **Flexibilitäts-Paradoxon** der Kooperation zu charakterisieren.¹⁵⁹¹

Sind künftige Projekte der Parentalunternehmungen von gegenwärtigen Investitionen in das Kooperationsvorhaben dependent, so ermöglicht in systemischer Hinsicht die optionspreistheoretische Betrachtung von *Optionen auf Optionen* („*O-Opt*“) oder auch „Compound Options“ die zweckadäquatere Evaluation sequentieller Investitionen.¹⁵⁹² Eröffnen ein Team-Konzept und ein Vollinterdependenz-Konzept in statischer Hinsicht oder ein Rotations-Konzept in dynamischer Hinsicht Einblick in eine Technologie, die für den Eintritt in eine für die Parentalunternehmung subjektiv neue Branche (z.B. Telekommunikation) unerlässlich ist, dann kann der geschaffene Optionswert initial negative Cash-flows überkompensieren.¹⁵⁹³ Diese Abhängigkeit gegenwärtiger Investitionen von zukünftigen Investitionsmöglichkeiten wird auch als „**Time-Series-Link**“ bezeichnet.¹⁵⁹⁴

Der Wert einer kooperierenden Unternehmung setzt sich insofern nicht allein aus ihren zukünftigen Diversifikations-Optionen, sondern aus einem vielfältigen Geflecht an unterschiedlichen Optionen¹⁵⁹⁵ zusammen. Relative Wettbewerbsvorteile der Parental- und Pueralunternehmung am Markt werden durch das (kooperations-)strukturbasierte **Options-Set** bzw. die Gesamtheit an sämtlichen Sequenz-, Diversifikations- und Options-Optionen etc. determiniert, über die die Konkurrenz nicht verfügt. Analog hierzu resultiert die relativ verbesserte Macht- und Verhandlungsposition innerhalb des Tri-

¹⁵⁹¹ Vgl. die Relativität von Positionen in Kapitel E.VII.3.21.

¹⁵⁹² Vgl. COPELAND/KEENAN (Making Real Options Real, 1998), S. 131, S. 128-141; DIXIT/PINDYCK (Investment under Uncertainty, 1994), S. 319-353.

¹⁵⁹³ Vgl. GESPRÄCHSPARTNER (Organbüro, 1999).

¹⁵⁹⁴ Vgl. MYERS (Finance Theory, 1984), S. 134.

¹⁵⁹⁵ Vgl. Kapitel E.III.4.3.

gons gegenüber dem parentalen und pueralen Kooperationspartner aus der Gesamtheit an Betreiber-Optionen in Gestalt von z.B. *Stimmen-Optionen* („*O-Voice*“), *Verfügungs-Optionen* („*O-Get*“) oder *Austritts-Optionen* („*O-Exit*“), über die der trigonale Kooperationspartner nicht verfügt. Verfügt sämtliche Unternehmungen am Markt über das **identische Portfolio** aus gegenwärtigen und zukünftigen Optionen, so wären überdurchschnittliche Renten infolge des Konkurrenzmechanismus nicht erzielbar; gleichsam trüge ein similes Options-Set der parentalen Kooperationspartner zu ausgeglichenen Verhandlungspositionen bei. Die Heterogenität von Unternehmungen ist daher – ebenso wie im Rahmen des Resource Based Approach¹⁵⁹⁶ und im Gegensatz zu den traditionellen transaktionskostentheoretischen Argumentationen¹⁵⁹⁷ – eine Annahme der vorangegangenen realoptionstheoretischen Grundüberlegungen. Insofern ist in außenorientierter Hinsicht ein puerales, parentales und **trigonales Portfolio aus zukünftigen** möglichst **exklusiven Diversifikations-Optionen** und *Options-Optionen* („*O-Opt*“) zu schaffen, um bei Eintritt der Kontextkonstellationen darauf zurückgreifen, sich aus bestimmten Bereichen zurückziehen und in neue Bereiche investieren zu können. In binnenorientierter Hinsicht wirkt vielfach die interparentale und intratrigonale Asymmetrie hinsichtlich verfügbarer binnenorientierter *Betreiber-Optionen* flexibilisierend, da eine fehlende Ausgeglichenheit in der Durchsetzbarkeit von Entscheidung die Handlungsschnelligkeit der Trigonale Kooperation erheblich erhöhen kann.

Mit zunehmender Anzahl und Bedeutung der durch ein Strukturkonzept eröffneten parentalen, pueralen sowie trigonalen außenorientierten Realoptionen eröffnet ein Strukturkonzept Handlungsspielraum und wirkt flexibilisierend.¹⁵⁹⁸ Interparentale und intratrigonale binnenorientierte **Options-Set-Asymmetrien** fördern tendenziell die Handlungsschnelligkeit des Trignons infolge der rascheren Durchsetzbarkeit von Interessen. Flexibilisierungen in Partialbereichen des Trignons erfordern zudem die Integration in ein holistisches Gesamtkonzept, um Koordinationsprobleme durch fehlende Folgeflexibilisierungen zu vermeiden.¹⁵⁹⁹

3.8. Zeitliche Verschiebbarkeit irreversibler Investitionen

Ausgehend von optionspreistheoretischen Überlegungen berücksichtigt das Kriterium der zeitlichen Verschiebbarkeit, daß es in Kooperationssituationen von hoher Unsicherheit sinnvoll erscheint, durch die Wahl des Strukturkonzepts irreversible Investitionen in die Zukunft zu verschieben und so Unsicherheiten zu reduzieren.¹⁶⁰⁰

Unter der Prämisse, daß die Transaktion überhaupt verzögert werden kann und irreversibel ist, ist der Wert des Verzögerns oder Ausharrens eine als Kaufoption zu interpretieren.

¹⁵⁹⁶ Siehe den Internalen Ansatz in Kapitel E.IV.

¹⁵⁹⁷ Vgl. den Transaktionalen Ansatz in Kapitel E.VI.

¹⁵⁹⁸ Auf einen Trend in Richtung Flexibilität weisen etwa FRIEDRICH und HINTERHUBER vor dem Hintergrund von Diversifikations-Überlegungen hin. Vgl. FRIEDRICH/HINTERHUBER (Diversifikation, 2000), S. 26.

¹⁵⁹⁹ Vgl. HAMEL (Unternehmensflexibilisierung, 1994), S. 13.

¹⁶⁰⁰ Vgl. grundlegend McDONALD/SIEGEL (Value of Waiting, 1986), S. 707 ff., 724 f.; PINDYCK (Irreversibility, 1991), S. 1110 ff.; PINDYCK (Investments, 1993), S. 55 ff.; PINDYCK (Competitive Investment, 1993), S. 273.

tierende Möglichkeit, in die Kooperationszukunft, z.B. in den Kooperationspartner und bzw. oder ein gemeinsames Kooperationsprojekt, spezifisch investieren zu können, wobei der Optionscharakter darin begründet liegt, daß die trigonalen Partner nur bei günstigem Verlauf eine Investition in die Kooperation tätigen, d.h. die Option nur dann ausüben werden („Killing an Option“) – und bei ungünstiger Entwicklung das Optionsrecht schlichtweg verfallen lassen.¹⁶⁰¹

Dieser Flexibilitätswert ist in Konstellationen hoher Unsicherheit über den Erfolg der Investition in die Kooperation besonders wertvoll.¹⁶⁰² So geben beispielsweise das Mauer-Konzept¹⁶⁰³ und das Separations-Konzept¹⁶⁰⁴ einem der kooperationspartnerlichen Spieler die Möglichkeit, mit Investitionen für den Aufbau eines parentalen Neugeschäfts unter Einbezug des parentalen Partners, mit der Einbindung des Partners in ein bestehendes Netz- oder Konzerngefüge noch zu warten, bis weitgehende Transparenz über die Probität¹⁶⁰⁵ und Leistungsfähigkeit¹⁶⁰⁶ des Kooperationspartners besteht. Analog hierzu ist auch die Alternative, mit dem Vollengagement in die Trigonale Kooperation über vertraglich fixierbare Call-Options noch zu warten, als eine zeitliche Verschiebung potentieller irreversibler zukünftiger Investitionen zu bezeichnen. Bei dem auch als Verzögerungs-Option oder auch „**Option-to-Postpone**“¹⁶⁰⁷ nutzbaren Durchgriffs-Konzept kann etwa gelten, Marktinformationen über den pueralen Markt so weit wie möglich vom pueralen Kunden bis zum parentalen Lieferanten von Investitionsgütern zu kommunizieren, um dann parentalseitig nachfragesynchron produzieren zu können.

Das dynamische Effizienzkriterium der Zeitverschiebung bedingt daher im speziellen tiefenstrukturelle Kontrakt-Konzepte¹⁶⁰⁸ und im allgemeinen tangibilitätenarme Strukturen, die irreversible Investitionen in die Kooperation bzw. in den Kooperationspartner in die Zukunft zu verschieben ermöglichen. Besteht die Möglichkeit, irreversible Investitionen in die Kooperation in die Zukunft zu verlagern, wächst für den über diese Option verfügenden Kooperationspartner der Handlungsspielraum beträchtlich an. Das Aufschieben der Investitionsentscheidung in eine engere Partnerschaft mit dem Ziel, den Zugang neuer Informationen abzuwarten, welche die Entscheidung für oder gegen weitere Investitionen erleichtern, reduziert die Unsicherheit über den sich erst mit der Zeit entpuppenden Erfolg der Investitionsentscheidung in die Kooperation beträchtlich.

3.9. Ausübungszeitpunkt von Optionen

Die Fixierung des strukturbasierten Ausübungszeitpunktes von Optionen verlangt die Nutzbarmachung impliziten Erfahrungswissens der trigonalen Transaktionspartner, das

¹⁶⁰¹ Vgl. LEITHNER/LIEBLER (Realoptionen, 2001), S. 137; ebenso CHUNG (Spezifität, 1998), S. 199; MÜLLER (Markteintrittsoptionen, 2001), S. 318.

¹⁶⁰² Vgl. näher die Erfolgs-Unsicherheit in Kapitel E.VII.3.11.

¹⁶⁰³ Vgl. die Horizontalen Parentalunternehmungs-Relations-Konzepte in Kapitel D.II.1. und F.III.1.

¹⁶⁰⁴ Vgl. die Horizontalen Pueralunternehmungs-Konzepte in Kapitel D.II.2. und F.IV.2.

¹⁶⁰⁵ Vgl. die Probität des Transaktionalen Speziellen Partnerlichen Ansatzes in Kapitel E.VI.4.2.

¹⁶⁰⁶ Vgl. die Leistungsqualität in Kapitel E.VI.4.3.

¹⁶⁰⁷ Vgl. HUCHZERMEIER (Realoptionen, 2001), S. 211.

¹⁶⁰⁸ Vgl. die Kontrakt-Konzepte in Kapitel D.III.5. sowie F.XI.1. und F.IX.2.

sich in der Vergangenheit¹⁶⁰⁹ langsam entwickelt hat,¹⁶¹⁰ wie auch die Fähigkeit, einen Lernprozeß zu beenden.¹⁶¹¹

In optionspreistheoretischer Hinsicht ist damit auch das Risikoverhalten der Kooperationspartner implizit Analysegegenstand der realen Investition „Kooperation“. Optionen weisen – im Gegensatz zu anderen Kapitalmarktinstrumenten – die Eigenart auf, daß sie dem trigonalen Optionsinhaber zwar ein Recht, nicht jedoch eine Verpflichtung verbrieften.¹⁶¹² Dieser wird sein Recht erst in einer ihm günstig erscheinenden Kooperationskonstellation beanspruchen, wobei die Ausfallpotentiale die Höhe der geleisteten Optionsprämie nicht übersteigen. Optionen eröffnen damit nicht nur risikofreudigen, sondern **auch begrenzt risikoaversen** parentalen Prinzipalen die Chance, sich auf relativ geringe Risiken bei simultaner Nutznießung hoher Erfolgspotentiale einzulassen.

Der Ausübungszeitpunkt einer Option erfordert daher Strukturkonzepte, die auf implizites Erfahrungswissen kompetenter risikofreudiger bis begrenzt risikoaverser Humanressourcen zurückgreifen. Mit zunehmender Bedeutung des Wissens um den genauen Zeitpunkt – „Timing of Strategic Action“¹⁶¹³ –, zu dem ein Recht ausgeübt werden soll, steigt die Notwendigkeit des Einsatzes erfahrener (z.B. parentaler) Humanressourcen (z.B. innerhalb der Puerlunternehmung), die auf historische Entwicklungsprozesse Rückgriff nehmen können – und damit die Relevanz der Nutzung historischer prozessualer Zeitbedingtheit.

Das bereits vorhandene (nicht vorhandene) Wissen um den optimalen Ausübungszeitpunkt einer Option reduziert (erhöht) die Unsicherheit der Zukunft, da die unsicherheitsreduzierenden Informationen darüber, die kritische Ressourcen „Wissen“ richtig „anwenden“ zu können, nicht mehr (noch) im Kooperationsprozeß produziert werden müssen. Auch schafft (reduziert) das existierende Wissen um den Optimalzeitpunkt Handlungsspielräume, indem redundante Informationsbeschaffungsaktivitäten, voreilige oder säumige Ausübungen und demnach erhebliche Opportunitätskosten vermieden werden können (durchgeführt werden).

3.10. Frühzeitigkeit irreversibler Investitionen

Das Kriterium der Frühzeitigkeit berücksichtigt, daß neben der zeitlichen Verschiebbarkeit ein weiteres Dynamisches Struktur-Effizienz-Kriterium existiert, welches in sehr unsicheren Kooperationskontexten anempfiehlt, irreversible Investitionen in die Kooperation vorzuverlegen und so Unsicherheiten zu reduzieren.¹⁶¹⁴

Während des trigonalen Kooperationsprozesses kann sich – je nach Strukturkonzept stärker oder schwächer ausgeprägt, bewußt initiiert oder vermieden – die Unsicherheit

¹⁶⁰⁹ Vgl. die Historizität in Kapitel E.VII.3.26.

¹⁶¹⁰ Vgl. D'AVENI/GUNTHER (Hypercompetition, 1994), S. 251 f.

¹⁶¹¹ Vgl. WINTER (Satisficing Principle, 2000), S. 981 ff.

¹⁶¹² Vgl. AMRAM/KULATILAKA (Real Options, 1999), S. 5.

¹⁶¹³ DOSI/TEECE (Competencies, 1993), S. 15.

¹⁶¹⁴ Vgl. PINDYCK (Irreversibility, 1991), S. 1111 ff.; PINDYCK (Investments, 1993), S. 55 ff.; PINDYCK (Competitive Investment, 1993), S. 273 ff.; vgl. zudem McDONALD/SIEGEL (Value of Waiting, 1986), S. 708 f., 725.

des Kooperierenden darüber, wie bestimmte Ressourcen, Märkte oder Transaktionen richtig „anzuwenden“ sind, vermindern, da nur durch den Kooperationsprozeß innerhalb eines Strukturkonzepts selbst die derzeit noch nicht verfügbaren unsicherheitsreduzierenden Informationen erzeugt werden.¹⁶¹⁵ Die mit der Strukturierung der Trigonalen Kooperation verbundenen Kosten sind zu Anfang des Agierens innerhalb einer Strukturkonzepts noch unsicher, da zu diesem Zeitpunkt noch unbekannt ist, wieviel Zeit Strukturierungsprozesse beanspruchen werden und inwieweit die Ressourcen und Fähigkeiten der trigonalen Partner für die Ko-Strukturierung ausreichen werden. So bieten beispielsweise das Team-Konzept und das Anker-Konzept dem frühzeitig in ein Strukturkonzept und damit eine engere Partnerschaft investierenden kooperationspartnerlichen Spieler die Option, über die gegenwärtige Einbindung des Partners in ein interparentales Forschungs- und Entwicklungs-Vorhaben oder Kooperationskoordinations-Unterfangen bereits einen „Fuß in der Tür“ zu halten und mit der Zeit die Unsicherheit um den Umgang mit dem parentalen Kooperationspartner zu beseitigen.

Strukturell „verfügbar gemachte“ Informationen repräsentieren einen „**Schattenwert**“¹⁶¹⁶, da der Wert der über das Strukturkonzept erworbenen intangiblen Ressourcen nicht direkt meßbar ist. Sie vermögen zukünftige Aktivitätsmöglichkeiten in Form von Optionen aufzuspüren und zu begründen; die Option, die Trigonale Kooperation in dieser Struktur oder einer alternativen Struktur fortzuführen, oder das Trigon einer Dissolution zu unterziehen. Realoptionstheoretische Überlegungen berücksichtigen damit die in den statischen Internalen, Externalen und Transaktionalen Analysen vernachlässigte Alternative, bei offenkundig werdenden Schwierigkeiten in der Anfangsperiode eine sequentielle Investition nicht mehr fortführen zu müssen.¹⁶¹⁷ Die gezielte Steigerung des parentalen Unternehmungswertes auf Basis der Nutzung dieser Flexibilität setzt jedoch voraus, daß Realoptionen wahrgenommen bzw. auch die Möglichkeit zu ihrer Generierung erkannt werden: Ansonsten wären es nicht bewußt genutzte „**Schattenoptionen**“, die, da sie nicht bewußt genutzt werden, womöglich nur einen Bruchteil ihres Wertes zu entfalten vermögen.¹⁶¹⁸

Dabei ist die bereits in **Abbildung 76** aufgeführte „**Exklusivität**“ von Optionen bei realen Investitionen von besonderer Bedeutung: Wird eine Option nur von einer einzigen Parental- oder einer einzigen Pueralunternehmung gehalten, so ist sie von höherem Wert als eine Option, über die mehrere Wettbewerber verfügen, da die Exklusivität bewirkt, daß Gewinne schwieriger wegkonkurriert werden können – die Exklusivität der Option kann daher auch zu beschleunigter Investition führen. Zunehmende Partnerunsicherheit im Sinne des möglichen Verlustes an einen Wettbewerber (Opportunitätskosten)¹⁶¹⁹ begründet daher aus dieser Perspektive frühzeitige spezifische Investitionen in den Kooperationspartner¹⁶²⁰ und knüpft damit die Verbindung zu der von WILLIAMSON diskutierten „Small Number-Situation“.¹⁶²¹

¹⁶¹⁵ Vgl. die Anwendungs-Unsicherheit in Kapitel E.VII.3.11.

¹⁶¹⁶ Vgl. PINDYCK (Investments, 1993), S. 55.

¹⁶¹⁷ Vgl. SPREEMANN (Finanzielle Führung, 1998), S. 339.

¹⁶¹⁸ Vgl. BOWMAN/HURRY (Option, 1993), S. 780.

¹⁶¹⁹ Vgl. die Transaktionalen Speziellen Partnerlichen Effizienzkriterien in Kapitel E.VI.4.

¹⁶²⁰ Vgl. LI/SUEN (Early Contracting, 2000), S. 1058-1091.

¹⁶²¹ Vgl. WILLIAMSON (Markets and Hierarchies, 1975), S. 40.

Damit sind realoptionstheoretischer Argumentation zufolge die konträren Überlegungen zwischen Verzögerung auf der einen Seite und frühzeitiger¹⁶²² Investition andererseits als immanente Merkmale der Entscheidung zu interpretieren, auf Basis eines bestimmten Strukturkonzepts in die Trigonale Kooperation generell sowie den parentalen und pueralen Kooperationspartner im besonderen spezifisch zu investieren. Begründet das Strukturkonzept die Möglichkeit, irreversible Investitionen in die Zukunft zu verschieben, Ressourcen, Märkte und Transaktionen zunächst „auf Eis zu legen“ oder aber zeitlich vorzuverlegen, eröffnet es aufgrund der flexiblen Varietät und Verwendungsvielfalt der Transaktion „irreversible Investition“ den Kooperationspartnern einen Handlungsspielraum und verhilft ihnen zu Handlungsschnelligkeit.

3.11. Art und Höhe des Unsicherheitsscharakters spezifischer Investitionen

Wie bereits die Analyse der Transaktionsspezifischen Faktoren veranschaulichte und die Konfrontation der Transaktionskostentheorie mit der Zeit skizzierte, ist eine umfassendere und differenziertere Berücksichtigung des Faktors Unsicherheit nicht allein für die Konstituierungsentscheidung für die Hybridform „Trigon“, sondern auch für die Bewältigung von Kooperationsstrukturierungs-Problemen hilfreich. Aufbauend auf der im Transaktionalen Ansatz vorgenommenen, bereits differenzierteren Betrachtung von Unsicherheit werden nachfolgend – bei simultaner Annahme der Unternehmungsheterogenität – mehrere Arten von Transaktionsunsicherheit differenziert und der Zusammenhang zwischen Unsicherheit und Spezifität näher beleuchtet. Die systematische Verbindung zwischen Unsicherheit und Spezifität wurde bislang zumeist auf Basis der Umweltunsicherheit untersucht. Ein „klassisches“ Resultat der Transaktionskostentheorie war: Je höher die Unsicherheit ist, desto vorteilhafter ist die möglichst vollständige Integration spezifischer Faktoren.

Neben der Heterogenität der Parentalunternehmungen im Hinblick auf ihre Wissensbasen ist annahmegemäß das „Angewiesensein“ auf die *Quasi*-Internalisierung (subjektiv) neuen externen und partnergebundenen Wissens - etwa für Innovationen - eine weitere notwendige Bedingung für den Eintritt in die spezifische Hybridform „Trigon“, die gegenüber Digonen die für eine gezielte Aneignung von Wissen und den Wissenstransfer erforderlichen Tangibilitäten aufweist.

Kooperationen sind annahmegemäß mit unterschiedlichen Graden an „Erfolgs“- und „Anwendungs“-Unsicherheit verbunden.¹⁶²³ Im folgenden wird davon ausgegangen, daß

¹⁶²² Zur Bedeutung des Early Contracting als Risikoteilungs- und Auswahl-Mechanismus vor dem Hintergrund arbeitsmarkttheoretischer Überlegungen vgl. LI/SUEN (Early Contracting, 2000), S. 1058-1091. Zur Bedeutung der Wahl des Zeitpunktes von Verträgen und Contractual Commitments vgl. ARGYRES/LIEBESKIND (Transaction Cost Theory, 1999), S. 51-54.

¹⁶²³ Nach CHUNG bietet sich jegliche Art von Unternehmenskooperation grundsätzlich dann an, wenn die Beschaffung externen organisationsgebundenen Wissens aufgrund der Heterogenität der unterschiedlichen Wissensbasen von hoher Absatz- und Prozeßunsicherheit begleitet ist (z.B. F&E-Trigone in der Biotechnologiebranche). Vgl. CHUNG (Spezifität, 1998), S. 191, 223. Der im folgenden verwendete, inhaltlich weiter gefaßte Begriff „Erfolgs-Unsicherheit“ umfaßt gegenüber dem Begriff „Absatzunsicherheit“ ein weiteres Spektrum an mit Trigonalen Kooperationen verbundenen Unsicherheiten, so nicht nur innovationsbasierte Erfolgsunsicherheiten am aufgabenspezifischen Absatzmarkt, sondern etwa auch wissensrekombinative Erfolge am Beschaffungs-

die Aneignung externen organisationsgebundenen Wissens über die **strukturkonzeptbewirkten** interpartnerlichen **Tangibilitäten** der Transaktionsform „Trigonale Kooperation“¹⁶²⁴ relativ am vorteilhaftesten gegenüber alternativen Transaktions- und alternativen Hybridformen organisierbar und letztlich strukturkonzept-basiert zu bewirken ist. Die Trigonale Kooperation ermöglicht es, sowohl die interparentalen als auch die intrapueralen horizontalen Strukturkonzepte, ebenso wie auch die inter-pueral-parentalen, intrapueralen sowie intraparentalen vertikalen Strukturkonzepte nach dem Kriterium der Reduzierung von „Erfolgs“- und „Anwendungs“-Unsicherheit zu selektieren und in Abhängigkeit von den bestehenden Arten und Ausprägungen der parentalen und/oder pueralen Unsicherheiten zu einem Strukturtypen-Set kumulativ zu kombinieren.

Ist zu Beginn des Kooperationsvorhabens nicht zu bestimmen, welchen ökonomischen Erfolg die Parentalunternehmungen mit einer Innovation am Markt erzielen werden, können kooperationsbasierte Innovationen mit einer hohen „**Erfolgs**“-**Unsicherheit** behaftet sein. Kooperationsprozesse sind zudem mit „**Anwendungs**“-**Unsicherheit** verknüpft, welche in der potentiellen Kompetenzlücke begründet liegt, kritische Ressourcen(-pools) (z.B. den Kooperationspartner) richtig anwenden bzw. mit ihnen umgehen zu können und einen Prozeß erfolgreich zum Abschluß zu bringen.¹⁶²⁵

Die in dieser Weise definierte „Anwendungs“-Unsicherheit wird im folgenden wiederum in drei **Subformen** differenziert:

- „Innovations“-Unsicherheit kennzeichnet die Situation, in der zu Beginn des Innovationsprozesses nicht vollständig bekannt ist, inwieweit die eingesetzten Fähigkeiten für die Bewältigung des unternehmungseigenen (parentalen) oder partnerschaftlichen Innovationsprozesses ausreichend sind und ob der Beschaffungs- und/oder gemeinsame Innovationsprozeß erfolgreich verlaufen wird.
- Kooperationsprozesse sind weiterhin auch mit „Strukturierungs“-Unsicherheit verbunden. Diese Form der Unsicherheit resultiert aus der Unvollständigkeit von Wissen und Fähigkeiten über das Wesen der Kooperation und ihre zweckmäßige Struktur. Explizites und implizites Erfahrungswissen mit vergangenen Kooperatio-

markt oder globalen politischen Markt. Der Begriff „Anwendungs-Unsicherheit“ ermöglicht gegenüber dem Begriff „Prozeßunsicherheit“ die differenziertere Berücksichtigung alternativer (Kennen-)Lern-Prozesse innerhalb eines Strukturkonzepts.

¹⁶²⁴ Bei Digonalen Kooperationen (z.B. Großprojekte im Anlagenbau) und Trigonalen Kooperationen (z.B. Vertriebs-Trigonen) muß nicht zwingend die Aneignung externen gebundenen Wissens im Vordergrund des Kooperationsvorhabens stehen. Es existieren auch Kooperationen bei traditionell geringer Absatz- und Prozeßunsicherheit (z.B. Bankenkonsortien zwecks Aktienemissionen oder Investitionen, Standardisierungskooperationen) (Vgl. DIETL [Rezension, 2000], S. 505) – deren relative Strukturierungs-Vorteilhaftigkeit dann aus alternativen Struktur-Effizienzkriterien resultierte (z.B. dem Optionscharakter spezifischer Investitionen, der Verhaltensunsicherheit).

¹⁶²⁵ Vgl. hierzu und folgend in Modifikation und differenzierender Erweiterung zu CHUNG (Spezifität, 1998), S. 191 ff.; DOSI/ORSENIGO (Coordination and Transformation, 1988), S. 18 f.; DIXIT/PINDYCK (Investment under Uncertainty, 1994), S. 319 ff.; PINDYCK (Irreversibility, 1991), S. 1110 ff.; PINDYCK (Investments, 1993), S. 53 ff.; PINDYCK (Competitive Investment, 1993), S. 273 ff.

nen verringert diese Unsicherheit (z.B. ausgeklügelte und im Laufe der Zeit eigenoptimierte Vertragsmuster¹⁶²⁶, Arbeitsgruppenerfahrung).

- Zu Beginn der Kooperation besteht zudem, falls es sich um die erste Kooperation mit diesem Partner handeln sollte, eine hohe „Partnerhandhabungs“-Unsicherheit, welche sich im Laufe des Kooperationsprozesses über den Zugang und die Beschaffung neuer Informationen zwar zunehmend reduziert - niemals jedoch vollständig beseitigt wird. Leistungsmängel sind dabei eher einzuschätzen als unternehmenskulturelle oder individuelle charakterliche Defizite.

Die im folgenden so bezeichnete Anwendungsunsicherheit liegt somit vor, wenn sich bei sequentiellen Anwendungsprozessen, d.h. **Kennen-Lernprozessen** im Bereich des Innovations-, des Strukturierungs- und Partnerhandhabungs-Prozesses, die Kosten nachfolgender Investitionen erst *nach* Durchführung der vorgelagerten Investitionen herauskristallisieren. In diesem Fall läßt sich der Wert irreversibler Investitionen¹⁶²⁷ aufgrund des resultierenden Informationsvorteils durch eine Beschleunigung der vorgelagerten Investitionen erhöhen. Erfolgsunsicherheit liegt dagegen vor, wenn sich der Erfolg einer Gesamt- oder Teil-Investition in die Kooperation am parentalen, pueralen oder trigonalen Markt erst im Zeitablauf herauskristallisiert; dann ist der Wert irreversibler Investitionsentscheidungen aufgrund des resultierenden Informationsvorteils durch ein Aufschieben der Investitionsentscheidung erhöhbar.

Hohe Erfolgsunsicherheit führt daher tendenziell zu einer Verzögerung¹⁶²⁸ spezifischer Investitionen, wohingegen hohe Anwendungsunsicherheit auf spezifische Investitionen als Beschleuniger¹⁶²⁹ wirkt.¹⁶³⁰ Steigt die Erfolgsunsicherheit einer spezifischen Investition in die Trigonale Kooperation bzw. den trigonalen Kooperationspartner im Sinne einer (im übertragenen Sinne zu interpretierenden) steigenden Schwankungsbreite des zukünftig zu erwartenden parentalen, pueralen oder trigonalen Nutzens der Parentalunternehmungen, der Pueralunternehmung oder des Trigon am Markt, wächst der Optionswert einer verzögerten Investition an. Nimmt die Anwendungsunsicherheit einer spezifischen Investition in die Trigonale Kooperation bzw. den trigonalen Kooperationspartner im Sinne einer steigenden Schwankungsbreite der Entwicklungskosten oder Opportunitätskosten zu, erhöht sich auch der Optionswert frühzeitiger Investition in neue Opportunitäten. Innovations-Unsicherheit wirkt sich daher beschleunigend auf spezifische Investitionen in den nur im Kooperationsprozeß selbst erzielbare sukzessive Elimination anwendungsbezogener Innovationsdefizite durch Strukturkonzepte aus, die die dauerhafte Verfügung über die hierfür benötigten intangiblen partnerlichen Ressourcen eröffnen.

Die Transaktionsform „Trigon“ bietet sich aus Sicht des zeitlichen Unsicherheitskriteriums c.p. dann gegenüber der Integrations- und der Marktlösung und gegenüber alternativen Hybridformen an, wenn die strukturbasierte Aneignung externen partnergebundenen Wissens, der wechselseitige Transfer oder die partnerschaftliche Entwicklung

¹⁶²⁶ Vgl. GESPRÄCHSPARTNER (Organbüro, 1999).

¹⁶²⁷ Vgl. die Irreversibilität spezifischer Investitionen in Kapitel E.VII.3.6.

¹⁶²⁸ Siehe die zeitliche Verschiebbarkeit irreversibler Investitionen in Kapitel E.VII.3.8.

¹⁶²⁹ Vgl. die Frühzeitigkeit irreversibler Investitionen in Kapitel E.VII.3.10.

¹⁶³⁰ Vgl. hierzu CHUNG (Spezifität, 1998), S. 206.

neuen Wissens *die* entscheidenden wettbewerbsvorteilsbegründenden Faktoren sind und wenn der Kooperationsprozeß simultan von relativ hoher Erfolgsunsicherheit und relativ hoher Innovationsunsicherheit begleitet ist. Die Verfügbarmachung dieses an den Kooperationspartner **gebundenen Wissens**¹⁶³¹ ist häufig zwingende Voraussetzung für die dauerhafte parentale Existenzsicherung. Eine hohe Partnerhandhabungs-Unsicherheit im Sinne der Vermutung, der Partner werde sich opportunistisch verhalten, wird annahmegemäß in diesem Fall in Kauf genommen, da sie nicht das für die Existenzsicherung am höchsten gewichtete Entscheidungskriterium ist. Opportunismusvermutungen werden im Verlaufe der Kooperation bestätigt oder verworfen. Mit Erwerb zunehmender Strukturierungs-Sicherheit wird die Partnerhandhabungs-Unsicherheit zumindest begrenzt handhabbarer.

Strukturierungs- und Partnerhandhabungs-Unsicherheit weisen Wirkungs-Ambivalenz auf: Sie wirken beschleunigend auf spezifische Investitionen in den (nicht nur im Kooperationsprozeß) erzielbaren Abbau anwendungsbezogener Defizite in zunächst möglichst unkritischen Bereichen bei simultaner Aufrechterhaltung der Exklusivitätsoption. Sie forcierten nur dann Investitionen in ein anwendungsorientiertes Strukturkonzept der Kooperation, wenn keine alternativen, **strategisch unbedeutenderen**¹⁶³² Bereiche existierten, in denen kostengünstiger die zusätzlichen Informationen generiert werden könnten, und wenn die Exklusivität der Option während der Zeit des Abwartens und Übens wegkonkurriert werden könnte. Sie führen dagegen eher zu verzögerten spezifischen Investitionen in die Kooperationsstruktur, wenn die Möglichkeit bestünde, zunächst in trigonexternen unkritischeren Bereichen zu „üben“ und die Exklusivität der Option während der Zeit des Abwartens nicht wegkonkurriert werden kann.

Solange die Summe aus hoher Erfolgsunsicherheit und hoher Innovationsunsicherheit größer als die Summe aus hoher Partnerunsicherheit in Gestalt der Opportunismusvermutung¹⁶³³, hoher Partnerunsicherheit in Gestalt der Gefahr des Verlustes der Exklusivitätsoption, hoher Unsicherheit über den Umgang mit Transaktionspartnern oder mit dem Kooperationspartner (Partnerhandhabungs-Unsicherheit) und hoher Strukturierungsunsicherheit ist, wird daher – bei Blick auf die Kooperations-Strategie¹⁶³⁴ – die Transaktionsform „Trigonale Kooperation“ präferiert; selbst wenn sich dieser Zusammenhang – ein hohes Unsicherheitsniveau weiterhin vorausgesetzt – verkehrte, bliebe die Kooperation infolge des Angewiesenseins auf das an genau diesen (oder: eventuell an einen anderen) Partner gebundene externe Wissen weiterhin die relativ gegenüber Markt und Hierarchie zweckmäßigere und einzige Lösung – Ausnahme: man würde die unternehmerische Autonomie aufzugeben gedenken.

Für die Strukturierung der **Handhabung des partnergebundenen Wissens** in Form der Wissensaneignung, des wechselseitigen Wissenstransfers und der gemeinsamen Wissensentwicklung durch die Wahl der Kooperationsstruktur in Abhängigkeit von der mit der Pueralunternehmung verbundenen Erfolgs- und Innovationsunsicherheit resultieren

¹⁶³¹ Vgl. die Gebundenheit des Wissens in Kapitel E.IV.6.7. des Internalen Ansatzes.

¹⁶³² Vgl. die Transaktionsbedeutung in Kapitel E.VI.3.6. des Transaktionalen Ansatzes.

¹⁶³³ Vgl. die Verhaltensunsicherheit in Kapitel E.VI.3.2. des Transaktionalen Ansatzes.

¹⁶³⁴ Vgl. Kapitel A.I.

auf Basis der vorangegangenen Überlegungen die in **Abbildung 77** skizzierten und auf fünf Hypothesen basierenden Zusammenhänge:

- Je höher die Erfolgs- und Innovationsunsicherheit ist, desto effizienter ist gemäß Hypothese 1 die Umsetzung einer Kontroll-Struktur.
- Hypothese 2 zufolge ist eine Aneignung und Entwicklung externen partnergebundenen Wissens bei niedriger Erfolgsunsicherheit und hoher Innovationsunsicherheit am zweckmäßigsten über eine Lern-Struktur zu realisieren.
- Gemäß Hypothese 3 ist es bei hoher Erfolgsunsicherheit und niedriger Innovationsunsicherheit besser, eine Informationsstruktur zu realisieren.
- Hypothese 4 enthält den Hinweis, bei niedriger Erfolgs- und niedriger Innovationsunsicherheit eine Internalisierungs- oder Opportunitäten-Struktur innerhalb des Trignons zu errichten.
- Hypothese 5 zufolge durchläuft die Entwicklung der Unsicherheiten in wissenszentrierten Pueralunternehmungen typischerweise zwei Unsicherheits-Pfade¹⁶³⁵.

Dieser zeitliche Verlaufsprozeß der Unsicherheiten geht von der Annahme einer zu Beginn der Pueralunternehmung hohen Erfolgs- und hohen Innovationsunsicherheit aus. Im Zeitablauf des Kooperationsprozesses resultieren unterschiedliche Anforderungen an die Struktur der Kooperation, welche wiederum zwei Sequenzen an Strukturtypen nahelegen. Die anfängliche „Kontroll-Struktur“ wird in ihrer Zweckmäßigkeit im Laufe der Zeit entweder von der „Lern“-Struktur oder der „Informations“-Struktur abgelöst, bevor sie in der „Opportunitäten“- oder „Internalisierungs“-Struktur mündet.

Im Laufe des Kooperationsprozesses wird die Bedeutung eines anfänglich hohen Kybernationsgrades der Parentalunternehmungen, der der Durchsetzung gemäßigter und kontrollierter sequentieller spezifischer Investitionen dient und als Antwort auf den optionspreistheoretischen Konflikt zwischen Verzögerung und Beschleunigung zu interpretieren ist, durch die stetige Reduktion von Unsicherheit zunehmend vermindert. Die präventive Erweiterung der partnerlichen Handlungsspielräume über die Gewährung gegenseitiger Kauf- und Andienungsrechte ist weiteres Charakteristikum der anfänglichen **Kontroll-Struktur**. Anschließend ist die innovationsbezogene Anwendungsunsicherheit durch Lernprozesse auf Basis der Beschleunigung spezifischer Investitionen über die Einrichtung der **Lern-Struktur** zu reduzieren. Eine Alternative wäre, die Erfolgsunsicherheit durch passives Abwarten auf den Zugang neuer Informationen und die aktive Beschaffung neuer Informationen auf Basis der Verzögerung spezifischer Investitionen innerhalb der **Informations-Struktur** zu vermindern. Mit zunehmender Unsicherheitsreduktion sinkt die Notwendigkeit der Kybernation. Die anfängliche Gewährung wechselseitiger Kauf- und Andienungsrechte – interpretierbar als eine Option auf die Unternehmungsk Kooperation – kann nun als Sprungbrett zur Generierung neuer Opportunitäten oder aber zur gänzlichen Übernahme der Kooperation oder des Kooperationspartners innerhalb der **Opportunitäten-** oder **Internalisierungs-Struktur** dienen.

¹⁶³⁵ Die Pfade „1-2-3“ oder „1-4-3“.

Abbildung 77: Strukturierungserfordernisse im Zeitablauf der Kooperation in Abhängigkeit von der Erfolgs- und der anwendungsbezogenen Innovationsunsicherheit

	Erfolgsunsicherheit hoch	Erfolgsunsicherheit niedrig
Innovationsunsicherheit hoch	Horizontale Struktur: Anfänglich sequentielle spezifische Investitionen Vertikale Struktur: Hoher Kybernationsgrad; Niedriger Autonomiegrad Gewährung gegenseitiger Kauf- und Andienungsrechte „Kontroll-Struktur“ 1	Anwendungs-Unsicherheit durch Lernprozesse auf Basis der Beschleunigung spezifischer Investitionen verringern: Kombination von Ressourcen Umgang mit fremden Ressourcen „Lern-Struktur“ 2
Innovationsunsicherheit niedrig	Erfolgs-Unsicherheit durch passives Abwarten auf den Zugang neuer Informationen und die aktive Beschaffung neuer Informationen auf Basis der Verzögerung spezifischer Investitionen verringern „Informations-Struktur“ 4	Horizontale Struktur: Weitere sequentielle spezifische Investitionen zur Generierung neuer Opportunitäten (Wissensressourcen) Vertikale Struktur: Niedriger Kybernations-/Hoher Autonomiegrad Internalisierung der Kooperation oder des Kooperationspartners, Verkauf oder Dissolution „Opportunitäten-/Internalisierungs-Struktur“ 3

Der Unsicherheitscharakter spezifischer Investitionen verdeutlicht, daß die Kooperationsstruktur das Ausmaß der Unsicherheit dadurch reduzieren kann, daß der Zugang neuer Informationen durch die Informationsstruktur abgewartet wird. Unerwarteten Schicksalsschlägen kann strukturell auch durch die Erhöhung der Flexibilität anhand der Gewährung gegenseitiger Kauf- und Andienungsrechte in der Vertragsstruktur begegnet werden. Selbst wenn Erfolgs- und anwendungsbezogene Innovationsunsicherheit nicht mehr bestünden, könnten neue Opportunitäten durch die Nutzung bislang erlangter Spezifität und weitere Kombinationen der Wissensressourcen in Teamstrukturen¹⁶³⁶ geschaffen und so die Zeitbedingtheit spezifischer Prozesse genutzt werden.

Ein der Transaktionsform „Trigon“ eigener wünschenswerter Nebeneffekt erschwert die Imitation¹⁶³⁷ der partnerschaftlichen Entwicklungen durch Konkurrenten: Das Nachahmen gleich zweier parentaler und innerhalb einer dritten pueralen Organisation kombinierten Ressourcenpools ist für einen Konkurrenten allein nahezu unmöglich.

¹⁶³⁶ Vgl. z.B. das Vollinterdependenz- oder das Team-Konzept in Kapitel D.II.2. und D.II.1. sowie Kapitel F.IV.3. und F.III.5.

¹⁶³⁷ Vgl. die Imitierbarkeit in Kapitel E.IV.5.14. des Internalen Ansatzes.

3.12. Reaktionsfähigkeit auf Innovationsdruck

Da Wettbewerbsvorteile nicht zwingend dauerhafter, sondern auch temporärer Natur sein können, und somit immer schneller von der Konkurrenz „entwendet“ werden, kann in hyperdynamischen Wettbewerbssituationen auch der gezielte Aufbau einer Vielfalt temporärer Bündel von Wettbewerbsvorteilen unabwendbar sein.¹⁶³⁸ Die kooperierende Unternehmung kann nicht allein über Kooperationen und ihre Struktur permanent neue Wettbewerbsvorteile schaffen und Wettbewerbsvorteile der womöglich gar partnerlichen Konkurrenz zerstören. Auch die Destruktion des internen Status Quo, indem bestehende parentale oder puerale Wettbewerbsvorteile rechtzeitig zerstört werden, um Anstrengungen in die Errichtung neuer temporärer Wettbewerbsvorteile zu investieren, kann wettbewerbsbedingt erforderlich sein.¹⁶³⁹ Die Destruktionskraft¹⁶⁴⁰ und Potenz¹⁶⁴¹ partnerlicher Ressourcen schafft damit innerhalb des Trignons die horizontalen und vertikalen Beschleunigungsmechanismen der partnerschaftlichen Zerstörung bestehender, dauerhafter Wettbewerbsvorteile und der kreativen Gestaltung neuer, temporärer Wettbewerbsvorteile.¹⁶⁴² Parentale Unternehmungen benötigen für die Generierung spezifischen Wissens subjektiv neue, partnerliche Ressourcen, um temporäre Wettbewerbsvorteile durch Innovationen¹⁶⁴³ zu erzielen. Trigonale Kooperationen bieten bei Wahl geeigneter horizontaler und vertikaler Elementar- und Tiefenstrukturen¹⁶⁴⁴ die Möglichkeit, dem Innovationsdruck intratrigonal „Herr zu werden“ und partnerliches Wissen intrapueral oder interparental zu nutzen oder auch intraparental quasi zu internalisieren.

Ausgehend von der Annahme der Heterogenität von Unternehmungen ermöglicht die Neuere Industrieökonomik die nähere Analyse der Konsequenzen des durch die Hybridstruktur eröffneten Innovationspotentials¹⁶⁴⁵ für den Markt und die Wirkungen von Marktinnovationen auf die Kooperation. Produktinnovationen können es einem der Kooperationspartner ermöglichen, neue Bedürfnisse zu befriedigen, seine Position gegenüber Substitutionsprodukten zu verbessern und den Bedarf an knappen Komplementärprodukten des Kooperationspartners auszuschalten. Marketinginnovation können Mobilitäts-Barrieren in der Branche der Pueralunternehmung erhöhen. Prozeßinnovationen vermögen den Prozeß des Sammelns von Erfahrung zu beeinflussen, die Erfahrungskurve über die Größe nationaler Märkte hinaus zu erweitern und zur internationalen Ausweitung der parentalen Branchen zu führen. Sind mit der Zeit die relevanten **Cospe-**

¹⁶³⁸ Vgl. D'AVENI/GUNTHER (Hypercompetition, 1995), S. 257 ff.

¹⁶³⁹ So sind innovationsorientierte „High Flex ‘Silicon Valley’-Type Firms“ charakteristischerweise im Markt für Wissen aktiv (vgl. dazu die wissensökonomischen Effizienzkriterien), „kämpfen“ mit der Nichtschützbarkeit intellektueller Property Rights und sind darauf angewiesen, die Entwicklung eines „sense of commonality of purpose“ im vorhinein zerstören zu können. Vgl. TEECE (Firm Organization, 1995), S. 32.

¹⁶⁴⁰ Vgl. Kapitel E.IV.5.16. des Internalen Ansatzes.

¹⁶⁴¹ Vgl. Kapitel E.IV.5.17. des Internalen Ansatzes.

¹⁶⁴² Vgl. zu den als „radikal“ bezeichnbare „Competence-Destroying Innovations“ ROSENBLUM/CHRISTENSEN (Technological Discontinuities, 1994), S. 4.

¹⁶⁴³ Zu einer kritischen Analyse der Schumpeter-basierten Innovationsforschung vgl. NELSON (Economics of Innovation, 1992).

¹⁶⁴⁴ Vgl. Kapitel D.

¹⁶⁴⁵ Vgl. TEECE (Interorganizational Requirements, 1988), S. 17 ff. Zur Sinnhaftigkeit traditioneller Analysen der Marktmacht vor dem Hintergrund rapider Innovationen vgl. PLEATSIKAS/TEECE (Innovation, 2001), S. 665 ff.

cialized Assets¹⁶⁴⁶ am Markt durch Kooperationen quasi-internalisiert, wird der Markteintritt für Newcomer immer schwieriger. Newcomer werden daher versuchen, die Verfügung über derartige Assets zu erlangen oder zu behalten.

Da einerseits zwar Paradigmen für die Hervorbringung innovativer Lösungen von entscheidender Bedeutung sind, andererseits jedoch dynamische Wettbewerbskontexte den Faktor „Zeit“ zur äußerst beachtenswerten Ressource stilisieren, gewinnt die kooperationsbasierte Verfügbarmachung externen Wissens besondere Bedeutung; die interpartnelerliche Entwicklung von Lösungsroutinen zeitigt dabei vor allem dann Erfolge, wenn Wissen unterschiedlicher Unternehmungen kombiniert wird, um innovative Lösungen, auf Basis zuvor in dieser Weise noch nicht verknüpften Wissens, zu generieren.¹⁶⁴⁷ Sprungbretter für weitere Kooperationen mit diesem Partner oder anderen Wissensverfürgern können so resultieren. Auch die weitestgehende Gewährleistung marktlicher, klassischer Strukturmechanismen über netzwerküberschreitende Innovationskooperationen („Inter-Keiretsu-R&D“) kann die Innovationsfähigkeit auf Basis organisationaler Diskontinuitäten erheblich erhöhen.¹⁶⁴⁸ Beachtliche Autonomie in der Aufgabenerfüllung, starke Incentives und eine Kultur des Wandels sind weitere Voraussetzungen für permanente kreative Zerstörung.¹⁶⁴⁹

Indem über partnerliches Wissen Innovationen rasch entwickelt werden – über schnelle Aneignung oder frühzeitige Zusammenarbeit¹⁶⁵⁰ – erhöht das Strukturkonzept die Handlungsschnelligkeit der auf den Innovationsdruck¹⁶⁵¹ reagierenden Unternehmung und wirkt flexibilitäts erhöhend. Werden Schwankungen im relevanten Aufgabenvolumen im Hinblick auf Wachstums- und Schrumpfanpassungen durch entwickelte Innovationen aufgefangen, wirkt das Strukturkonzept auch handlungsspielraumerweiternd und damit flexibilisierend. Strukturen entlasten die Kooperationspartner zudem um so mehr, je mehr sie das für Innovationen relevante Wissen bereitstellen. Je ausgeprägter der Innovationsdruck ist, desto erforderlicher sind Strukturkonzepte, die die innovationsrelevanten Wissenserwartungen verkörpern und die Fähigkeit herleiten, über die Kombination partnerlicher Ressourcen zu neuen Ressourcenkonfigurationen auf Innovationsdruck effizient reagieren zu können.

3.13. Rechtzeitigkeit vollzogener Transaktionen

Der Zeitpunkt einer Kooperationsaktivität innerhalb des Trignons determiniert häufig ihren Zielerreichungsgrad, wobei hierbei ein Mindestmaß an Realisierung des Transaktionsziels vielfach nur dann erreichbar ist, wenn keine zeitlichen Restriktionen verletzt

¹⁶⁴⁶ Vgl. TEECE (Efficient Boundaries, 1985), S. 16.

¹⁶⁴⁷ Die Aktivität innovationsorientierter Unternehmungen im erheblich unvollkommenen Markt für Wissen stellt sie vor zahlreiche Probleme, die aus „uncertainty, indivisibilities, inappropriability, asset specificity, and tacitness“ resultieren. TEECE (Firm Organization, 1995), S. 32.

¹⁶⁴⁸ Zu den Opfern und Nutzen organisationaler (Dis-)Kontinuität am Beispiel eines Vergleichs U.S.-amerikanischer und japanischer Unternehmen vgl. RTISCHEV/COLE (Organizational Discontinuity, 1999), S. 9-25.

¹⁶⁴⁹ Vgl. TEECE (Firm Organization, 1995), S. 33.

¹⁶⁵⁰ Zur Bedeutung einer frühzeitigen Integration der wesentlichen Lieferanten in die Produktentwicklung vgl. FRANZ/KAJÜTER (Kostenmanagement, 2000), S. 115.

¹⁶⁵¹ Vgl. MEYER/HEIMERL-WAGNER (Transformationsreife, 2000), S. 178.

werden; darüber hinaus werden Kooperationsaktivitäten in der Zeit ausgeübt, und der dafür notwendige oder auch ungewollte Transfer parentaler Ressourcen auf die Pueralunternehmung ist deshalb unter Beachtung der damit verbundenen Kosten im zeitlichen Verlauf zu analysieren – dabei gilt, daß die Verwendung von Ressourcen in bestimmtem Maße durch den Einsatz von Zeit – und umgekehrt – substituiert werden kann.¹⁶⁵² Die Analyse der Risikokosten ermöglicht etwa die Erfassung jener Gefahr, durch zeitliche Verzögerung parentaler bzw. trigonaler Koordinationsprozesse zeitliche Restriktionen zu verletzen, indem etwa spätestmögliche Transfer- bzw. Lieferzeitpunkte verfehlt werden und somit sukzessiv ein Verfall der Reputation, Machtposition oder Bargaining Power gegenüber dem Kooperationspartner bzw. Marktpartnern einsetzt. Zum anderen ist etwa der Transfer impliziten und spezifischen Wissens auf den Kooperationspartner unter Beachtung parentaler Opportunitätskosten und versunkener Kosten¹⁶⁵³ zu erfassen. Je höher ein Kooperationspartner etwa Risikokosten gewichtet, desto eher wird er entweder den Einsatz von interparentaler Koordinations-Zeit durch den Einsatz informationstechnischer Ressourcen substituieren, oder aber auf interparentale Diskussionsaktivität verzichten und Autonomiekosten in Form einer eventuell schlechteren Informationsbasis hinnehmen. Das Kriterium der Rechtzeitigkeit zieht damit innerhalb des Trignons die Grenze zwischen der Substitution des Einsatzes von Zeit durch den Einsatz von Ressourcen, dem umgekehrten Vorgang¹⁶⁵⁴ und dem Verzicht auf die zeitrestringierte Aktivität.

Erhöht das Strukturkonzept die Handlungsschnelligkeit der Unternehmung und damit die Geschwindigkeit des Treffens von Entscheidungen, wirkt es flexibilitäts erhöhend. Dient es dagegen der informatorischen Fundierung von Entscheidungen (z.B. über die Kombination komplementären Practical Knowledge der Kooperationspartner), erhöht es die Qualität der Aufgabenerfüllung und wirkt unsicherheitsreduzierend.¹⁶⁵⁵ Beide Wirkungen verhalten sich damit zueinander konträr. Die **Gegenläufigkeit beider Effekte** wird im Hinblick auf die Akkulturationseffizienz besonders deutlich, wenn der Beeinflussungsprozeß der Akkulturation innerhalb des Trignons sehr zeitaufwendig ist, oder, wenn mit Blick auf die Hierarchisierungseffizienz aufgrund des hohen Zentralisationsgrades von Entscheidungen über Pueralunternehmungs-Aktivitäten die Kommunikation zwischen der Controllingabteilung der Führungsholding und den Controllingabteilungen der einzelnen Tochtergesellschaften sehr zeitintensiv ist. Aber auch bei der Interdependenz- und der Potentialabstimmung sind zeitliche Risikokosten einzubeziehen. Rechtzeitigkeit ist damit ein generelles Kriterium sämtlicher Dynamischer Effizienzbewertungen.

3.14. Inhaltliche Ausprägung von Rahmen und Paradigmen

Die mengen- und artenteilige Strukturierung der Kooperation erfordert gemeinsame Interpretationsrahmen¹⁶⁵⁶ der kooperierenden Individuen, da kodifiziertes und auf weitge-

¹⁶⁵² Vgl. FRESE (Organisation, 2000), S. 260 f., sowie die Futurizität in Kapitel E.VII.3.28.

¹⁶⁵³ Vgl. die Irreversibilität spezifischer Investitionen in Kapitel E.VII.3.6.

¹⁶⁵⁴ Vgl. die zeitliche Verschiebbarkeit irreversibler Investitionen in Kapitel E.VII.3.8.

¹⁶⁵⁵ Vgl. BUCKLEY/CARTER (Knowledge Management, 2000), S. 56.

¹⁶⁵⁶ Vgl. POLANYI (Personal Knowledge, 1962), S. 93, 319.

hend homogenen kognitiven Rahmen gründendes Wissen tendenziell rascher und transaktionskostengünstiger zwischen den Humanressourcen kooperierender Parentalunternehmungen übermittelt werden kann als implizites und auf sehr heterogenen Sprachrahmen beruhendes Wissen – obschon selbst die Übertragbarkeit kodifizierten Wissens die Dekodierungsfähigkeit des Transaktionspartners¹⁶⁵⁷ voraussetzt, so daß mit Kodifizierung nicht zwingend die effiziente Kommunikation innerhalb einer Kooperationsstruktur einhergeht.¹⁶⁵⁸ Unterschiedliche Sprachwelten können mißverständliche Wahrnehmungen, dysfunktionale Fehlinterpretationen und damit erhebliche Konflikte aufgrund interindividuell differierender Rahmen und Paradigmen begründen.

Der Sprachrahmen der Individuen der kooperationspartnerlichen Unternehmungen ist dabei Teil der historisch gewachsenen **Unternehmenskultur** der Parentalunternehmungen. Der zeitbedingte Aufbau gemeinschaftlicher Rahmen im Verlauf interindividueller Zusammenarbeit innerhalb der Pueralunternehmung oder zwischen den Parentalunternehmungen stellt damit sowohl die Vorbedingung für eine funktionierende intrapuerale oder interparentale Kommunikation dar als auch eine zwingende Notwendigkeit für einen bewußt gewollten Transfer impliziten Wissens zwischen den aus den parentalen Organisationen entsandten Individuen. Erst diese Entwicklung gemeinsamer Sprachrahmen ermöglicht letztendlich die trigonale und puerale Bewältigung komplexer arbeitsteiliger Prozesse. Auch die **Mindestkompatibilität** weiterer sachrationaler und sozioemotionaler Faktoren (z.B. Ziele und Wertgefüge) wirkt rahmenentwicklungsförderlich und transfererleichternd.

Ist der Transfer von Wissen auf den Kooperationspartner erwünscht, so sind jene partnerlichen Humanressourcen über Strukturkonzepte zu kombinieren, die **Tangibilitäten**¹⁶⁵⁹ zwischen den Transferpartnern schaffen. Ist der Transfer unerwünscht, sind Berührungspunkte zu vermeiden und eine interpartnerliche Vermischung ausschließlich jener Wissensträger zu dulden, die über möglichst heterogene Rahmen verfügen.

Die auf Interpretationsrahmen basierenden Argumentationen von POLANYI¹⁶⁶⁰ zum individuellen Transfer impliziten Wissens sind für die Analyse des trigonalen Strukturkonzepts durch das Paradigmenkonzept von KUHN¹⁶⁶¹ zu komplementieren. Nachwuchswissenschaftler unterschiedlicher wissenschaftlicher Gemeinschaften zeichnen sich innerhalb ihrer Gemeinschaft insofern durch eine gemeinsame Interpretation der Realität aus, als sie die Realität aus jeweils unterschiedlichen Blickwinkeln erfahren und so über ihre jeweiligen Paradigmen voneinander zu differenzieren sind;¹⁶⁶² sie analysieren relevante Probleme vor dem Hintergrund ihrer gemeinsamen Ausbildung und Forschungspraxis – kurzum: durch ihren **Scheinwerfer der Problemsicht**¹⁶⁶³. Übertragen auf die Organisation der Kooperation sind, analog zu diesem wissenschaftlichen Erfahrungsprozeß, bestehende, in ihrer Heterogenität variierende disziplinäre Matrizen der Parentalunternehmungen strukturell nutzbar zu machen und ist eine neue dis-

¹⁶⁵⁷ Vgl. die Partner-Elemente in Kapitel C.V.

¹⁶⁵⁸ Vgl. TEECE (Using Dynamic Capabilities, 1998), S. 16 ff.

¹⁶⁵⁹ Vgl. die Verfügbarkeit über partnerliche Ressourcen in Kapitel E.VI.5.1.

¹⁶⁶⁰ Vgl. POLANYI (Personal Knowledge, 1962).

¹⁶⁶¹ Vgl. KUHN (Scientific Revolutions, 1970), S. 43 ff., 175 ff.

¹⁶⁶² Vgl. KUHN (Paradigms, 1974), S. 472.

¹⁶⁶³ Zur Scheinwerfer-Metapher vgl. KIRSCH/ESSER/GABELE (Management, 1979), S. 110.

zipliniäre Matrix innerhalb der Pueralunternehmung auf der Grundlage entweder tangibilitätenreicher oder -armer Strukturkonzepte schneller oder langsamer entwickelbar.¹⁶⁶⁴ Dabei bildet sich durch das tagtägliche Erleben partnerlicher Problemlösungsprozesse im Zeitablauf der Kooperation für jeden der Partner beständig eine deutlichere Einsicht über **Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge**¹⁶⁶⁵ heraus. Dieses kontinuierlich anwachsende Wissen in Form von Musterbeispielen vermag im Laufe der Zeit die Fähigkeit der kooperationspartnerlichen Individuen zu begründen, in unterschiedlichen Problemen **Similaritäten**¹⁶⁶⁶ zu identifizieren und das erlernte Partnerwissen auf die Lösung eigener neuer und ungelöster Probleme, etwa sowohl der Pueralunternehmung als auch der Parentalunternehmung, praktisch zu transferieren. Die paradigmengeleiteten interpartnerlichen Lernprozesse basieren insofern vielfach nicht auf explizierten Regeln, sondern erfolgen vielmehr **intuitiv**¹⁶⁶⁷ und beruhen auf der Einübung von Fähigkeiten, welche ihrerseits erst über die gezielte Wahl der gewünschte Tangibilitäten schaffenden Strukturkonzepte ermöglicht und den Ausschluß unerwünschter Tangibilitäten bedingenden Strukturkonzepte verhindert wird. Je heterogener die humanressourciellen Rahmen und Paradigmen sind, desto zeitaufwendiger und kostenintensiver sind daher annahm gemäß die zeitbedingten Prozesse der Wissensaneignung und des Wissenstransfers innerhalb des Trignons.¹⁶⁶⁸ Gleichsam eröffnet diese Heterogenität eine für die Evolution der Kooperation chancenreiche Horizonterweiterung, indem davon ausgegangen wird, daß nicht nur eine einzige paradigmatische Realität – und nicht nur eine einzige „objektive“ Wahrheit – existiert.¹⁶⁶⁹

Fördert das Strukturkonzept die Kombination voneinander abweichender rahmenbasierter und paradigmatischer Perspektiven, fördert es die Fähigkeit, in systematischer Weise holistisches Wissen zu erwerben und nutzt in dieser Weise zukunftsorientiert die Zeitbedingtheit partnerschaftlicher Lernprozesse. Mit zunehmender Heterogenität **historischer** parentaler Rahmen und Paradigmen steigt die Schwierigkeit ihrer transferorientierten Nutzbarmachung. Andererseits wird die Fähigkeit, **zukünftig** holistisches Wissen und effiziente unternehmungsspezifische Rahmen und Paradigmen neu zu generieren, gefördert.¹⁶⁷⁰

Je unterschiedlicher die Rahmen und Paradigmen der trigonalen Kooperationspartner sind, desto notwendiger ist daher die Knüpfung der interpartnerlichen Tangibilitäten aufgrund komplementierender Kommensurabilität (Horizonterweiterung) oder interpartnerlich zu ziehender Grenzen infolge dysfunktionaler Inkommensurabilität.

¹⁶⁶⁴ Anhand der arbeitsteiligen Organisation der Kooperation ist die Nutzbarmachung des Erlernens von Wissen über die von KUHN identifizierten vier Variablen der disziplinären Matrix, d.h. Musterbeispiele, symbolische Verallgemeinerungen, Werte und Grundüberzeugungen, notwendig. Vgl. KUHN (Scientific Revolutions, 1970), S. 182.

¹⁶⁶⁵ Vgl. die Intransparenz und Komplexität von Ressourcen sowie die Tacitness der Humanressourcen in den Kapiteln E.IV.5.7. bis E.IV.5.9.

¹⁶⁶⁶ Vgl. die Similarität und Differenz von Transaktionen in Kapitel E.VI.3.20.

¹⁶⁶⁷ Vgl. die Bedeutung der Intuition im Rahmen der Realoptionen-Theorie in Kapitel E.III.4.3.

¹⁶⁶⁸ Vgl. ALCHIAN/WOODWARD (Theory of the Firm, 1987), S. 111 f., 132; CHUNG (Spezifität, 1998), S. 169 ff.; TEECE (Using Dynamic Capabilities, 1998), S. 16 f.

¹⁶⁶⁹ Die Formulierung des Satzes von der Erhaltung der Energie etwa wurde von vielen Wissenschaftlern parallel formuliert und von KUHN als Beispiel eines nicht logisch stringenten Wissenszuwachses diskutiert. Vgl. KUHN (Entdeckung, 1977), S. 134.

¹⁶⁷⁰ Vgl. die Historizität in Kapitel E.VII.3.26. und die Futurizität in Kapitel E.VII.3.28.

3.15. Ausprägung der Evolution von Routinen

Während bereits auf individueller Trigonebene davon auszugehen ist, daß Fähigkeiten überwiegend auf implizitem Wissen basieren, so ist auf organisatorischer Trigonebene davon auszugehen, daß Wissen auch in parentalen und pueralen Teamstrukturen in impliziter Weise verhaftet ist: Das Vermögen der Parental- und Pueralorganisations-Mitglieder, vielschichtige und beziehungsreiche Transaktionsprozesse vereint zu verwirklichen, liegt in der diffizilen Wechselwirkung zwischen den parentalen und pueralen Teamstruktur-Mitgliedern begründet, welche mit der Zeit implizites Wissen über die effizienteste Team-Koordination hervorbringt.¹⁶⁷¹ Analog hierzu vermögen Humanressourcen beim vertikalen Transfer von der Parentalunternehmung in die Pueralunternehmung nicht das gesamte, vor allem in den parentalen Informations- und Kommunikationsstrukturen verankerte Wissen zu entwenden, da dieses Wissen in den teambasierten Strukturen der Parentalunternehmung verhaftet bleibt. Just in dem Moment, in dem diese parentalen Strukturkonzepte zerschlagen würden, verflüchtigte sich das gesamte, auf übergeordneter Ebene in routinisiertem Verhalten der Parentalunternehmungen und der Pueralunternehmung widerspiegelnde Wissen.

Routinen werden von NELSON und WINTER als „repetitive pattern of activity in an entire organization“¹⁶⁷² bezeichnet und repräsentieren die elementare Speicherungsvariante organisatorischer Fähigkeiten.¹⁶⁷³ Sie sind in inhaltlicher Hinsicht in drei Kategorien differenzierbar: Neben den aktuellen produktiven Transaktionen der Trigonelemente auf Basis ihrer derzeit verfügbaren Ressourcen basieren kurzfristige Entscheidungsrouninen auf den mit ihnen verbundenen notwendigen Kapazitätsanpassungen. Längerfristige, übergeordnete Entscheidungsrouninen bedingen elementare Veränderungen existierender trigonaler Routinen wie auch die bewußte Schaffung neuer Routinen, so etwa mittels teambasierter pueraler oder interparentaler Strukturkonzepte.

In zeitlicher Hinsicht lassen sich statische und dynamische Routinen der Trigonelemente unterscheiden: Statische Routinen fokussieren die organisationale Fähigkeit, aufgrund der täglichen Interaktion in der Vergangenheit¹⁶⁷⁴ wiederkehrende Prozesse in standardisierter Form zu vollführen; dynamische Routinen bringen die organisationale Fähigkeit zum Ausdruck, zukünftig¹⁶⁷⁵ neue Produkte und Prozesse zu entwickeln und zu erlernen.¹⁶⁷⁶ Routinen sind damit auch als organisationale Tiefenstrukturen interpretierbar, die die nach außen sichtbaren Elementarstrukturen produzieren und im Zuge dieser Produktion ihrerseits reproduziert werden.¹⁶⁷⁷

¹⁶⁷¹ Vgl. grundlegend NELSON/WINTER (Evolutionary Theory, 1982), S. 105 f. Vgl. zudem ALCHIAN/WOODWARD (Theory of the Firm, 1987), S. 111 f., 132, 135; DOSI/TEECE (Competencies, 1993), S. 3 ff.; TEECE (Intellectual Capital, 2000), S. 3 ff., 29; TEECE/PISANO/SHUEN (Firm Capabilities, 1990), S. 11 ff.

¹⁶⁷² NELSON/WINTER (Evolutionary Theory, 1982), S. 97.

¹⁶⁷³ Vgl. hierzu und folgend NELSON/WINTER (Evolutionary Theory, 1982), S. 16 ff., 97 ff.

¹⁶⁷⁴ Vgl. die Historizität in Kapitel E.VII.3.26.

¹⁶⁷⁵ Vgl. die Futurizität in Kapitel E.VII.3.28.

¹⁶⁷⁶ Vgl. TEECE/PISANO/SHUEN (Firm Capabilities, 1990), S. 12.

¹⁶⁷⁷ Vgl. ZU KNYPHAUSEN-AUFSESZ (Unternehmensführung, 1995), S. 106.

Je mehr parentale Teams in ihrer Ganzheit in die Kooperation vertikal übertragen werden, desto geringer sind die **versunkenen Kosten**¹⁶⁷⁸ im Hinblick auf die Fähigkeit, die gruppenspezifische Kommunikations- und Koordinationsstruktur vor dem Hintergrund der Informationen über die Produktivitäten und Fähigkeiten der Teamkollegen bestmöglich zu nutzen; mit zunehmender Heterogenität aufeinandertreffender partnerlicher Routinen steigt zudem das Konfliktpotential zwischen den Kooperationspartnern, und desto höher sind die Kosten der zeitbedingten Prozesse der Wissensaneignung und des Wissenstransfers, da ineffiziente etablierte Routinen durch zeitaufwendige evolutionäre Vergessens- und Umlernprozesse überwunden werden müssen.¹⁶⁷⁹

Ein die partnerlichen Routinen in revolutionärer Art zerstörendes, nicht beabsichtigtes Double Loop Learning, ist zwar denkbar, wäre allerdings durch die Kooperationspartner kaum steuer- und kontrollierbar; die organisationale Lernfähigkeit des Trignons ist nicht voluntaristisch produzierbar, sondern unterliegt kausaler Ambiguität¹⁶⁸⁰ und Tacitness¹⁶⁸¹ und ist insofern gegen Imitation¹⁶⁸² und **Replikation**¹⁶⁸³ gefeit.¹⁶⁸⁴ Dieser gewollte oder ungewollte Schutz wird mit zunehmender Anzahl an Tangibilitäten, zunehmender **strategischer Bedeutung** der Tangibilitäten und zunehmender **Transaktionsfrequenz**¹⁶⁸⁵ durch das Strukturkonzept mehr oder weniger stark „durchbrochen“. Neben Rahmen und Paradigmen stellen Routinen den wesentlichen Baustein zur Analyse der Lernfähigkeits-Potential-Effizienz eines Strukturkonzepts dar und betonen die Erheblichkeit des dynamischen Kriteriums der Zeitbedingtheit.¹⁶⁸⁶ Die Formierung der routinebasierten Lernfähigkeit innerhalb des Trignons entspringt strukturinduziert einem spezifischen historischen¹⁶⁸⁷ und zukünftigen¹⁶⁸⁸ Evolutionspfad innerhalb des jeweiligen parentalen bzw. trigonalen Systems.

Bei Wunsch beider Partner nach einer Initiierung von Lernprozessen ist die Bildung permanenter (befristeter) interpartnerlicher Tangibilitäten um so notwendiger, je unterschiedlicher (ähnlicher) die Routinen der Parentalunternehmungen sind. Wünscht eine der Parentalunternehmungen Lernvorgänge des Partners zu vermeiden, ist die Verhinderung permanenter (befristeter) interpartnerlicher Tangibilitäten um so notwendiger, je unterschiedlicher (similärer) die jeweilige Speicherungsform organisationaler Fähigkeiten ist.

¹⁶⁷⁸ Vgl. die Irreversibilität spezifischer Investitionen in Kapitel E.VII.3.6.

¹⁶⁷⁹ Vgl. ALCHIAN/WOODWARD (Theory of the Firm, 1987), S. 111 f., 132; CHUNG (Spezifität, 1998), S. 173 ff.; TEECE (Using Dynamic Capabilities, 1998), S. 16 f.; TEECE (Intellectual Capital, 2000), S. 28 f.

¹⁶⁸⁰ Vgl. die Intransparenz von Ressourcen in Kapitel E.IV.5.7.

¹⁶⁸¹ Vgl. die Tacitness der Humanressourcen in Kapitel E.IV.5.9.

¹⁶⁸² Vgl. die Imitierbarkeit in Kapitel E.IV.5.14.

¹⁶⁸³ Vgl. die Replizierbarkeit in Kapitel E.IV.5.13.

¹⁶⁸⁴ Vgl. ARGYRIS/SCHÖN (Organizational Learning, 1978), S. 18.

¹⁶⁸⁵ Vgl. die Transaktionsbedeutung und -frequenz in Kapitel E.VI.3.6. und E.VI.3.8.

¹⁶⁸⁶ Vgl. KNOTT (Dynamic Value, 2001), S. 430-448.

¹⁶⁸⁷ Vgl. die Historizität in Kapitel E.VII.3.26.

¹⁶⁸⁸ Vgl. die Futurizität in Kapitel E.VII.3.28.

3.16. Existenz kritischer Interdependenzen

Aufgrund vielfältiger Markt-, Ressourcen- und Transaktions-Interdependenzen evoziert die Variation eines Branchenstrukturelements oftmals Veränderungen in anderen Bereichen der Branche. Kritische Interdependenzen sind solche wechselseitigen Abhängigkeiten zwischen den Parentalunternehmen, den Marktpartnern und der Pueralunternehmung, die zukünftige Kettenreaktionen begründen können und daher wesentliche Erfolgs- und Mißerfolgspotentiale für die Beteiligten darstellen. Eine Produktinnovation kann es einem Marktpartner ermöglichen, neue Kundensegmente zu erschließen, deren Bedienung wiederum eine Prozeßinnovation einer Parentalunternehmung begründet, die wiederum zu erheblichen Betriebsgrößensparnissen führt. Die Parentalunternehmung hat daraufhin keinen zwingenden Bedarf mehr an den – bisher komplementären – Ressourcen des Kooperationspartners und ist darüber hinaus in der Lage, die Kooperation vollständig zu internalisieren, womit ihre relative Machtposition gegenüber dem Kooperationspartner überlegen geworden ist. Eine einzige Veränderung in einem externen Kooperationskontext evoziert somit eine Kettenreaktion, die wiederum weitere Kettenreaktionen in anderen Bereichen bedingt.

Derartige offene oder latente Abhängigkeiten, welchen eigen ist, daß zwischen den Parentalunternehmen und der Pueralunternehmung keine unmittelbaren Transaktionen erfolgen und dennoch Aktivitäten des einen trigonalen Systems Auswirkungen auf das andere nach sich ziehen,¹⁶⁸⁹ können kooperationsextern wie auch kooperationsintern im Hinblick auf vielfältige Ressourcen entstehen oder sich im Laufe der Zeit verflüchtigen – womit die Verbindung zum nach vorliegender Auffassung übergeordneten Resource Based Approach und – was die systeminternen Abhängigkeiten vom externen Kontext anbelangt – zum spezielleren Resource Dependence Approach geknüpft wird.

Defizite in der Koordination komplementärer Leistungen und in der Handhabung des Phänomens Zeit sind dabei die primären Ursachen wettbewerblicher Fehlschläge: Kooperationsinterne und -externe Interdependenzen sind zwar bei statischen Analysen kaum von Bedeutung, in dynamischen Umwelten dagegen erfolgskritisch.¹⁶⁹⁰ Je mehr kritische Interdependenzen gegenwärtig bestehen und je mehr mit zukünftigen (Inter-)Dependenzverschiebungen zu rechnen ist, desto eher sind daher Strukturen erforderlich, die mögliche zukünftige Folge- und Nebenwirkungen frühzeitig wahrnehmen, die durch zukünftige Interdependenzen bewirkte Verengungen der Handlungsspielräume neutralisieren und Erweiterungen durch Handlungsschnelligkeit und Handlungsbereitschaft konsequent ausnutzen.

3.17. Intra- und extratrigonale Verbundwirkungen (Wirkungstransfers)

Im zeitlichen Ablauf des Kooperationsprozesses sind zwei mögliche Zukunftseffekte zu beachten, die intra- (Ressourcen) oder extratrigonale (Märkte) interinstrumentelle Verbundwirkungen begründen können. Einwirkungen spezifischer Transaktionen der Tri-

¹⁶⁸⁹ Vgl. DIETL (Institutionen, 1993), S. 129.

¹⁶⁹⁰ Zur Bedeutung von Interdependenzen im Zusammenhang mit der Unsicherheit der Zukunft vgl. genauer ROBERTS (High Reliability Organizations, 1988), S. 34-37; ebenso DIETL (Institutionen, 1993), S. 130.

gonelemente auf den Wirkungsbeitrag anderer trigonaler Instrumente können prinzipiell förderlicher oder hinderlicher Natur sein. Derartige sachliche Wirkungsübertragungen innerhalb und außerhalb des Trignons werden als kooperationsinduzierte **Spill-over-Effekte**¹⁶⁹¹ bezeichnet. Ein fördernder Ausstrahlungseffekt aus Sicht der Pueralunternehmung liegt vor, wenn die Pueralunternehmung an den regelmäßigen Forschungsaktivitäten einer Parentalunternehmung durchgängig partizipiert. Der Ad hoc-Reputationsverlust einer Parentalunternehmung kann auf die Pueralunternehmung und den Kooperationspartner besonders dann als behindernder Ausstrahlungseffekt durchschlagen, wenn die Pueralunternehmung die Namen beider Parentalunternehmungen trägt.¹⁶⁹²

Der kooperationsinduzierte **Carry-over-Effekt**¹⁶⁹³ bezeichnet hingegen eine intertemporale Wirkungsübertragung im Verlaufe des Kooperationsprozesses, die auch als zeitliche Wirkungsübertragung zu benennen ist: Zeitliche Übertragungseffekte sind dadurch charakterisiert, daß ein Anteil der Auswirkungen in der Periode der kooperationspartnerlichen, parentalen oder pueralen Instrumentalanwendung Wirkung zeitigt, der andere Teil mit Verzögerung anschlägt. Der Gesamt-Effekt verteilt sich über mehrere Zeitperioden. Der Carry-over-Effekt ist um so größer, je größer die durch die trigonale Instrumentenanwendung in t bedingten Wirkungen auf den Instrumenteneinsatz in den nachfolgenden Kooperationsperioden t+n sind. Die gewollte und vereinbarte Replikation kritischer Ressourcen (z.B. gebundenes Wissen, Werte) einer Parentalunternehmung durch die Pueralunternehmung und den Kooperationspartner ist um so erfolgreicher, je breiter die Diffusion der Träger des gebundenen Wissens und der Kultur bereits in der Anfangsphase der Kooperation ist.¹⁶⁹⁴ Ein Zerfall („Decay“) von Wirkungen etwa kann durch das Vergessen verursacht werden.¹⁶⁹⁵ Aus einem dynamischen Blickwinkel bedingen derartige Carry Over-Effekte positive oder negative Rückkopplungen¹⁶⁹⁶ und Pfadabhängigkeiten¹⁶⁹⁷ insofern, als die zu einem Zeitpunkt existierende Verbreitung einer Ressourcen(kombination) determiniert, in welchem Ausmaß die entsprechenden (Human-)Ressourcen in zukünftigen Perioden Anwendung durch die Trigonelemente finden. Dabei sind die Erwartungen der Trigonelemente sehr bedeutsam, da sie dazu führen, daß sich – im Sinne Pfadabhängigkeiten immanenter¹⁶⁹⁸ „Sich-selbst-erfüllender“-Prophezeiungen – diejenigen Ressourcen(-kombinationen) durchsetzen, von der die Trigonelemente annehmen, daß sie sich durchsetzen werden.

¹⁶⁹¹ Vgl. ZENTES (Marketing, 1997), S. 380. Zur Bedeutung der Corporate Culture für die Realisierung positiver Spill-over-Effekte vgl. WILLIAMSON (Calculativeness, 1992), S. 30.

¹⁶⁹² Die mögliche Realisierung von „Legitimitäts-Spill-over-Effekten“ Multinationaler Unternehmungen und das Potential, „Moralisches Kapital“ akkumulieren zu können, analysieren KOSTOVA und ZAHEER. Vgl. KOSTOVA/ZAHEER (Organizational Legitimacy, 1999), S. 78.

¹⁶⁹³ Vgl. ZENTES (Marketing, 1997), S. 58.

¹⁶⁹⁴ PICOT diskutiert vergleichbare Wirkungsübertragungen unter dem Begriff „Netzeffekte“ im Zusammenhang mit den neuen Kommunikationstechnologien. Dabei liegen Netzeffekte dann vor, wenn die Anzahl der vorhandenen Nutzer den (Brutto)Nutzen eines Gutes beeinflusst. Vgl. PICOT/SCHÄUBLE (Hybride Wettbewerbsstrategien, 2000), S. 251. Der „Lock-in“ gegenüber einer früheren Technologie auf Basis von Pfadabhängigkeiten begründet derartige Netzeffekte. Vgl. WILLIAMSON (Redistribution, 1993), S. 7-8.

¹⁶⁹⁵ Vgl. die Adaptivität in Kapitel E.VII.3.25.

¹⁶⁹⁶ Vgl. die Existenz von Rück- und Vorkopplungen in Kapitel E.VII.3.24.

¹⁶⁹⁷ Vgl. die Präsenzität in Kapitel E.VII.3.27.

¹⁶⁹⁸ Vgl. SHAPIRO/VARIAN (Information Rules, 1998), S. 11.

Je mehr im zeitlichen Ablauf des Kooperationsprozesses intratrigonale und extratrigonale interinstrumentelle Verbundwirkungen auftreten können, desto notwendiger sind ausdifferenzierte Planungsstrukturen und flexibilitätsorientierte Strukturkonzepte, die zukünftige Spill-Over oder Carry-over Effekte rechtzeitig erkennen lassen¹⁶⁹⁹, durch sie hervorgerufene Begrenzungen der Aktivitätsspielräume vermindern und mögliche Erweiterungen der Aktivitätsfelder durch Handlungsschnelligkeit und -bereitschaft nutzen. Für die Nutzbarmachung des durch einen positiven Carry-over Effekt erweiterten Handlungsspielraumes ist bereits in der Anfangsphase der Kooperation eine breite Diffusion zu transferierender Ressourcen zu erreichen.

3.18. Variabilität von Ressourcen, Märkten und Transaktionen

Variabilität¹⁷⁰⁰ kennzeichnet allgemein die verursachte Verschiedenheit einer tangiblen, hybridtangiblen oder intangiblen Ressource, einer Transaktion, eines Machttyps oder einer Barriere im Verlauf einer Zeitperiode.

Während die beschaffenheitsbedingte Veränderlichkeit als statuarische Variabilität bezeichnet wird, ist die durch Kontextbedingungen verursachte Verschiedenheit als modifikatorische Variabilität zu charakterisieren. Statuarische Variabilität, etwa in Form der Abnutzbarkeit tangibler Ressourcen oder unerwünschter Vergessensprozesse gemäß der Theorie des autonomen Verfalls, vermag die Handlungsspielräume der Kooperationspartner häufig zu begrenzen¹⁷⁰¹. Modifikatorische Variabilität drückt sich etwa in den Wirkungen der Kombination partnerlicher Wissensbasen aus und schafft neue Opportunitäten.¹⁷⁰²

Kontinuierliche Variabilität weist fließende Übergänge zwischen den verschiedenen Eigenschaftsausprägungen, so z.B. bei quantitativen Merkmalen (z.B. Ressourcen-Anzahl) oder bei qualitativen Abstufungen, auf. Bei der diskontinuierlichen Variabilität werden die variierenden Charakteristika in präzise differenzierte Klassen eingeteilt, nach Abwesenheit oder Existenz des Merkmals, so z.B. der Herkunft und Ausbildung der in der Pueralunternehmung eingesetzten Humanressourcen im Verlaufe des Kooperationsprozesses. Strukturkonzepte, die Kontinuität schaffen, bewirken Erwartungsstabilität und reduzieren Unsicherheit.

Angesichts der Offenheit der Zukunft ist ein derartiges Effizienzkriterium von essentieller Relevanz, denn je höher die Variabilität der Ressourcen, desto höher ist – unter Beachtung der Relativität¹⁷⁰³ – die durch Strukturkonzepte generierbare Flexibilität. Während statuarische Variabilität spielraumerweiternde Ersatz- und Gegenmaßnahmen nahelegt, bedingt die modifikatorische Variabilität die opportunitätengenerierende Kombination partnerlicher Wissensbasen. Kontinuierliche Variabilität begründet langfristig orientierte Planungsstrukturen, diskontinuierliche Variabilität dagegen die frühzeitige Erfassung von Störgrößen (über Frühwarnindikatoren).

¹⁶⁹⁹ Vgl. die Rechtzeitigkeit in Kapitel E.VII.3.13.

¹⁷⁰⁰ [Veränderlichkeit – lat. „variare“: verändern.]

¹⁷⁰¹ Vgl. die Durabilität der Ressourcen in Kapitel E.IV.5.3.

¹⁷⁰² Vgl. BUCKLEY/CARTER (Knowledge Management, 2000), S. 57.

¹⁷⁰³ Vgl. die Relativität von Positionen in Kapitel E.VII.3.21.

3.19. Verwendungsvielfalt von Ressourcen

Ist eine Ressource verwendungsvielfältig, existiert nicht nur eine einzige Möglichkeit, sie einzusetzen, sondern es bestehen mehrere Einsatzpotentiale. Die Verwendungsvielfalt des Wissens von Humanressourcen etwa wird bei Maßnahmen des Job Rotation genutzt und setzt eine gewisse Mindestbreite der Qualifikation voraus. In Anlehnung an die Differenzierung von notwendigen, nützlichen und Luxus-Verwendungen in § 996 BGB werden – im übertragenen Sinne – nachfolgend vier unterschiedliche Arten der Verwendung unterschieden.

Notwendige Verwendungen, d.h. Maßnahmen, die zur Erhaltung oder Wiederherstellung der Ressource erforderlich sind, sind zwingend im Verlaufe des Kooperationsprozesses zu tätigen (z.B. Schulung des Betriebsrats über Unternehmungszusammenschlüsse). Nützliche Verwendungen können, ohne allerdings (derzeit zwingend) notwendig zu sein, den Wert der Ressource beträchtlich erhöhen und bedeutsame Investitionen in die Zukunft sein (z.B. Fortbildung des Puerlunternehmungs-Managements in der Informationstechnologie, qualitativ hochwertige Aufgabenbewältigung als Lernvorgang für die Lösung anspruchsvollerer Aufgaben). Die durch sie hervorgebrachten Wertsteigerungen sind dabei zweckmäßigerweise alleinig an solchen Ressourcen vorzunehmen, die in der kooperationsstrukturell kontrolliert und vor unerwünschten Zugriffen geschützt werden können.¹⁷⁰⁴ Luxus-Verwendungen, die den Wert einer Ressource nicht direkt erhöhen, sind nur dann zu leisten, wenn andere Ressourcen durch diese Verwendung an Wert gewinnen (z.B. über eine erhöhte Leistungsbereitschaft der Belegschaft). Schädigungs-Verwendungen, die den Wert einer Ressource vermindern oder diese gänzlich beseitigen, sind entweder zu vermeiden oder aber dann bewußt zu tätigen, wenn diese Wertminderung und Elimination zweckmäßig für die Wertsteigerung kritischerer Ressourcen (z.B. Verlernen von Fähigkeiten zwecks Erlernens neuer Fähigkeiten) ist.

Mit zunehmender Verwendungsvielfalt einer Ressource, die in Kombination mit hohen Kontrollkosten zu Ressourcen-Plastizität¹⁷⁰⁵ führt, vergrößert sich der Handlungsspielraum jenes Transaktionssubjekts, welches über diese Ressource oder die über diese Ressource verfügende Humanressource verfügt. Der Offenheit der Zukunft kann in dieser Weise über Flexibilisierungsmaßnahmen Rechnung getragen werden. Varietät begründet daher die strukturelle Nutzbarmachung des vergrößerten Handlungsspielraumes jenes Transaktionssubjekts, das über verwendungsvielfältige Ressourcen (Wissen) verfügt. Dabei spielen Job Design¹⁷⁰⁶ und Assignment Control¹⁷⁰⁷ eine entscheidende Rolle.¹⁷⁰⁸

¹⁷⁰⁴ Vgl. die Schützbarkeit von Ressourcen in Kapitel E.IV.7.2.5. und E.IV.7.3.5.

¹⁷⁰⁵ Vgl. die Plastizität der Ressourcen in Kapitel E.IV.5.18.

¹⁷⁰⁶ Dieses Job Design kann sich im Einsatz des Rotations-Konzepts zur Initiierung von Lernprozessen zwischen den Kooperationspartnern niederschlagen. Vgl. die Horizontalen Puerlunternehmungskonzepte in Kapitel D.II.2.

¹⁷⁰⁷ „Assignment“ kennzeichnet die Aufgabe, die auf einer Stelle für die nächste, überschaubare Zeitperiode die höchste Priorität für die Gesamtunternehmung haben muß („Auftrag“, „Schlüsselaufgabe“). Die Kontrolle dieser Aufgabe erfolgt über das Humanressourcen-Kontroll-Konzept und das Ressourcenhandhabungs-Konzepts, indem die Absorption der besten Humanressourcen von der Tagesroutine und eine Zersplitterung der Kräfte vermieden wird, damit diese mit voller

3.20. Beeinflußbarkeit von Humanressourcen

Das Kriterium der Beeinflußbarkeit kennzeichnet die Bereitschaft trigonaler Humanressourcen, ihre Einstellung oder ihr Verhalten aufgrund einer aktiven Einwirkung durch andere trigonale Elemente an den Zielen der Beeinflussung orientiert zu modifizieren. Art, Mittel und Ausrichtung der alle Bereiche berührenden Beeinflussung richten sich am spezifischen Kooperationskontext der Partner, der individuell variierenden Bereitschaft, Einstellung und Verhalten zu ändern, und an den Zielen der Beeinflussung aus.

Vor dem Hintergrund der Dynamik ist die Beeinflußbarkeit von Ressourcen sehr bedeutsam, denn je höher sie ist, desto wirkungsvoller können die durch Strukturkonzepte bewirkbare Nutzbarmachung der Zeitgebundenheit, Flexibilisierung und Unsicherheitsreduzierung genutzt werden. So wird der Erfolg der Nutzbarmachung von Lern- und Vergessensvorgängen durch die Beeinflußbarkeit der lernenden Humanressourcen determiniert. Das Ergebnis von Flexibilisierungsmaßnahmen hängt von der Erhöhung der Handlungsbereitschaft der Humanressourcen ab. Erwartungen werden stabilisiert und Unsicherheit wird reduziert durch die Bereitschaft des Kooperationspartners zur Errichtung von Kooperations-Austritts-Barrieren.

3.21. Relativität von Positionen

Die relative Gültigkeit, Bedingtheit oder auch Bezogenheit von Ressourcen-, Transaktions- und Marktpositionen (z.B. im Hinblick auf die relative Machtposition, Ressourcielle Leistungsfähigkeit) meint im übertragenen Sinne¹⁷⁰⁹, daß ein Beobachter anhand von Positionen oder Bewegungen innerhalb eines Inertialsystems – je nach Perspektive: etwa jenen (innerhalb) des Systems Parentalunternehmung, Pueralunternehmung oder Trigon – nicht dessen absolute Position oder dessen absoluten Bewegungszustand feststellen kann.

Dabei begründet partielle Variabilität einzelner Ressourcen, so etwa der erweiterte Handlungsspielraum der Humanressourcen der Pueralunternehmung durch Autonomie oder Arbeitszeitflexibilisierung, nicht zwingend auch puerale oder trigonale Flexibilität, sondern kann im Gegenteil auch Inflexibilitäten des Gesamtsystems, etwa durch Mißbrauch von Freiheiten und verringerte Handlungsschnelligkeit der Parentalunternehmungen, begründen. „Contractual Commitments“ vermögen fürderhin erhebliche Unteilbarkeiten der Beherrschungsmechanismen („Governance Inseparabilities“) zu begründen und eine kooperierende Unternehmung bereits in der Gegenwart für die Zukunft in der Wahl der aus ihrer Sicht optimalen Struktur zu beschränken.¹⁷¹⁰

Kraft die trigonalen Prioritäten verfolgen können. Vgl. MALIK (Führen, Leisten, Leben, 2000), S. 313-324.

¹⁷⁰⁸ Da das an Kopfarbeiter gebundene Wissen zukünftig *die* entscheidende intangible Ressource sei, würden Job Design und Assignment Control zunehmend erfolgskritisch. Vgl. MALIK (Führen, Leisten, Leben, 2000), S. 306.

¹⁷⁰⁹ Vgl. das GALILEISCHE Relativitätsprinzip.

¹⁷¹⁰ Vgl. ARGYRES/LIEBESKIND (Transaction Cost Theory, 1999), S. 50. Mit „Governance Inseparability“ bezeichnen sie „a condition in which a firm's past governance choices significantly influ-

Flexibilität eines Kooperationspartners bedingt nicht zwingend Flexibilität des anderen Kooperationspartners. Die Flexibilität des einen – infolge niedriger Kooperations-Austritts-Barrieren – kann bei spezifischen Investitionen des anderen für diesen erhebliche Zukunftsunsicherheit bedingen, welche, im Falle der Ermangelung ressourcieller Qualität des partnerlichen Nutznießers spezifischer Investitionen, zu beträchtlichen Sunk Costs des das geprochene Wort Hinnehmenden führen wird.¹⁷¹¹ Flexibilität eines Systemelements begründet dann Inflexibilität des übergeordneten Systems oder eines anderen Systemelements („Flexibilitäts-Paradoxon der Kooperation“¹⁷¹²). Erst die systemkritische (holistische) Variabilität, Varietät etc. – und letztlich Flexibilität – führt über die Orientierung an übergeordneten Systemzielen zur ganzheitlichen reaktiven und proaktiven Anpassungsfähigkeit des trigonalen Systems.

Das Kriterium der Relativität bedingt damit in struktureller Hinsicht die Beachtung unterschiedlicher Perspektiven und die Orientierung der kooperierenden Unternehmung an übergeordneten Systemzielen. Der Grundsatz der Orientierung am Ganzen und der Konzentration auf den eigenen Beitrag dazu hilft, an einigen sehr wesentlichen „Weg-gabelungen“ der Kooperationsevolution die richtige Richtung einzuschlagen.¹⁷¹³

3.22. Auflösbarkeit von Ungleichgewichten

Ein weiterer zeitgebundener Prozeß besteht aus der möglichen Zerschlagung von Gleichgewichten zwischen den Kooperationspartnern. Resultierende Ungleichgewichte können sich auf die Ziele und Strategien, die ressourcielle Leistungsfähigkeit, die relative Machtposition oder auch die Unternehmungskultur beziehen und haben ihre Ursache in der den einzelnen Kontexten der Trigonelemente immanenten Dynamik. Der Auflösbarkeit von Ungleichgewichten als zeitgebundenem Prozeß kommt daher aus dynamischer Perspektive erhebliche Bedeutung zu.

Ziel ist dabei, bestehende Ungleichgewichte hin zu Gleichgewichtssituationen zu entwickeln, eine Restrukturierung¹⁷¹⁴ vorzunehmen oder aber die Kooperation aufzulösen. Voraussetzung ist zunächst, Ungleichgewichte überhaupt zu erkennen. Ist die Leistungsfähigkeit¹⁷¹⁵ des Kooperationspartners niedrig, verfügt er allenfalls über eine einzige kritische Ressource (Augmentationsmacht¹⁷¹⁶), etwa die Ermöglichung des Markteintritts, ist davon auszugehen, daß mit Fallen rechtlicher Restriktionen (z.B. Er-

ence the range and types of governance mechanisms that it can adopt in future periods.“ ARGYRES/LIEBESKIND (Transaction Cost Theory, 1999), S. 49.

¹⁷¹¹ Vgl. die Qualität der Humanressourcen in Kapitel E.IV.5.10. und die Probität in Kapitel E.VI.4.2.

¹⁷¹² Vgl. das sog. „Flexibilitäts-Paradoxon der Kooperation“ in Kapitel E.VII.3.7.

¹⁷¹³ Wirksame Führungskräfte und Führungs-Persönlichkeiten definieren ihre Aufgabe nicht aus ihrer Position, sondern aus dem, was sie mit ihren Kenntnissen, Fähigkeiten und Erfahrungen aus eben dieser Position *beitragen* können. Rang, Status und Privilegien sind ihnen nur insofern wichtig, als sie ihnen helfen, einen bestimmten Beitrag leisten – etwas „bewegen“ zu können. Vgl. MALIK (Führen, Leisten, Leben, 2000), S. 88 ff.

¹⁷¹⁴ Vgl. MCKINLEY/SCHERER (Organizational Restructuring, 2000), S. 735-752.

¹⁷¹⁵ Vgl. die Kompatibilität der Ressourciellen Leistungsfähigkeit in Kapitel E.VI.4.6.

¹⁷¹⁶ Vgl. das Defizit an Augmentationsmacht in Kapitel E.V.3.2.6.

möglichung 100%-iger Tochtergesellschaften ausländischer Investoren) auch die Kooperation einer Strukturänderung – **im Extrem: der Dissolution** – unterliegen wird.

Am Beispiel des Machtungleichgewichts skizziert **Abbildung 78** denkbare **Auflösungs-Richtungen** von Ungleichgewichten.¹⁷¹⁷ Dabei gilt als Hypothese, daß der Kooperationsprozeß um so effizienter verläuft, je mehr zwischen den Kooperationspartnern ein relatives Machtgleichgewicht auf hohem Niveau besteht. Ein relatives Machtgleichgewicht bedeutet, daß die Kooperationspartner voneinander in gleichem Maße abhängig sind. Dies bedeutet, daß sie jeweils auf genau jene Ressourcen angewiesen sind, die der Kooperationspartner oder die Pueralunternehmung kontrollieren, und daß die hierarchische Eigenentwickelbarkeit¹⁷¹⁸ und die marktliche Akquirierbarkeit¹⁷¹⁹ dieser kritischen Ressourcen relativ unvorteilhafter wären oder überhaupt nicht gegeben sind. Ein hohes Niveau des Machtgleichgewichts meint, daß sich Partner gegenüberstehen, die in erheblichem Ausmaß voneinander abhängig sind; deren Abhängigkeit erstreckt sich auf äußerst bedeutsame (kritische) Ressourcen¹⁷²⁰.

Abbildung 78: Flexibilitäts- und unsicherheitsorientierte Auflösbarkeit der horizontalen Ungleichgewichtskonstellation der relativen Machtpositionen

		Angewiesenheit von A auf Ressourcen des Kooperationspartners B	
		Niedrig	Hoch
Angewiesenheit von B auf Ressourcen des Kooperationspartners A	Niedrig	I Macht-Gleichgewicht auf niedrigem Niveau A und B: Austritts-Flexibilität	II Macht-Ungleichgewicht zu Lasten von A A: Unsicherheits-Reduktion, Gegenmacht-Flexibilität B: Austritts-Flexibilität Erweiterungs-Flexibilität
	Hoch	III Macht-Ungleichgewicht zu Lasten von B A: Austritts-Flexibilität/ Erweiterungs-Flexibilität B: Unsicherheits-Reduktion Gegenmacht-Flexibilität	IV Macht-Gleichgewicht auf hohem Niveau A und B: Entwicklungs-Flexibilität

Die bei Wandel der Bargaining Power¹⁷²¹ entstehenden Ungleichgewichtssituationen und Governance Inseparabilities sind durch Bewegung in Richtung auf die Konstellationen I oder IV auflösbar. Der Schwächere wird in diesem Fall **Macht-Strategien** der

¹⁷¹⁷ Zur Auflösung von Ungleichgewichtssituationen vgl. grundlegend Kapitel C.VII.2., mit Blick auf Inter-Ziele-Strategien-Relationen vgl. Kapitel E.VI.4.4.

¹⁷¹⁸ Vgl. die hierarchische Eigenentwickelbarkeit in Kapitel E.IV.5.12.

¹⁷¹⁹ Vgl. die marktliche Akquirierbarkeit in Kapitel E.IV.5.11.

¹⁷²⁰ Vgl. die Kompatibilität der Ziele und Strategien in Kapitel E.VI.4.4.

¹⁷²¹ Vgl. ARGYRES/LIEBESKIND (Transaction Cost Theory, 1999), S. 50, S. 55-57.

Unsicherheits-Reduktion (Opportunismus-Schutzmechanismen, Suche nach Alternativen, verstärkter Eintritt in andere horizontale Kooperationen) oder Gegenmacht-Flexibilisierung einsetzen (Aufnahme zusätzlicher Kooperationspartner), wohingegen der Mächtige – je nach Ressourcieller Leistungsfähigkeit¹⁷²² des Kooperationspartners, strategischer Bedeutung des Vorhabens und kultureller Kompatibilität – entweder Austritts-Flexibilität (Dissolution) oder Erweiterungs-Flexibilität (Anteilerweiterung, Internalisierung des Partners) anstreben wird. Während ein niedriges Niveau des Machtgleichgewichts aus Sicht beider Partner Austritts-Flexibilitäts-Strukturen¹⁷²³ nahelegt, wirkt ein hohes Niveau des Machtgleichgewichts sehr stabilisierend auf den Fortbestand und den Erfolg der Kooperation, da sich beide Partner gleichermaßen an der Erweiterung des Handlungsspielraumes für die Kooperation (Ausbau zu einem Netzwerk) beteiligen.

Generell begründet das Kriterium der Auflösbarkeit von Ungleichgewichten für Ungleichgewichtssituationen **jeder inhaltlichen Prägung**¹⁷²⁴ ein gezieltes Wahrnehmungsmanagement¹⁷²⁵ von Ungleichgewichten und ein bewußtes Entwicklungsmanagement hin zu interpartnerlichen Gleichgewichten¹⁷²⁶ auf hohem Niveau. Ein hohes Gleichgewichtsniveau ist durch eine beidseitig hohe Bedeutung der Trigonalen Kooperationsstruktur, eine beidseitig hohe ressourcielle Leistungsfähigkeit und eine starke gemeinsame Trigon-Kultur gekennzeichnet. Ein Strukturkonzept wirkt um so unsicherheitsreduzierender, je rascher und gründlicher ihm die Auflösung von sachrationalen und sozioemotionalen Ungleichgewichten im zeitlichen Verlauf des Kooperationsprozesses gelingt. Gelingt die Auflösung kritischer Ungleichgewichte nicht, ist ein Trigon-Restrukturierungs- oder Dissolutions-Management einzuleiten.

3.23. Nachhaltigkeit interpartnerlicher Gleichgewichte

Wenn sich im Verlaufe des Kooperationsprozesses die Bedeutung der Ressourcen des Kooperationspartners aus Sicht der kooperierenden Unternehmung verändert, die Kontrolle über kritische Ressourcen variiert oder kostengünstigere oder nutzbringendere Alternativen außerhalb der Kooperationsbeziehung auftreten, so wandelt sich annahm gemäß eine interpartnerliche Gleichgewichtssituation in ein problematisches Ungleichgewicht.

Insofern ist die Nachhaltigkeit einer Gleichgewichtssituation innerhalb der Partnerschaft über die Nachhaltigkeit der eingebrachten Ressourcen,¹⁷²⁷ Märkte und Transaktionen abzusichern, fehlende Nachhaltigkeit über ausgleichenden Input abzusichern oder über rasche Alternativengenerierung zu kompensieren. Dies ist insbesondere bei rasch ab-

¹⁷²² Vgl. die Kompatibilität der Ressourciellen Leistungsfähigkeit in Kapitel E.VI.4.6.

¹⁷²³ Vgl. das Konzept der Kooperations-Barrieren in Kapitel E.V.3.5.

¹⁷²⁴ Etwa im Hinblick auf die Inter-Ziele-Strategien-Relation, die Ressourcielle Leistungsfähigkeit, die Relative Machtposition und die Soziokulturelle Inkompatibilität. Vgl. Kapitel E.VI.4.4. bis Kapitel E.VI.4.7. Zur generellen Auflösung von Ungleichgewichten vgl. Kapitel C.VII.2.

¹⁷²⁵ Vgl. SANCHEZ/HEENE/THOMAS (Competence-based Competition, 1996), S. 15.

¹⁷²⁶ Zur Bedeutung ausgewogener Machtverhältnisse zwischen Netzwerkteilnehmern für die Flexibilität von Netzwerken vgl. auch MECKL/KUBITSCHKE (Unternehmensnetzwerke, 2000), S. 301.

¹⁷²⁷ Vgl. HYDER/GHAURI (Joint Venture Relationships, 2000), S. 217.

nutzbaren intangiblen Ressourcen (z.B. Know-how über vergängliche Technologien) erforderlich. Die Nachhaltigkeit eines Gleichgewichts der Ziele und Strategien, der Ressourciellen Leistungsfähigkeiten, der relativen Machtpositionen oder auch der Unternehmenskulturen trägt wesentlich zur Verminderung der Zukunftsunsicherheit der Kooperationspartner bei.

3.24. Existenz von Rück- und Vorkopplungen

Einige der im Trigon ablaufenden Prozesse sind vor dem Hintergrund des kybernetischen Grundprinzips¹⁷²⁸ als geschlossene, auf dem Prinzip der Rückkopplung basierende Regelkreise zu interpretieren. Die Funktionsweise der auf dem Rückkopplungsprinzip gründenden und vertikale Kontrollmechanismen beinhaltenden Strukturkonzepte ist vergangenheitsorientiert. So werden die Resultate der parentalen Kooperationskoordinationsprozesse als Ist-Werte verzeichnet und mit den etwa durch die zentrale Planungseinheit festgelegten Soll-Werten konfrontiert. Bei Diskrepanz werden Maßnahmen der Störungselimination initiiert, die die Regelstrecke in den durch die zentraleinheitsseitige Führungsgröße fixierten Zustand rückführen. Nachteilig ist, daß die Wahrnehmung von Diskrepanzen seitens der Planungseinheit vielfach zu einem Zeitpunkt erfolgen wird, der für die Einleitung von Umsteuerungsmaßnahmen zu wenig oder gar keinen Handlungsspielraum mehr beläßt. Vertikale kontrollorientierte Strukturkonzepte sind daher genau dann zukunftsorientiert, wenn sie parentale oder puerale Störgrößen nicht alleinig mittelbar über die Regelgröße, sondern auch direkt zu registrieren suchen.

Erfaßt etwa eine parentale bzw. puerale Planungseinheit beim Prinzip der Vorkopplung frühzeitig existierende oder potentielle, auf die parentalen Koordinations- bzw. pueralen Kooperationsprozesse einwirkende Störgrößen, vermag sie rechtzeitig Führungsgrößen zu fixieren, die ihrerseits die Störgrößen zu kompensieren in der Lage sind. Futurale Kontrollstrukturen nehmen daher im Rahmen der Vorkopplung anhand geeigneter, die parentalen bzw. pueralen Stärken und Schwächen wie auch Chancen und Risiken reflektierender Frühwarnindikatoren eine Messung der Störgrößen vor und ermitteln potentielle Diskrepanzen zwischen der Soll-Größe und der prognostizierten Wird-Größe. Die Sicherungsfunktion der Planungs- und Kontrollstrukturen knüpft damit am Zukunftsbezug der parentalen und pueralen Planung und an den damit verbundenen Unsicherheiten an. Mit zunehmender Umweltunsicherheit der trigonalen Kooperation wird die parentale oder puerale Planung zunehmend erschwert und erfordert den Einsatz spezieller Mechanismen zur Unsicherheitsreduktion. Die parentale oder puerale Planung ihrerseits hat frühzeitig solche Risiken zu erkennen, ihre Wirkungen zu antizipieren und entsprechende Gegenmaßnahmen vorzusehen.¹⁷²⁹

Je mehr gelenkte Vorkopplungsprozesse demnach im Mittelpunkt eines Strukturkonzepts stehen, desto unsicherheitsreduzierender wirkt das Konzept. Die Prinzipien der

¹⁷²⁸ Vgl. PFOHL/STÖLZLE (Planung und Kontrolle, 1997), S. 13 ff.

¹⁷²⁹ Zu einem Kontingenz-Modell der Handhabung Strategischer Risiken und einem literaturgestützten Vergleich der analysierten Determinanten der erfolgreichen Risikohandhabung vgl. BAIRD/THOMAS (Strategic Risk Taking, 1985), S. 230-243, S. 239.

Rück- und Vorkopplung ziehen die Grenze zwischen dem Primat der Planung und den Prinzipien der Selektion und Kompensation.¹⁷³⁰

3.25. Adaptivität eines Trigonsystems

Im Gegensatz zur Steuerung und Regelung, bei welcher einem kybernetischen System ein Ziel von außen gesetzt wird, ist für den Prozeß der Anpassung¹⁷³¹ aus der Perspektive der Kybernetik jene systemische Handlungsweise charakteristisch, mittels derer ein Gleichgewicht mit der Umwelt angestrebt wird. Das trigonale System bildet selbst einen Soll-Wert heraus, welcher seinerseits der zukünftigen Regelung zugrunde gelegt wird.

So ist ein Strukturkonzept zunächst unter dem Blickwinkel der Adaptivität dann effizient, wenn sie die **Nachschußfähigkeit**¹⁷³² der Parentalunternehmungen in Situationen hoher Kontextdynamik ermöglicht, um „Durststrecken“ partnerschaftlich überstehen zu können.¹⁷³³ Dabei haben auch in diesem Fall die eingebrachten Ressourcen von gleich hoher oder niedriger strategischer Bedeutung für die Partner zu sein¹⁷³⁴. Die interpartnerlich ausgeglichene Nachschußfähigkeit trägt wesentlich zur Handhabung der Zukunftsunsicherheit durch Flexibilisierung bei. Weiterhin eröffnet die Struktur um so höhere Flexibilität, je adaptiver sie die Kooptation neuer Kooperationspartner und den Austritt bestehender Kooperationspartner ermöglicht.

Als elementare Formen der Adaptation begründen strukturbewirkte **Lern- und Vergessensprozesse** eine zeitlich überdauernde Variation der Wissensbasis im Unternehmen. Je mehr gelenkte Lernprozesse¹⁷³⁵ im Mittelpunkt des Strukturkonzepts stehen, desto förderlicher wirkt das Konzept auf die Nutzbarmachung der Zeitbedingtheit des Erwerbs, der Aneignung und der Änderung von Wissen aufgrund von Belehrung durch oder Erfahrung. Das Vergessen ist ein dem Lernen gegenläufiger Prozeß; Gedächtnisinhalte müssen verlernt werden, um neue Fähigkeiten erlernen zu können.¹⁷³⁶ Nach der Theorie des autonomen Verfalls ist das Schwinden von Bewußtseinsinhalten, das ein absichtliches vollständiges oder teilweises Erinnern oder die Aktivierung einmal abgespeicherten Materials verhindert, ein passiver Vorgang, der von der Zeit abhängig ist;

¹⁷³⁰ Vgl. STEINMANN/SCHREYÖGG (Management, 2000), S. 138.

¹⁷³¹ Die Adaptationsfähigkeit von Unternehmungen ist eines der Schlüsselemente zur Lösung des ökonomischen Problems. Vgl. VON HAYEK (Use of Knowledge, 1945), S. 524; WILLIAMSON (Knowledge, 1990), S. 2.

¹⁷³² Vgl. Kapitel E.VI.4.5. des Transaktionalen Ansatzes.

¹⁷³³ Die „Nachschußfähigkeit“ der Kooperationspartner ist mit dem Kriterium der „Expandability“ von DIXIT und PINDYCK vergleichbar. So zerstört Irreversibilität die Put-Option, wohingegen Expandierbarkeit (z.B. auf Basis der interpartnerlichen Kapazität an Ressourcen) im Gegenzug die Call-Option begründet. Vgl. DIXIT/PINDYCK (Reversibility, 1998), S. 2-3.

¹⁷³⁴ Vgl. den Inter-Ziele-Strategien-Fit in Kapitel C.V.2. und E.VI.4.4.

¹⁷³⁵ Zur spieltheoretischen Analyse von Informationsasymmetrie-basierten Lernmodellen, welche Spieler entweder dazu veranlassen, Annahmen über das wahrscheinliche Verhalten des Kooperationspartners zu treffen (Belief-Based Learning Models), oder aber alternative Spieler unberücksichtigt lassen (Reinforcement Learning Models), vgl. FELTOVICH (Learning Models, 2000), S. 605-641.

¹⁷³⁶ Zur Bedeutung der (zeitlich vorgelagerten) Frage, wann eine Organisation „should be expected to cut back ist learning efforts and affirm that the desired capability has been achieved“, vgl. die lernorientierte Analyse WINTERS. WINTER (Satisficing Principle, 2000), S. 981-996.

danach bauen sich Gedächtnisinhalte nach der Lernphase nahezu automatisch und zeitlich bedingt wieder ab.¹⁷³⁷ Nach der Interferenztheorie ist Vergessen ein aktiver Vorgang, der primär inhaltlich, d.h. durch Überlagerungen vorher und nachher gelernten Materials, bedingt ist; derzeit wird davon ausgegangen, daß beide Prozesse simultan existieren und auch weitere Ursachen¹⁷³⁸ für das Vergessen existieren.¹⁷³⁹

Ausgehend von der Annahme, daß eine in das Gedächtnis übernommene Information durch eine andere Information verdrängt werden kann und Vergessensprozesse grundsätzlich nach Wiederholungen verlangsamt werden,¹⁷⁴⁰ sind die folgenden Implikationen für die Strukturierung der Kooperation zu ziehen: Die Zwischenschaltung von Aktivitäten unterschiedlicher Art kann den „Unterhaltungswert“ der interpartnerlichen Beeinflussung erhöhen und das Behalten einer Information fördern (z.B. über das Rotationskonzept). Würde man etwa einen unternehmungspolitischen Beeinflussungserfolg zu einem bestimmten Restrukturierungs-Zeitpunkt erzielen wollen, wäre mit Blick auf die Erinnerungswirkung intensiv und gebündelt zu steuern und zu regeln (z.B. über das Durchgriffs-Konzept). Dagegen ist die Beeinflussung für ein bereits eingeführtes Strukturkonzept auf einem niedrigeren Intensitätsgrad zeitlich wirksamer zu verteilen, da derart das Bewußtsein für eine parentale Hilfestellung oder aber echte Partnerschaft über die Zeit hinweg aufrechtzuhalten wie auch zu pflegen ist und die laufende „Wiederverwertung“ des Engagements „Kooperation“ aus Sicht der Partner stimuliert werden kann.

Je eher demnach das Strukturkonzept das Vergessen durch aktive Informationsbeschaffung im Sinne der Interferenztheorie ermöglicht, desto eher verkörpert es innovationsrelevante Wissenserwartungen¹⁷⁴¹ und wirkt unsicherheitsreduzierend. Je mehr die Struktur (simultan) dazu führt, daß sich Gedächtnisinhalte nach der Lernphase zeitlich bedingt quasi-automatisch durch Nicht-Zugriff wieder abbauen, desto eher nutzt es die Zeitbedingtheit¹⁷⁴² spezifischer Prozesse.

3.26. Historizität

3.26.1. Abhängigkeiten von vergangenen Pfaden

Je nach Art der **inhaltlichen** Prägung des ressourciellen Vermögens der Pueralunternehmung und des Trignons von dem bisherigen Entwicklungspfad der Parentalunternehmungen vermag diese Historizität¹⁷⁴³ vorteilige oder nachteilige Konsequenzen zu zeiti-

¹⁷³⁷ Vgl. ZENTES (Marketing, 1997), S. 415 f.

¹⁷³⁸ Ursachen werden etwa im Austausch von Informationen und der Änderung der Gedächtnisspuren gesehen. Vgl. KROEBER-RIEL/WEINBERG (Konsumentenverhalten, 1999), S. 352, und die dort angegebene Literatur.

¹⁷³⁹ Vgl. KROEBER-RIEL/WEINBERG (Konsumentenverhalten, 1999), S. 351; ZENTES (Marketing, 1997), S. 416.

¹⁷⁴⁰ Zum Vergessen von Werbebotschaften vgl. KROEBER-RIEL/WEINBERG (Konsumentenverhalten, 1999), S. 355.

¹⁷⁴¹ Vgl. dazu die ökonomische Relevanz von Erwartungen in Kapitel E.VII.3.3.

¹⁷⁴² Vgl. die Futurizität in Kapitel E.VII.3.28.

¹⁷⁴³ [Historizität – lat. „historia“: Geschichte.]

gen.¹⁷⁴⁴ Einerseits begründet es gegenüber der Konkurrenz – und damit gegenüber dem in anderen Strategischen Geschäftseinheiten konkurrierenden Kooperationspartner – einen erheblichen Wettbewerbsvorteil, da es damit nur sehr schwierig zu transferieren und imitieren¹⁷⁴⁵ ist. Innerhalb der Kooperation kann die Historizität dagegen auch von Nachteil sein, wenn zwei voneinander differierende und in der Vergangenheit über einen langen Zeitraum gewachsene und damit „starke“ Ressourcenpools zu kombinieren sind oder einer der beiden den anderen vereinbarungsgemäß zu dominieren und (partiell) zu eliminieren hat.¹⁷⁴⁶

Breite, Enge und Verlauf der parentalen Pfade vermögen annahmegemäß nicht allein die Transaktionsform „Kooperation“ sondern auch die Einstellung der Parentalunternehmungen zur Puerlunternehmung und damit das Strukturkonzept zu prägen.¹⁷⁴⁷ So ist die Transaktionsform Trigon c.p. bei hoher Lerngeschwindigkeit der Partner, hohem Selektionsgrad am Markt und kollidierenden technologischen Bahnen die relativ vorteilhafteste Transaktionsform. Die Bedeutung der parentalen Pfade für die Puerlunternehmung skizziert **Abbildung 79**.¹⁷⁴⁸

Abbildung 79: Bedeutung der Form der parentalen Pfade für die Struktur der Puerlunternehmung

		Pfad der Parentalunternehmung A		
		Breit	Eng	Kollidierend mit B
Pfad der Parentalunternehmung B	Breit	Gemischte Kohärente Diversifikation; Gleichgewicht; Wahrscheinliche Konvergenz mehrerer Pfadverläufe	A-orientierte Kohärente Diversifikation; Dominanz A; Mögliche Divergenz einiger Pfadverläufe	Einbindung von B in Netzwerkstruktur von A
	Eng	Kohärente Diversifikation; Dominanz von B; Mögliche Divergenz einiger Pfadverläufe	Single Product-Puerlunternehmung; Hoher vertikaler Integrationsgrad	Spezialisierung auf Produkt von B
	Kollidierend mit A	Einbindung von A in ein Netzwerkstruktur von B	Spezialisierung auf Produkt von A	Beidseitige Einbindung in Drittnetzwerk; Singuläre Pfad- und Projektkooperation; niedrige Kooperations-Austritts-Barrieren

Die Breite, Enge und Kollision parentaler Pfade führt zu organisatorischen Anforderungen, die der Komplexität der Transaktionen der Puerlunternehmung, dem Einbin-

¹⁷⁴⁴ Vgl. BARNEY (Firm Resources, 1991), S. 108; ERIKSSON/MAJGÅRD/SHARMA (Path Dependence, 2000), S. 322-323.

¹⁷⁴⁵ Vgl. die Imitierbarkeit in Kapitel E.IV.5.14. des Internalen Ansatzes.

¹⁷⁴⁶ Vgl. die Replizierbarkeit in Kapitel E.IV.5.13. des Internalen Ansatzes.

¹⁷⁴⁷ Siehe auch hierzu die Überlegungen von TEECE zur theoretischen Fundierung der Corporate Coherence. Vgl. hierzu und im folgenden TEECE/RUMELT/DOSI/WINTER (Corporate Coherence, 1994), S. 1-30; teils ähnlich DOSI/TEECE (Competencies, 1993), S. 17.

¹⁷⁴⁸ In Anlehnung an und trigonstruktureller Modifikation zu TEECE/RUMELT/DOSI/WINTER (Corporate Coherence, 1994), S. 13.

ungsgrad der Partner und der Einflußverteilung innerhalb der Kooperation Beachtung schenken. Weisen beide Kooperationspartner breite Pfadabhängigkeiten von generischen Technologien auf, werden sich die Pueralunternehmung und die Parentalunternehmungen durch ein konstantes Level der Nichtzufälligkeit (Kohärenz) zwischen Nachbaraktivitäten ihrer Gesamtportfolios im Rahmen der Diversifikation auszeichnen. Je enger die Pfade bislang verliefen, desto spezialisierter wird auch die Pueralunternehmung ressourciell ausgerichtet sein (Spezialistenwissen), desto wahrscheinlicher ist die zukünftige Divergenz einzelner Ressourcenverläufe mit der Konsequenz von Instabilitäten in der Kooperation und desto eher wird die Kooperation Wachstum primär über einen relativ hohen vertikalen Integrationsgrad erreichen können. Treffen die Pfade der Partner zufällig und vermutlich nur einmalig aufeinander, ist vor dem Hintergrund einer wechselseitigen Einbindung in ein Dritt-Netzwerk die Aufrechterhaltung niedriger Kooperations-Austritts-Barrieren¹⁷⁴⁹ für beide Partner eine zweckmäßige Strukturvariante.

Als kooperationsspezifische Arten der **inhaltlichen** Prägung werden im folgenden der Konstituierungs-Typus der Pueralunternehmung, das unternehmungskulturelle und das unternehmungspolitische Konzept diskutiert und die strukturellen Konsequenzen für das Trigon aufgezeigt.

3.26.2. Konstituierungs-Typus

Der Konstituierungstypus der Pueralunternehmung¹⁷⁵⁰ hat Einfluß darauf, in welchem Maße parentale sachrationale oder sozioemotionale Zwänge zu berücksichtigen sind. Für die Struktur ist von Bedeutung, ob die Pueralunternehmung durch Rückgriff auf bereits existierende Elemente eines (Beteiligungs-Pueralunternehmung) oder beider Parentalunternehmungen (Verschmelzungs-Pueralunternehmung), durch Zukauf des Geschäftsbereichs eines dritten Transaktionspartners (Akquisitions-Pueralunternehmung) oder durch Aufbau eines für beide Partner innovativen Ressourcenpools (Neuaufbau-Pueralunternehmung) entstand.

Während eine Neuaufbaukooperation viel Freiraum für eine beidseitig „unbeschwert-spielerische“ Erststrukturierung bietet, sind bei Verschmelzungskooperationen wesentliche parentale Parteilichkeiten oder Befangenheiten zu berücksichtigen.¹⁷⁵¹ So ist zu entscheiden, inwieweit durch die Wahl des Strukturkonzepts in außenorientierter Hinsicht und aus der Perspektive eines oder beider Partner existierende Kontakte zu anderen Marktpartnern, z.B. Konkurrenten des Partners, entweder abzuschwächen oder bewußt zu verstärken sind, z.B. zu in komplementärer Beziehung zum verfolgten Kooperationszweck stehende marktliche Ressourcenlieferanten, sowie Poolungen von Ressourcen, Märkten oder Transaktionen, z.B. zur Vermeidung von Doppelaktivitäten, vorzunehmen sind. Sinnvoll kann insbesondere auch sein, Aktivitätsbereiche (zunächst einmal) weiterhin bewußt getrennt voneinander durchzuführen, um entweder Anwendungsunsicherheiten über den richtigen Umgang mit dem Kooperationspartner gezielt

¹⁷⁴⁹ Vgl. das Konzept der Kooperations-Barrieren in Kapitel E.V.3.5.

¹⁷⁵⁰ Vgl. die Unternehmungs(neu-)konstituierung in Kapitel B.III.3.6.

¹⁷⁵¹ Vgl. ROLFES (Gemeinschaftsunternehmen, 1979), S. 124; ähnlich HERMANN (Joint Venture, 1989), S. 114.

zu vermindern oder aber Erfolgsunsicherheiten über das Verzögern spezifischer Investitionen in die Kooperation(sstruktur) und das Abwarten auf neue Informationen bewußt zu senken.

Vor allem Beteiligungs- und Aufkaufkooperationen werfen das Problem erheblich gefestigter Strukturen bei simultaner Existenz über Jahre gewachsener informeller Netze auf: Die mit erheblichen spezifischen Investitionen verbundene Strukturierung gewinnt daher den Charakter einer Restrukturierung mit der ihr eigenen typischen technologischen Restriktionen und humanressourciellen Barrieren.¹⁷⁵² Je mehr Handlungsspielraum der Konstituierungs-Typus der Pueralunternehmung den Kooperationspartnern läßt, desto mehr Flexibilität eröffnet er ihnen bei der nachfolgenden Gestaltung der Kooperation und mit der Zeit erforderlichen Anpassungen. Stehen dagegen erhebliche Befangenheiten im Mittelpunkt eines Konstituierungs-Typus, desto inflexibilisierender wirkt er und legt „vorsichtige“ Strukturierungen nahe.

3.26.3. Unternehmungspolitische Pfade

Der bisherige unternehmungspolitische Pfad der Parentalunternehmungen ist in zweifacher Weise von Bedeutung für die Strukturierung. Einerseits wirkt er insofern restringierend, als er den Handlungsspielraum möglicher Varianten gegenwärtiger und zukünftiger Strukturierung einengt, da die Umsetzung unternehmungspolitischer Ziele über längere Zeit Ressourcen beansprucht oder aufzehrt, die für einzelne Strukturkonzepte nicht zur Verfügung stehen. Gleichsam begrenzt er insofern den Handlungsspielraum, als das politische System individuelle in autorisierte Werte transformiert; die autoritative Allokation von Werten ist konstitutives Merkmal der Politik.¹⁷⁵³ Andererseits dient er als hilfreicher Maßstab für die Strukturierung und den Aufgabenvollzug innerhalb der Struktur, indem erlebte Differenzen zwischen Ziel und Zielerreichung(sgrad) in den parentalen Erfahrungsschatz fließen und in dieser Weise relevante Erwartungen verkörpern.¹⁷⁵⁴ Erfahrungen, die die Elemente des Trignons am Markt sammelten, führten zu einer zeitlich überdauernden Variation der Wissensbasis im Unternehmen, die strukturell zu verwerten ist. Die diese Erfahrungen bündelnden Strukturen entlasten die Kooperationspartner erheblich, sofern sie die für Koordinationsprozesse der Parentalunternehmungen relevanten Erwartungen verkörpern. Durch die strukturelle Konfrontation oder einseitige Nichtberücksichtigung der bisherigen unternehmungspolitischen Pfade der Parentalunternehmungen werden Erfolgs- und Anwendungsunsicherheiten reduziert oder verstärkt und Handlungsspielräume eingeschränkt oder erweitert.

3.26.4. Unternehmungskulturelle Pfade

Das von den parental dominanten Kerngruppen¹⁷⁵⁵ vertretene Wertsystem fließt als erste Dimension in die Strukturierung des Trignons ein und prägt die Unternehmungs-

¹⁷⁵² Vgl. MCKINLEY/SCHERER (Organizational Restructuring, 2000), S. 748; ebenso HERMANN (Joint Venture, 1989), S. 114; ROLFES (Gemeinschaftsunternehmen, 1979), S. 124.

¹⁷⁵³ Vgl. EASTON (Political Structure, 1990), S. IX.

¹⁷⁵⁴ Vgl. die ökonomische Relevanz von Erwartungen in Kapitel E.VII.3.3.

¹⁷⁵⁵ Vgl. ULRICH/FLURI (Management, 1995), S. 78, 161.

kultur der Pueralunternehmung in erheblicher Weise. Das unternehmungskulturelle Konzept der Parentalunternehmungen ist vor allem in dreierlei Hinsicht von Bedeutung. Mindestkompatibilitätsnotwendigkeiten¹⁷⁵⁶ zu den sozioemotionalen Spezifika des Kooperationspartners determinieren zunächst restringierend oder induzierend die Strukturwahl und entscheiden darüber, ob Ressourcen der Partner zusammengeführt werden können oder besser getrennt werden sollten.

Die Kultur einer Unternehmung kann schließlich auch Annahmen enthalten, die die Kombinationsfähigkeit einzelner Ressourcen bestimmen.¹⁷⁵⁷ Aus homogenen starken Kulturen rührt die Gefahr der Ablehnung von Andersartigkeit und das Brachliegen von Innovations- und Kreativitätspotentialen. Weiterhin kann das strategische Vermögen einer Parentalunternehmung, Akkulturationsprozesse begrenzt zu steuern, eine spezifische Dynamic Capability¹⁷⁵⁸ darstellen und in der Vergangenheit zu einer wesentlichen Technologie erwachsen sein, die strukturell nutzbar gemacht werden kann.¹⁷⁵⁹ Welche Fähigkeiten der Parentalunternehmungen Wettbewerbsvorteile begründen, wird dabei von der die Pueralunternehmung umgebenden Landeskultur determiniert.¹⁷⁶⁰ Das bisherige unternehmungskulturelle Konzept determiniert die Strukturwahl daher insofern, als Spielräume begrenzt, Verhaltensunsicherheiten¹⁷⁶¹ reduziert oder (bei Inkompatibilität) infolge differierender Wertvorstellungen und Kommunikationsformen erhöht werden und die Zeitbedingtheit historischer Akkulturationsprozesse der Parentalunternehmungen bewußt genutzt wird.

3.26.5. Erfahrungswerte

Verfügt die Unternehmung über keine historischen Erfahrungen mit dem Kooperationspartner, handelt es sich gar um das erste Kooperationsvorhaben, besteht die Gefahr, von einem Opportunisten „über den Tisch gezogen zu werden“. Negativerfahrungen können dann – je nach Schwere des zugefügten Schadens – Voreinstellungen bedingen, die zukünftige Kooperationen erschweren. Je mehr die Parentalunternehmung dagegen über Erfahrungen mit zahlreichen anderen Partnern verfügt, sind ihr die mit Kooperationen generell verbundenen Gefahren um so bekannter. Werden die Kooperationspartner bewußt variiert (sog. „Multi-Partner-Konzept“), wird zudem die Aneignung vielfältiger und sehr unterschiedlicher Ressourcen ermöglicht (z.B. Ideen). Derartige Erfahrungen können wertvolles Tacit Knowledge repräsentieren und die Kommunikations- und Opportunitätskosten senken – wie auch den erfolgreichen Eintritt in subjektiv neue Märkte begründen.¹⁷⁶² Mit zunehmend positiven Erfahrungen mit demselben Kooperationspartner¹⁷⁶³ in anderen Bereichen steigt das Vertrauen in dessen Fähigkeiten, nimmt der Vertrautheitsgrad seiner Eigenheiten zu, wird der kommunikative Umgang vereinfacht,

¹⁷⁵⁶ Vgl. die Transaktionalen Speziellen Partnerlichen Kriterien in Kapitel E.VI.4.

¹⁷⁵⁷ Vgl. FIOL (Managing Culture, 1991), S. 191-211.

¹⁷⁵⁸ Vgl. EISENHARDT/MARTIN (Dynamic Capabilities, 2000), S. 1118.

¹⁷⁵⁹ Vgl. CASTANIAS/HELFAT (Resources and Rents, 1991), S. 161; ERIKSSON/MAJKGÄRD/SHARMA (Path Dependence, 2000), S. 322-323.

¹⁷⁶⁰ Vgl. HU (Internal Transferability, 1995), S. 73-88.

¹⁷⁶¹ Vgl. die Verhaltensunsicherheit in Kapitel E.VI.3.2.

¹⁷⁶² Vgl. KLEPPER/SIMONS (Dominance, 2000), S. 997-1016.

¹⁷⁶³ Vgl. O.V. (Nestlé und Coca-Cola, 2001), S. 20.

komplexere Kommunikationsformen greifen Platz und Routinen werden etabliert. Insgesamt ist die Beziehung stabilisiert, Verhaltensunsicherheiten sind reduziert und die interpartnerlichen Transaktionskosten sind verringert (sog. „Mono-Partner-Konzept“).

Die Effizienz der Handhabung eines Technologietransfer-Modi in Form des z.B. Vollinterdependenz- oder Team-Konzepts¹⁷⁶⁴ ist mit der Anzahl seiner erfolgreichen (mißglückten) vorangegangenen Nutzungen positiv (negativ) verbunden.¹⁷⁶⁵ Konsequenterweise wird eine Unternehmung, die eine bestimmte Struktur für den Transfer nutzte, entweder dieses Konzept zukünftig bewußt wiederwählen oder aber auf dieses Konzept bzw. die Strategie „Trigonale Kooperation“ gänzlich verzichten.¹⁷⁶⁶

3.26.6. Existenz institutionalisierter Referenzpotentiale

Ein institutionalisiertes Referenzpotential ist ein aufgrund von Erfahrungen ermitteltes Bezugssystem, das einer Institution als Kriterium für die Einleitung, die Art und Weise der Durchführung von Aktivitäten dient.¹⁷⁶⁷ Verfügt die Unternehmung über Erfahrungswerte aus der Vergangenheit, ist es sinnvoll, dieses Wissen auch zu nutzen und Erfahrungseffekte zu realisieren, indem es zentral gebündelt wird und die über Know-how-Träger zusammengefaßt werden. Interpretieren Multinationale Konzernmuttergesellschaften ihre zahlreichen Tochtergesellschaften aus einer holistischen Perspektive als ein Netzwerk interdependenter Aktivitäten,¹⁷⁶⁸ sind die markt- und kooperationspezifischen Ressourcen der Tochtergesellschaften, die über weltweit nutzbares **Referenzwissen** verfügen, für das gesamte System über Zentrale Ressourcen-„Sammel“-Einheiten und Wissenstransformationen nutzbar zu machen.¹⁷⁶⁹

Ist auch in Zukunft mit bedeutenden Kooperations-Vorhaben zu rechnen, verstärkt sich die Tendenz, Erfahrungswerte aus der Vergangenheit zentral zu bündeln und so dieses Wissen über Zentralisation zu nutzen. Die für einen Kooperationspartner strategisch bedeutsamen Leistungen bergen insofern Gefahren, als einerseits bei Erschließung (subjektiv) „neuer“ Bereiche über die Puerlunternehmung keine Referenzpotentiale existieren, zum anderen die Notwendigkeit des Schutzes wettbewerbsrelevanter Ressourcen besteht. Je höher die Anzahl an durch das Strukturkonzept institutionalisierten bedeutenden Referenzpotentialen, desto eher verkörpert es die für die Koordination der Kooperation bedeutenden Erwartungen und desto unsicherheitsreduzierender wirkt es.

¹⁷⁶⁴ Vgl. die Kapitel D.II.2. und D.II.1. sowie F.IV.3. und F.III.5.

¹⁷⁶⁵ Grund für eine zunehmend engere Kooperation mit der Volksrepublik China ist aus Sicht der Lufthansa eine Fortsetzung des erfolgreichen Equity Joint Ventures Ameco Beijing (Aircraft Maintenance and Engineering Corporation), welches bereits seit 1989 existiert und dessen im Jahr 2004 auslaufenden Verträge nach Wunsch der Lufthansa auch um 15 Jahre verlängert werden sollen. Die Deutsche Lufthansa und ihre Partner erwägen indes bereits, die chinesische Staatslinie Air China in ihre Luftfahrtkooperation „Star Alliance“ aufzunehmen. Vgl. o.V. (Lufthansa kooperiert, 2001), S. 25.

¹⁷⁶⁶ Vgl. TSANG (Technology Transfer Mode, 1997), S. 164.

¹⁷⁶⁷ Sprachwissenschaftlich kennzeichnet Referenz die Bezugnahme auf ein außersprachliches Bezugsobjekt mittels eines sprachlichen Zeichens.

¹⁷⁶⁸ Vgl. BECKMAN (Networked Organization, 1995), S. 6.

¹⁷⁶⁹ Vgl. WELGE/BÖTTCHER/PAUL (Management, 1998), S. 39; WELGE/HOLTBRÜGGE (Wissensmanagement, 2000), S. 765-767.

3.26.7. Ressourcielle Reifegrade

Der Ressourcielle Reifegrad kennzeichnet generell den für die horizontale und vertikale Weiterverwendung eines Gutes unerläßlichen qualitativen oder quantitativen Umfang einer tangiblen, hybridtangiblen und intangiblen Ressource. Ressourcielle Reifegrade liefern vor dem Hintergrund der Offenheit der Zukunft Hinweise auf horizontale und vertikale Strukturkonzepte mit Blick auf den historisch gewachsenen informations- und kommunikationstechnologischen Stand parentalen Vermögens.¹⁷⁷⁰

Je höher der Reifegrad des Strategischen Portfoliomanagements¹⁷⁷¹ einer Parentalunternehmung ist, je mehr die Unternehmung über eine Konzeptionelle Gesamtsicht gesteuert wird, je permanenter neue Märkte erschlossen werden, je ausgeprägter Forschung für die Zukunft betrieben wird, desto eher werden etwa tendenziell – bei simultan hoher strategischer Bedeutung¹⁷⁷² des Kooperationsvorhabens – hybride Integrationskonzepte Anwendung finden. Hybride Konzepte ermöglichen eine Verbindung zwischen einer zentralen Kontrolle strategisch bedeutsamer Vorhaben und einer der Kundenorientierung und Marktnähe Rechnung tragenden dezentralisierten unternehmerischen Verantwortung zum Zwecke der Erzielung struktureller und strategischer Flexibilität. Die aus der Spezialisierung resultierende kumulative Historizität des Wissens wird damit in ökonomische Vorteile umgesetzt, indem sowohl die historisch bedingten Führungsfähigkeiten der Zentraleinheit als auch die operativen Fähigkeiten der dezentralen Einheiten genutzt – und derart Handlungsspielraum, Handlungsschnelligkeit und Handlungsbereitschaft in beide Richtungen geschaffen werden.

Mit zunehmendem Reifegrad einer Technologie wird ihr rascher Transfer auf eine (Human-)Ressource geringeren technologieorientierten Reifegrades erschwert, so daß, falls er nicht ganz ausgeschlossen oder mit prohibitiv hohen Kosten verbunden ist, die aus der Spezialisierung resultierende kumulative Historizität des Wissens über die Einrichtung dauerhafter Tangibilitäten und die Nutzung der vergangenheitsbezogenen Zeitbedingtheit in ökonomische Vorteile umzusetzen ist.

Der Ressourcielle Reifegrad bildet somit die vertikalen und horizontalen Grenzen einheitlicher Willensdurchsetzungs- und Willenssicherungs-Hoheit, begründet interpartnelerliche Tangibilitäten bei Beabsichtigung eines Ressourcentransfers und indiziert die veränderungsrelevante Reife¹⁷⁷³ eines Strukturkonzepts.

¹⁷⁷⁰ Die Analyse des Wissensökonomischen Reifegrades schlug bereits (implizit) insofern den dynamischen Blickwinkel ein, als er Ausdruck der Prägung des strategischen Vermögens des Trignons vom bisherigen wissensökonomischen Entwicklungspfad der Parentalunternehmungen war. Vgl. Kapitel E.IV.6.9.

¹⁷⁷¹ Vgl. grundlegend SPREMANN (Portfoliomanagement, 2000b). Aktuell bescheinigt die empirische Forschung dem aktiven Portfoliomanagement Vorzüge. Vgl. SPREMANN (Portfoliomanagement, 2000a), S. 1100.

¹⁷⁷² Vgl. die Transaktionsbedeutung in Kapitel E.VI.3.6.

¹⁷⁷³ Vgl. MEYER/HEIMERL-WAGNER (Transformationsreife, 2000), S. 176-177.

3.27. Präsenzität

Im engeren Sinne meint Gegenwart aus philosophischer Perspektive das „Jetzt“ oder auch – in mathematisch-physikalischer Hinsicht ohne zeitliche und räumliche Ausdehnung – den Zeitpunkt zwischen dem „Nicht-Mehr“ und dem „Noch-Nicht“. Im erweiterten Sinne kennzeichnet Präsenz die auszugrenzende Zeitspanne zwischen der historischen Dimension der jüngeren Vergangenheit und der, etwa durch Pläne oder Projekte bereits erfaßten, näheren Zukunft.

Präsenzität¹⁷⁷⁴ bedeutet insofern, daß die Wettbewerbsstärke der Parentalunternehmen und der Pueralunternehmung, neben der Nutzung der Historizität, auch von der **gezielten gegenwärtigen Beeinflussung** ihres zukünftigen Entwicklungspfades geprägt ist: „The assessment of a firm's strategic capability at any point in time is presented here as a function of the firm's processes, positions, and paths.“¹⁷⁷⁵ Die aufgrund von Informationsaktivitäten erkannten Optionen, die auf Pfadabhängigkeiten basieren oder **Initialkonditionen** verlangen, lassen sich zukünftig nur dann nutzen, wenn diese Voraussetzungen, etwa in Form spezifischer Investitionen, die für den betrachteten Entwicklungsschritt gegeben sein müssen, gegenwärtig erbracht oder generiert werden können.¹⁷⁷⁶ Beispiele hierfür sind die gegenwärtige Erlangung eines relevanten Patentrechtes oder komplementäre technologische Kompetenzen. Auch auf einer übergreifenden Portfolio-Ebene wird über die gegenwärtige Umsetzung einer Strategie die Option auf die Integration fremden Wissens erworben, woraus wiederum die Option auf Eintritt in neue Märkte entsteht, die die grundlegende Voraussetzung für den strategischen Erfolg im größeren Maßstab bildet.

Weiterhin sind auch die „**Gegenwartswerte**“ von Ressourcen, Transaktionen und Märkten mit Blick auf ihre vergangene und zukünftig mögliche Wertentwicklung zu analysieren. Der Preis für eine Ressource zum Zeitpunkt ihrer Bewertung kann durch die aktuelle Struktur der Kooperation beeinflusst werden. So können die durch ältere Mitarbeiter im Laufe der Jahre gesammelten Erfahrungen ihrerseits wiederum in Zukunft wertsteigernd auf das Wissen jüngerer Mitarbeiter wirken und die grundlegende Voraussetzung für den Erfolg der Kooperation auf Basis von Rotations- und Teamstrukturen sein. Auf Basis dieser „Gegenwartswert“-Evaluation im Verhältnis zu historischen und zukünftig noch möglichen Wertsteigerungen sind Strukturen (z.B. Team-, Anreiz- oder Kontrakt-Konzept) einzurichten, die gezielt zur Wertsteigerung oder Stabilisierung von Ressourcen oder ihrer Substitution (z.B. maschinelle Anlagen) beitragen.

¹⁷⁷⁴ [Präsenzität – lat. „*presentia*“: Gegenwart.]

¹⁷⁷⁵ TEECE/PISANO (Dynamic Capability, 1994), S. 14.

¹⁷⁷⁶ Als eine Ursache für Pfadabhängigkeiten wird die Begrenzte Rationalität der Entscheidungsträger interpretiert, die diese Optionen wählen läßt, welche in hohem Maße von vorangegangenen Entscheidungen abhängig sind, um eine „Ökonomisierung kognitiver Prozesse“ zu bewirken. Vgl. BERCOVITZ/DE FIGUEIREDO/TEECE (Managerial Decision-Making, 1995), S. 7-9. Eine systembedingte Ursache gründet in den sog. vorbestimmten Kosten. Vgl. ALBACH (Unternehmensplanung und Aufsichtsrat, 1997), S. 35. Zu einem ähnlichen, jüngeren Gedanken („Governance Inseparability“) im Rahmen der Transaktionskostentheorie vgl. ARGYRES/LIEBESKIND (Transaction Cost Theory, 1999), S. 49.

Die Präsenzität zieht daher die strukturelle Verbindung zur Vergangenheit und Zukunft, indem die gegenwärtig erforderlichen Initialkonditionen aufgrund bestehender Pfadabhängigkeiten strukturell erbracht werden und die aktuellen „Gegenwartswerte“ von Ressourcen ins Verhältnis zu möglichen Zukunftswerten von Ressourcen gesetzt werden.

3.28. Futurizität

In welche Richtung sich eine Unternehmung zukünftig entwickeln kann, „is a function of its current position and the paths ahead“.¹⁷⁷⁷ Futurizität bedeutet, daß die zukünftige Wettbewerbsstärke einer Unternehmung durch die frühzeitige und nachhaltige Wahrnehmung technologischer Opportunitäten und das Zukunftsbild der Kerngruppe geprägt sind.¹⁷⁷⁸

Wie schnell und wie weitgehend sich ein industrieller Aktivitätsbereich entwickelt, wird durch die technologischen Opportunitäten innerhalb des „windows of opportunity“¹⁷⁷⁹ bestimmt, die – auch in der Nachbarschaft eigener Forschungen – noch vor ihm liegen.¹⁷⁸⁰ **Technologische Opportunitäten** sind dabei nicht nur Wahrnehmungsergebnisse ausgeprägter Grundlagenforschung, sondern sie können auch durch den innovativen Kooperationsprozeß selbst und durch die Verknüpfung mit Kooperationspartnern, die Basisforschung betreiben (z.B. Universitäten), wahrgenommen werden.¹⁷⁸¹ Die Art und Weise, mit der „scientific frontiers are being rolled back“¹⁷⁸², ist durch die Organisation wahrzunehmen.¹⁷⁸³ Die Fähigkeit der Partner, technologische Opportunitäten (z.B. über dezentrale und teamorientierte Strukturen) wahrzunehmen und eine langfristige Zukunftsorientierung¹⁷⁸⁴ nachhaltig in Kauf zu nehmen, ist womöglich eine wertvolle firmenspezifische distinktive Kompetenz der Partner, die innerhalb der Pueralunternehmung zu verwerten ist.

Der Zukunft ist zudem eine konstitutive Funktion für unternehmerisches Selbstverständnis und Handeln zuzuschreiben. Die Unternehmung versteht sich vor dem Hintergrund der Vergangenheit, deren Ereignisse und Erfahrungen in die Gegenwart eingeflossen sind – in Richtung auf die Zukunft. Zukunft wird daher in dem Maße reflektiert, in dem sich die Unternehmung als historisch versteht. Das **Zukunftsbild** einer Unternehmung ist mit dem vorherrschenden Welt- und Menschenbild verbunden.¹⁷⁸⁵ Unter-

¹⁷⁷⁷ TEECE/PISANO (Dynamic Capability, 1994), S. 13.

¹⁷⁷⁸ [Futurizität – lat. „futura“: Zukunft.]

¹⁷⁷⁹ DOSI/TEECE (Competencies, 1993), S. 15.

¹⁷⁸⁰ Vgl. TEECE/PISANO (Dynamic Capability, 1994), S. 13.

¹⁷⁸¹ Zur Bedeutung von Trigonalen Kooperationen im globalen Wettbewerb vgl. bereits GOMEZ-CASSERES (Global Competition, 1989), S. 18.

¹⁷⁸² TEECE/PISANO (Dynamic Capability, 1994), S. 14.

¹⁷⁸³ Vgl. TEECE/PISANO (Dynamic Capability, 1994), S. 14.

¹⁷⁸⁴ Vgl. LUO (Foreign Direct Investment, 1998), S. 115.

¹⁷⁸⁵ Je nachdem, ob – vor allem religiös bedingt – linear-kurzzeitliche Zeitkonzeptionen oder zirkular-langzeitliche Zeitkonzeptionen dem Zukunftsverständnis zugrunde liegen, differiert das unternehmerische Handeln. Lineare Zeitvorstellungen sind mit dem gerichteten Fließen eines Stroms zu vergleichen, wohingegen zyklische Vorstellungen eher von der ständigen Wiederkehr des Gleichen ausgehen. Vgl. BLEICHER (Zum Zeitlichen, 1986), S. 263-265. Seit der Renaissance entwickelte sich ein weithin akzeptiertes Zukunftsverständnis, das Zukunft nicht mehr als

nehmerisches Handeln ist in komplexe Wirkungszusammenhänge eingebettet und kann über seine Zielsetzungen hinaus weit in die Zukunft reichende Nebenwirkungen und Folgewirkungen nach sich ziehen. Verband sich mit Zukunft in früheren Zeiten das Verständnis einer notwendigen historischen Entwicklung oder eines relativ freien Entfaltungsraumes für unternehmerisches Handeln, wird heute zunehmend der Schutz dieses Entfaltungsraumes diskutiert, da die Gegenwart mit ihrem inhärenten Veränderungspotential in einer unternehmerischer Steuerung teils entzogenen Weise über sich selbst hinaustreibt.¹⁷⁸⁶ Wissenschaftsmethodisch bedingt dies die Ergänzung um eine holistische Betrachtungsweise, die singuläres Geschehen in seinen komplexen Zusammenhängen sieht und deren zukünftige Entwicklungspotentiale nicht unberücksichtigt läßt.

Die Futurizität zieht horizontale und vertikale Grenzen der Strukturkonzept-Wahl, indem technologische Opportunitäten auf Basis eines gestaltungs- und schutzorientierten Zukunftsbild wahrgenommen werden.

3.29. Phasenverläufe

3.29.1. Trigonexterne Phasenverläufe

Aus außenorientierter Perspektive ergeben sich in erster Linie aus der Berücksichtigung von Marktphasen¹⁷⁸⁷ Hinweise auf die Art und die Anzahl der zu handhabenden Ressourcen im Verlaufe des Ko-Strukturierungsprozesses. So stehen in der Experimentierphase eines Marktes Innovationen und damit die gemeinsame Entwicklung und Verwertung wettbewerbsrelevanten komplementären Know-hows der Partner über Ressourcen-Rekombination im Vordergrund der Kooperationsaktivitäten.

Die marktliche Diffusion technologischen Wissens im Verlaufe der Wachstums- und Reifephase des Marktes hat strukturell betrachtet zur Folge, daß, um die Wettbewerbsposition aufrechtzuerhalten, erstens das unternehmungsspezifische Wissen vor Imitation und spezialisierte Humanressourcen vor Abwerbung durch den Kooperationspartner oder Dritte zu verteidigen sind, zweitens technologische Entwicklungen erfolgen müssen, um den Vorsprung aufrechtzuerhalten und drittens die Wettbewerbsposition in alternativen Bereichen zu schützen ist.¹⁷⁸⁸ Ist etwa die Wettbewerbsposition der Parentalunternehmen oder der Pueralunternehmung erheblich von technologischen Appropriierungsbarrieren¹⁷⁸⁹ dependent, so ist ihrer Verteidigung gegen die technologische Diffusion und Verbreitung besondere Beachtung zu schenken. Ein schrumpfender Markt kann z.B. die Repositionierung der Pueralunternehmung über das frühzeitige Besetzen

vorherbestimmt, sondern als offen und damit auch durch den Menschen gestaltbar ansieht. Der Zukunftsbegriff ist vor diesem Kontext zu überdenken.

¹⁷⁸⁶ Vgl. die Verkettung ökonomischer und wissenschaftlich-technischer Zusammenhänge, damit verbunden ein hohes Maß an Umweltveränderung und teils irreversible Umweltschädigungen weltweiten Ausmaßes. Zu Entwicklungstendenzen in der Umweltpolitik und der Bedeutung institutioneller Innovationen zur Linderung der durch diese Trends entstehenden Probleme vgl. genauer WEALE (Risikosteuerung, 1992), S. 27-45.

¹⁷⁸⁷ Vgl. PORTER (Wettbewerbsstrategie, 1999), S. 214 ff.

¹⁷⁸⁸ Vgl. PORTER (Wettbewerbsstrategie, 1999), S. 234 f.

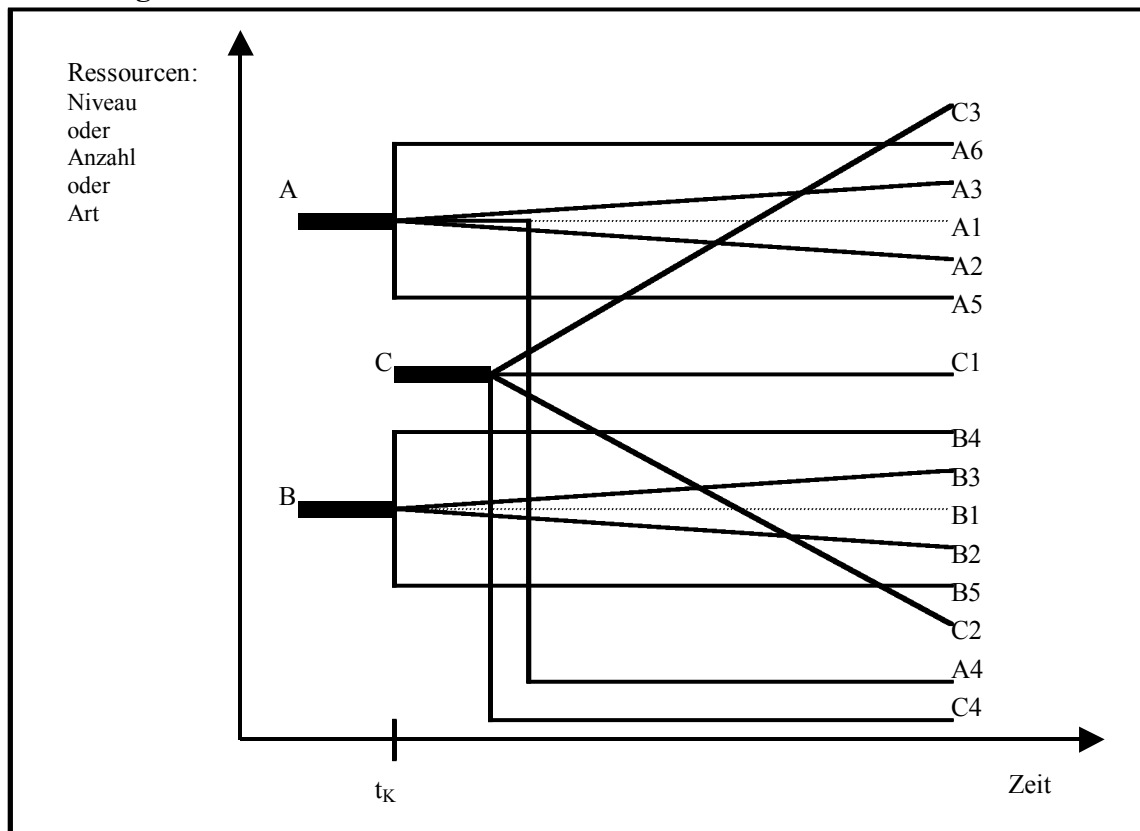
¹⁷⁸⁹ Vgl. AGARWAL/AUDRETSCH (Life Cycle, 2001), S. 25.

lukrativer Nischen und die strukturelle Förderung alternativer wettbewerbsrelevanter Ressourcen nahelegen. Auch die langfristige oder kurzfristige Senkung von Kooperations-Austritts-Barrieren und der damit verbundene Marktaustritt sind potentielle Varianten (z.B. Vermeidung von Imageschäden durch frühzeitige Information der Marktpartner, Vorbereitung der Dissolution). Neben der Implementierung einer Repositionierungs-Struktur oder der Dissolution der Kooperation ist bei sehr günstiger Wettbewerbsposition im Markt auch eine riskante Investitions-Struktur möglich, indem durch additive ressourcielle Leistungsflüsse durch die Parentalunternehmungen der Marktaustritt von Wettbewerbern forciert wird.

3.29.2. Trigoninterne Phasenverläufe

Wie **Abbildung 80** vereinfacht skizziert, können aus binnenorientierter Perspektive die tangiblen, hybridtangiblen und intangiblen Ressourcen der Parentalunternehmung A, der Parentalunternehmung B und der Pueralunternehmung C voneinander erheblich differierende und sich wechselseitig beeinflussende Evolutionsmuster aufzeigen. Diese hypothetisch-exemplarischen Ressourcen-Verläufe (A1-A6, B1-B5, C1-C4), die mit Eintritt in die Kooperation zum Zeitpunkt t_k durch Wahl des partnerspezifisch geeigneten oder ungeeigneten Strukturkonzepts resultieren, schwanken von konstanten, steigenden und sinkenden Entwicklungen bis hin zu Ad hoc-Verflüchtigungen oder Ad hoc-Vermehrungen.

Abbildung 80: Die Evolution der Ressourcen



A, B: Parentalunternehmung A, B; C: Puerlunternehmung C; t_k : Zeitpunkt des Eintritts in die Trigonale Kooperation

Hypothetisch-exemplarische Ressourcen-Verläufe und Verlaufskombinationen	
A1	Unveränderter Verlauf einer betrachteten Ressource der Parentalunternehmung A ohne Eintritt in die Kooperation (unveränderter Bestand an tangiblen oder hybridtangiblen finanziellen Ressourcen) oder auch durch Wahl des relativ geeigneten Strukturkonzepts (Schutz von Ressourcen) bzw. des relativ ungeeigneten Strukturkonzepts (Nichtverfügung über partnerliche Ressourcen)
A2	Sinkender Verlauf einer betrachteten Ressource der Parentalunternehmung A bei einem für A ungeeigneten Strukturkonzept (z.B. Diffusion wettbewerbsrelevanten Wissens oder von Geschäftsgeheimnissen, Abschwächung des parentalen Images)
A3	Steigender Verlauf der Ressource der Parentalunternehmung A bei einem für A geeigneten Strukturkonzept (z.B. Aneignung spezifischen Wissens oder von Geschäftsgeheimnissen, Verbesserung des eigenen Images durch die Kooperation)
A4	Bei Eintritt von C4 resultiert nach einem kurzen Time-lag A4, d.h. der plötzliche und gänzliche Verlust der guten Reputation von A
A5	Mit Eintritt in die Kooperation verringert sich ad hoc die Flexibilität der Parentalunternehmung A mit Blick auf ihre Entscheidungsfreiheit, simultan gilt A6
A6	Ad hoc erhöht sich mit Eintritt in die Kooperation die Flexibilität der Parentalunternehmung A hinsichtlich ihrer strategischen (Portfolio-)Handlungsspielräume, simultan gilt A5
B1	Hypothetische Entwicklung der Ressource der Parentalunternehmung B ohne Kooperation
B2	Verlauf der Ressource der Parentalunternehmung B ohne ein für B geeignetes Strukturkonzept
B3	Steigender Verlauf der Ressource der Parentalunternehmung B mit für B geeignetem Strukturkonzept
B4	Ad hoc erhöht sich mit Eintritt in die Kooperation die Flexibilität der Parentalunternehmung B hinsichtlich ihrer strategischen (Portfolio-)Handlungsspielräume, simultan gilt B5
B5	Mit Eintritt in die Kooperation verringert sich ad hoc die Flexibilität der Parentalunternehmung B mit Blick auf ihre Entscheidungsfreiheit, simultan gilt B4
C1	Konstanz des kombinierten, wettbewerbsrelevanten Ressourcenpools der Puerlunternehmung C
C2	Stete Schrumpfung des erfolglos kombinierten, wettbewerbsrelevanten Ressourcenpools der Puerlunternehmung C (z.B. negativer Akkulturationsverlauf, Misfit der interparentalen Ressourciellen Leistungsfähigkeiten sowie der interparentalen Ziele und Strategien, Umwelt-Inwelt-Misfit)
C3	Stetes Wachstum des erfolgreich neukombinierten wettbewerbsrelevanten Ressourcenpools der Puerlunternehmung C
C4	Sofortiger, gänzlicher Verlust der guten Reputation von C, indem es in politischen, ökologischen oder ökonomischen Mißkredit in der Öffentlichkeit gerät

Aus der Berücksichtigung der spezifischen Ressourcenphasen ergeben sich Hinweise darauf, **welche Ressourcenart zu welchem Zeitpunkt in welcher Form** strukturell zu handhaben ist. So bedingt die Abschätzung des Abnutzungsverlaufs der tangiblen Ressource Finanzen strukturelle Nachschußregelungsnotwendigkeiten. Ist der Transferzeitpunkt der intangiblen Ressource Wissen auf den Kooperationspartner bzw. der Diffusionszeitpunkt des Know-hows antizipierbar, ist der Abfluß von Know-how¹⁷⁹⁰ über die Vermeidung kritischer Tangibilitäten¹⁷⁹¹ vermeidbar bzw. hinauszögerbar. Ist umgekehrt der Aneignungszeitpunkt wettbewerbsrelevanten Wissens prognostizierbar, können niedrige Kooperations-Austritts-Barrieren ökonomisch zweckmäßig sein. Die Gefahr einer raschen Total-Diffusion spezifischen Wissens schließlich erfordert strukturelles Zweitschlagspotential.¹⁷⁹²

4. Ko-Strukturierungs-Prozeß

Durch das Aufeinandertreffen der parentalen Strukturelemente sind unterschiedliche Ko-Strukturierungs-Prozesse aus dynamischem Blickwinkel¹⁷⁹³ denkbar. Ausgehend von einer **ökonomischen Perspektive** des organisationalen Wandels, die verhaltens-theoretische Überlegungen in sich vereint,¹⁷⁹⁴ wird mit Ko-Strukturierung ein Trigoninterner, durch wechselseitige Aktionen und Reaktionen der Parentalunternehmungen und der Pueralunternehmung gekennzeichneteter **Struktureller Anpassungs- und Selektionsprozeß** bezeichnet, der außeninduziert durch Markteinflüsse und binneninduziert durch partnerliche Ressourcenelemente ausgelöst wie auch beständig beeinflusst wird und zur Entwicklung spezifischer Dynamischer Fähigkeiten der Kooperationspartner im Zeitablauf der Partnerschaft führt.¹⁷⁹⁵

Der in **Abbildung 81** skizzierte idealtypische schlangenförmige Verlauf eines Ko-Strukturierungs-Prozesses ist anhand der Phasen Strukturannäherung, Strukturstörung, Strukturkonstituierung, Strukturinfragestellung und Strukturrekonstituierung innerhalb eines Trigons aufzuzeigen. Nach einer initialen Anpassung ergibt sich eine Störung,

¹⁷⁹⁰ Vgl. die Gefahr der Know-how-Diffusion in Kapitel E.IV.6.2.

¹⁷⁹¹ Vgl. Kapitel E.IV.5.1.

¹⁷⁹² Vgl. die Kompatibilität der Relativen Machtposition in Kapitel E.VI.4.6.

¹⁷⁹³ Zu einem generellen dynamischen Ansatz des organisationalen Strukturwandels vgl. PÓLOS/HANNAN/CARROLL/PÉLI (Structure, 1998).

¹⁷⁹⁴ Vgl. CARROLL (Organizational Theory, 1996), S. 12; WILLIAMSON (Mechanisms, 1996), S. 219. Exemplarisch seien die jüngeren Überlegungen WILLIAMSONS zum Effizienzkriterium der Heilbarkeit („Remediableness Criterion“) und Rechtschaffenheit („Probity“) angeführt. Vgl. WILLIAMSON (Human Actors, 1999), S. 8; WILLIAMSON (Transaction Cost Economics Perspective, 1998), S. 21, 41/42.

¹⁷⁹⁵ Klassische Anpassungsmodelle des organisationalen Wandels gehen von Rationalität aus, Selektionsmodelle berücksichtigen Zufalls- und Schicksalsmomente. Die Evolution einer organisationalen Population wird nach der (Selektions-)Theorie der Density Dependence durch das Zusammenspiel von Prozessen der Legitimation und Wettbewerb bestimmt. Beide Ansatzpunkte sind auf binnenorganisationale Kooperationsstrukturen übertragbar. Vgl. HANNAN/CARROLL (Dynamics, 1992); CARROLL/HARRISON (Evolution, 1991), S. 9 ff.; CARROLL/HARRISON (Chance and Rationality, 1992), S. 6-9. Zur Bedeutung Transaktionaler und Externaler Faktoren für die Erklärung Organisationalen Wandels vgl. D'AUNNO/SUCCI/ALEXANDER (Organizational Change, 2000), S. 679-703. Ähnliche Anpassungsmodelle bilden Akkulturationsverläufe ab. Vgl. REINEKE (Akkulturation, 1989), S. 80-88.

nach deren (möglicher) Überwindung wiederum eine (vorläufige) Fixierung der Struktur(en) erfolgt, deren Zweckmäßigkeit nach einiger Zeit wiederum hinterfragt wird und schließlich wiederum in einer (vorläufigen) Fixierung mündet. Auf der Abszisse wird die Zeit, auf der Ordinate der Ko-Strukturierungsgrad abgetragen. Der **Ko-Strukturierungsgrad** kennzeichnet den Grad an effizienter Koordination der Kooperationsaktivitäten innerhalb des Trignons, welcher sich in der Differenz zwischen Koordinationsnutzen und Koordinationskosten niederschlägt. Der mehrdimensionale Effizienzgrad ergibt sich aus den gewichteten Ausprägungen der vorangehend diskutierten Internalen, Externalen, Transaktionalen und Dynamischen Faktoren.

Die Phase der **Strukturannäherung** beginnt mit der ersten Kontaktaufnahme der Kooperationspartner und endet zu dem Zeitpunkt, zu dem die Kooperationspartner Strukturkonzepte innerhalb des Trignons zu implementieren beginnen. Der anfänglich lose-vorsichtige Kontakt weitgehend unkritischer Strukturelemente ist recht unproblematisch. Verbunden mit einer Art Aufbruchstimmung¹⁷⁹⁶ und Kooperationsbegeisterung führen positiv wirkende Inter-Kooperationspartnerliche Wahrnehmungsverzerrungen zunächst zu einem relativ hohen Ko-Strukturierungsgrad.

Bei Hinwendung zum Tagesgeschäft werden strukturelle Differenzen der Kooperationspartner beständig offenkundiger. Wahrnehmungsverzerrungen negativer Art führen zu einer **Strukturstörung**, deren Koordinationskosten in der Regel den Koordinationsnutzen übersteigen. Der erstmalig intensive Kontakt auch „kritischer“ Strukturelemente bedingt vorläufig einen niedrigen Ko-Strukturierungsgrad.

Die Phase der Strukturstörung erreicht ihren Tiefstand dann, wenn die Störung am ausgeprägtesten ist; danach nimmt die Koordinationseffizienz bei funktionaler Strukturanpassung beständig zu; die Tangibilitäten zwischen den Partnern werden auf Basis der Entscheidung über die intertrigonale Potential-Zusammenlegung, die Interdependenz-Berücksichtigung, den Hierarchisierungsgrad und die Art der Akkulturationsbeeinflussung erstmalig festgelegt. Dieser Prozeß der **Strukturerstkonstituierung** kulminiert zu dem Zeitpunkt, zu dem eine Erststrukturierung des Trignons erreicht wird, die aus Sicht beider Kooperationspartner verbleibende Divergenzen als unerheblich¹⁷⁹⁷ oder als gelungen überbrückt bzw. neutralisiert zu akzeptieren¹⁷⁹⁸ ermöglicht.

Treffen tangible, hybridtangible und intangible Ressourcen der Kooperationspartner infolge sich verstärkender Interaktionen der Parentalunternehmungen und der Pueralunternehmung mit zunehmender Intensität aufeinander, werden bestehende Strukturkonzepte durch einen oder beide Kooperationspartner in Frage gestellt und proaktive oder reaktive Veränderungen der Struktur vorgenommen. Die Phase der erstmaligen **Strukturinfragestellung** wird durch die Gewinnung von Transparenz über faktische Inter-Partnerliche Inkompatibilitäten beständig offenkundiger. Die Phase beginnt zu dem Zeitpunkt, zu dem erste offene oder versteckte Widerstände gegenüber der bestehenden Struktur zu einer auf dem Trend liegenden Koordinationsineffizienz führen und

¹⁷⁹⁶ Vgl. o.V. (Anfangseuphorie, 2000), S. 49.

¹⁷⁹⁷ „Unerheblich“ meint, daß sie wertsteigernd oder wertneutral, jedoch nicht wertvernichtend sind.

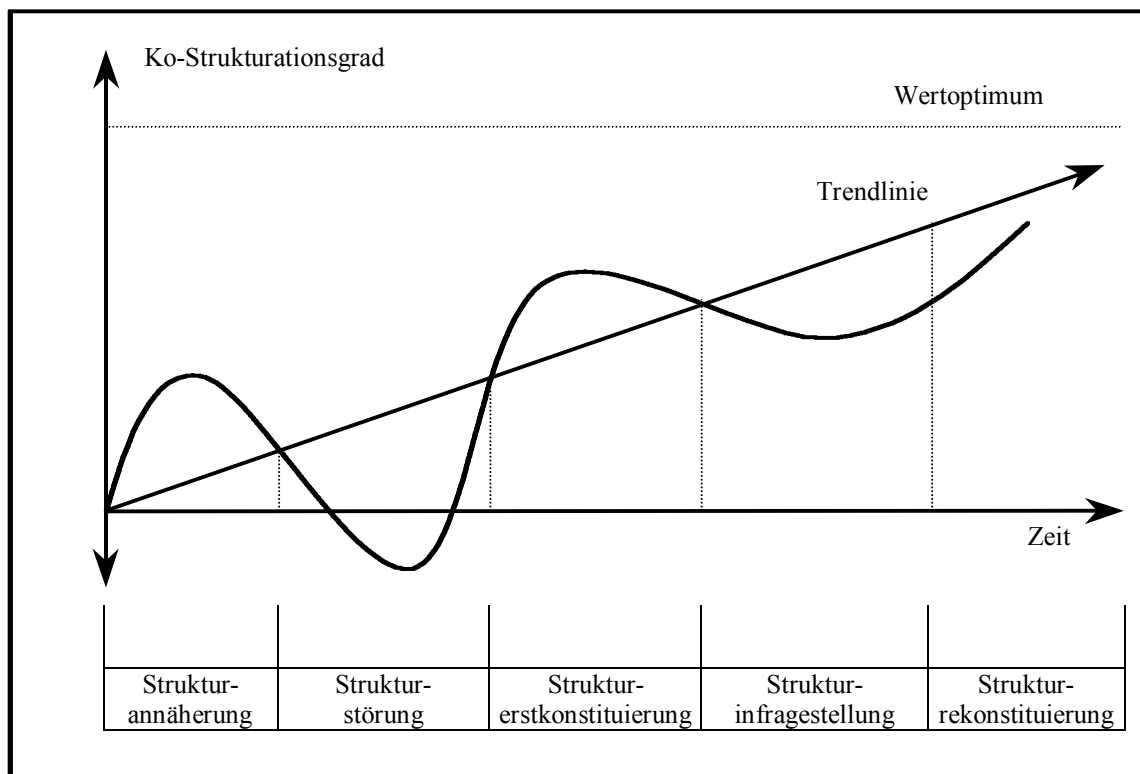
¹⁷⁹⁸ Anfängliche Akzeptanzbarrieren sind gefallen und die Struktur wird zunehmend sozial anerkannt. Vgl. CARROLL/HARRISON (Evolution, 1991), S. 9.

endet, wenn mit der Institutionalisierung zuvor bereits angekündigter, positiv aufgenommener neuer Strukturkonzepte begonnen wird.

Die Phase der Strukturinfragestellung endet bei funktionaler Strukturanpassung insofern dann, wenn die Koordinationseffizienz bereits unterhalb des Trends zunimmt und die Strukturen des Trignons erneut umgesetzt werden. Dieser Prozeß der **Strukturrekonstituierung** mit den auftretenden Set-up-Kosten¹⁷⁹⁹ der Strukturkonzepte endet zu dem Zeitpunkt, zu dem eine Restrukturierung des Trignons erzielt wird, die die aus Sicht beider Partner verbleibenden Inter-Partnerlichen Inkompatibilitäten wiederum als unwesentlich oder als beherrscht zu akzeptieren ermöglicht.

Im Anschluß an diese ersten fünf typischen Strukturphasen wechseln sich die Phasen der Strukturinfragestellung und Strukturrekonstituierung permanent ab. Dabei ist ein kontinuierlicher Entwicklungsverlauf der Trigonstruktur in Richtung auf ein Wertoptimum entsprechend einer **Trendlinie** zu identifizieren. Das **Wertoptimum** ist dann erreicht, wenn ein optimaler Fit der Trigonalen Kooperationsstruktur mit den Inwelt- und Umweltfaktoren im Laufe der Zeit herbeigeführt wurde.¹⁸⁰⁰

Abbildung 81: Der Ko-Strukturierungsprozeß



¹⁷⁹⁹ Vgl. WINDSPERGER (Transaktionskosten, 1996); MCKINLEY/SCHERER (Organizational Restructuring, 2000), S. 748.

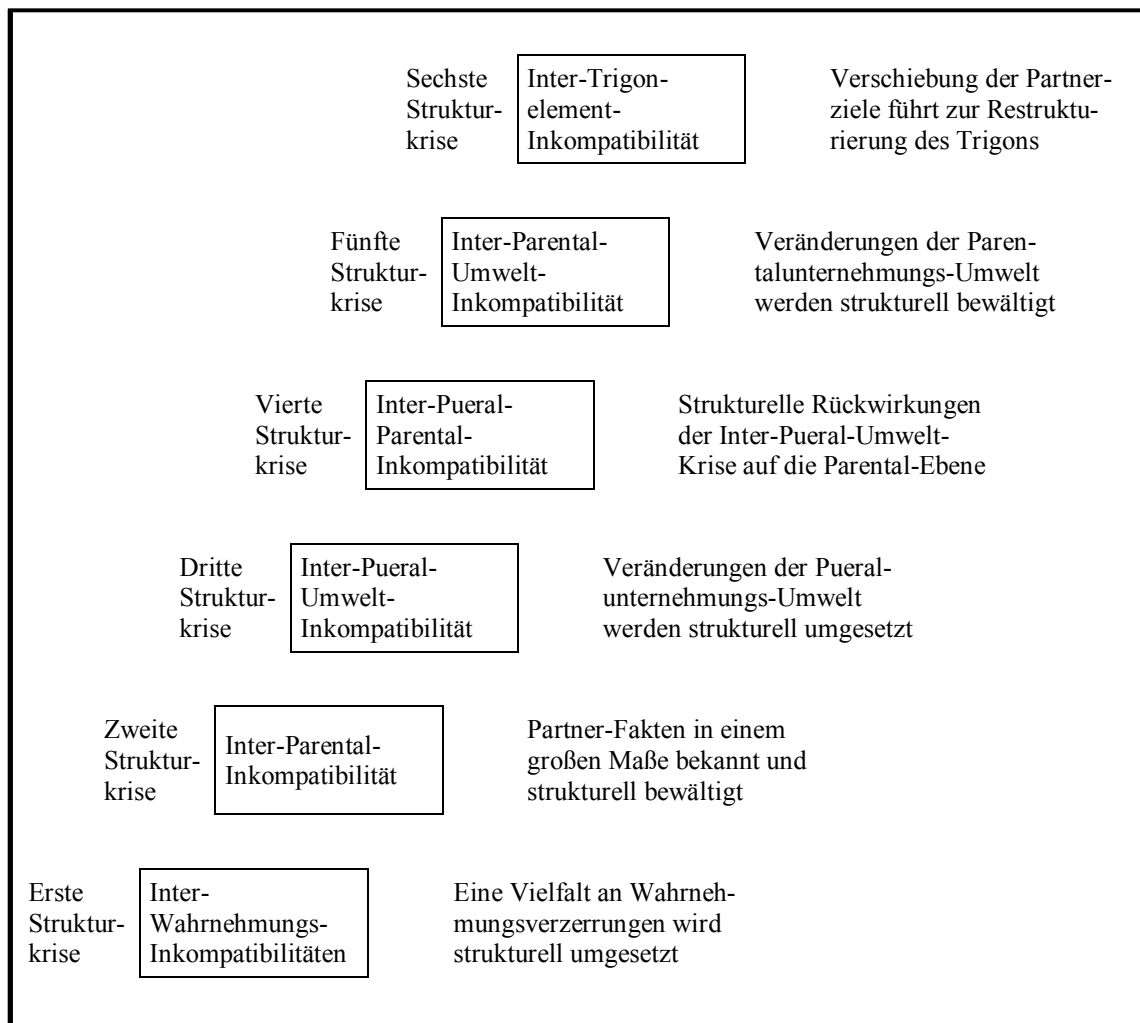
¹⁸⁰⁰ Dabei ist dieses Wertoptimum kein permanent dauerhafter Zustand und unterliegt, ebenso wie der Ko-Strukturierungsprozeß, ständigen Lage-Variationen aufgrund von Kontextvariationen.

Während der Ko-Strukturierungsverlauf in **Abbildung 81** zwei Strukturkrisen beinhaltet, veranschaulicht **Abbildung 82** die insgesamt zu identifizierenden sechs Strukturkrisen-Typen. Dabei sind jeweils unterschiedliche Störfaktoren für die Auslösung weiterer Krisen verantwortlich. Diese Strukturkrisen vollziehen sich auf sechs unterschiedlichen Ebenen. Maßnahmen führen zu partnerlichen Gegenmaßnahmen, in deren Zuge sich der Annäherungsprozeß der parentalen Strukturen kontinuierlich intensiviert. So führen Inter-Wahrnehmungs-Inkompatibilitäten auf der ersten Ebene zu einer Vielfalt an Wahrnehmungsverzerrungen, die in der Folge einen interpartnerlichen Teufelszirkel¹⁸⁰¹ in Gang setzen. Jedoch auch zwischen den Ebenen existiert Dynamik. Die Kooperationskrise beginnt zumeist auf der ersten Ebene und wechselt dann, sobald alle Konflikte mindestbereinigt sind, auf die nächstfolgende Ebene. Wie auf einer „Treppe“ wechseln die Trigon-Partner von einer Ebene auf eine andere, wobei sie sich, falls die Kooperation weiterbesteht und nicht in einer Liquidations-Dissolution mündet, zu einem höheren Ko-Strukturierungsgrad in Richtung auf das Wertoptimum bewegen.

¹⁸⁰¹

Vgl. CROZIER (Circulus vitiosus, 1968), S. 277-288.

Abbildung 82: Strukturkrisen-Evolution auf den Trigonalen Kooperations-Schauplätzen



Strukturkrisen können durch Wahl des Strukturkonzepts in ihren Auswirkungen erheblich **abgeschwächt** werden. Sind die parentalen Kulturen bereits über vorangegangene gemeinsame Projekte in Berührung gekommen, vermag die damit verbundene Kooperationspartnererfahrung die auf Inter-Wahrnehmungs-Inkompatibilitäten basierende **Strukturkrise 1** erheblich zu vermindern. Durch A priori-Wahl eines bereits bekannten Kooperationspartners kann bereits in der Historie ein Akkulturationsprozeß¹⁸⁰² ausgelöst und ein förderlicher Akkulturationsgrad erreicht worden sein. Eine ähnliche Wirkung kann die Wahl eines Partners mit guten Referenzen¹⁸⁰³ haben. Strukturell können die für diese Krise charakteristischen Inter-Partner-Wahrnehmungsverzerrungen über die Ausnutzung der initialen Begeisterung über den Einsatz von parentalen Symbolträgern und interparentalen Misch-Teams bewußt verwendet werden. Über eine hohe Anzahl unkritischer Akkulturations-Tangibilitäten kann die anfängliche Begeisterung ge-

¹⁸⁰² Vgl. REINEKE (Akkulturation, 1989), S. 80-88.

¹⁸⁰³ Vgl. die Erfahrungswerte und die Existenz institutionalisierter Referenzpotentiale in Kapitel E.VII.3.26.5 und E.VII.3.26.6.

nutzt, können Wahrnehmungsverzerrungen negativer Art beseitigt und dysfunktionale Konflikte vermieden werden.

Mit der Hinwendung zum operativen Tagesgeschäft und der zunehmenden Bewußtwerdung faktischer Inter-Parentalunternehmungs-Inkompatibilitäten resultiert **Strukturkrise 2**. Einige der faktischen Partner-Spezifitäten sind offenkundig geworden und vormals getroffene Einschätzungen zu revidieren, zu bestätigen und strukturell umzusetzen. Ein hoher Wissensökonomischer Reifegrad¹⁸⁰⁴ des Kooperationspartners kann leistungsbezogene Krisen vermindern und einen relativ hohen Poolungs- und Delegationsgrad ermöglichen. Solange die kooperationsbasierten Innovationen noch mit einer hohen Erfolgsunsicherheit und hohen innovationsbasierten Anwendungsunsicherheiten behaftet sind, ist den anfänglichen Unsicherheiten im Sinne des kaufmännischen Vorsichtsprinzips durch die konsequente Umsetzung einer Kontroll-Struktur zu begegnen. Kritische Tangibilitäten sind in dieser Phase strikt zu vermeiden.

Nach dieser initialen Binnenorientierungs-Lastigkeit nehmen die Kooperationspartner die subjektiv neue Kooperationsumwelt mit Eintritt von Störereignissen bewußter wahr. Inkompatibilitäten zwischen der Pueralunternehmung und ihrer Umwelt lösen schließlich **Strukturkrise 3** aus. Zunehmende Aktivitäten der Pueralunternehmung in ihrer Umwelt, stete Lernprozesse¹⁸⁰⁵ und wahrgenommene Erfordernisse oder Veränderungen der Umwelt erfordern die Anpassung der institutionalisierten Strukturkonzepte an die wahrgenommenen Inter-Pueralunternehmungs-Umwelt-Inkompatibilitäten. Die anfänglich implementierte Kontroll-Struktur ist zunehmend durch eine Informations-Struktur oder Lern-Struktur ersetzbar.¹⁸⁰⁶

Rückwirkungen der Inter-Pueralunternehmungs-Umwelt-Krise auf die Parentalunternehmungs-Ebene begründen **Strukturkrise 4**. Sind auf der Pueralunternehmungs-Ebene Strukturanpassungen erforderlich, können diese zu den Zielen einer oder beider Parentalunternehmung(en) unstimmig sein. Die damit einhergehenden Inkompatibilitäten zwischen der Pueralunternehmung und den Parentalunternehmungen werden intratrigonal unter Einsatz der bis dahin strukturell entwickelten Verhandlungsmacht zu beseitigen sein.

Nicht allein in der Umwelt der Pueralunternehmung können strukturell zu berücksichtigende Entwicklungen eintreten, sondern auch Kontext-Variationen der Parentalunternehmungen vermögen eine Krise auszulösen und strukturelle Anpassungen auf Parentalunternehmungs-Ebene zu erfordern. Diese auf Inter-Parentalunternehmungs-Umwelt-Inkompatibilitäten basierende **Strukturkrise 5** kann grundsätzliche Verschiebungen des Unternehmungs-Gesamt-Portfolios bewirken. Inkompatibilitäten auf Parentalunternehmungs-Ebene sind daher zu beseitigen, potentielle Verschiebungen von Intra-Ziele-Strategie-Relationen¹⁸⁰⁷ zunächst intraparental zu analysieren wie auch Konsequenzen von Inkompatibilitäten zwischen Parentalunternehmung und parentaler Umwelt für die Kooperation abzuschätzen.

¹⁸⁰⁴ Vgl. Kapitel E.IV.6.9.

¹⁸⁰⁵ Vgl. HYDER/GHAURI (Joint Venture Relationships, 2000), S. 208.

¹⁸⁰⁶ Vgl. Kapitel E.VII.3.11.

¹⁸⁰⁷ Vgl. Kapitel C.V.

Strukturkrise 5 führt ihrerseits zu Rückwirkungen auf die Ebene der Trigonalen Kooperation: Verschiebungen der Parentalunternehmungs-Ziele begründen Inter-Trigonelement-Inkompatibilitäten und lösen die auf Inter-Ziele-Strategien-Misfits basierende **Strukturkrise 6** aus. Eine umfassende Restrukturierung des Trignons unter Einsatz der bislang entwickelten Verhandlungsmacht ist die Konsequenz.¹⁸⁰⁸ Den Unstimmigkeiten zwischen den Trigonelementen wird letztendlich durch die Einrichtung einer Opportunitäten-Struktur oder Internalisierungs-Struktur begegnet.

In allen Krisen ist die bis dato existierende und über die Kooperationszeit strukturell entwickelte bzw. interpartnerlich aktiv verschobene Verhandlungsmacht über die Sicherung Strukturellen Erstschlags-, Zweitschlags- und Schutzpotentials ein Schlüsselerfolgssfaktor für die Durchsetzbarkeit der mit der Kooperation verbundenen Ziele (z.B. durch Aneignung partnerlicher Ressourcen, Entwicklung von Spezifität, Erzielung einer Small-Number-Situation).¹⁸⁰⁹ Aber auch der bis dahin positiv beeinflusste Verlauf des Akkulturationsprozesses (Mindestkompatibilität vorausgesetzt) kann Krisenauswirkungen und Konflikte erheblich abschwächen oder unwesentlich erscheinen lassen. Schließlich ist auch davon auszugehen, daß die Krisenausschläge mit zunehmender Erfahrung der Trigonpartner im Verlauf des Kooperationsprozesses beständig schwächer ausfallen werden.

Die skizzierte **Inwelt-Krisen-Lastigkeit** wie auch die **Rückwirkungen** von Inkompatibilitäten auf der Parentalunternehmungs-Ebene auf die Ebene der Pueralunternehmung – und umgekehrt – lassen häufig vor Kooperationen zurückschrecken. Aufgrund der mit den Konflikten verbundenen Ressourcenbindungen kann die sachlich erforderliche Aufgabenorientierung beeinträchtigt werden und ihrerseits wiederum Inwelt-Umwelt-Inkompatibilitäten bewirken. Ein Teufelszirkel wäre die Konsequenz.

Der idealtypisch aufgezeigte schlangenförmige Verlauf ist nicht zwangsläufig kooperationsinhärent; alternative funktionale Verläufe sind ebenfalls denkbar wie auch dysfunktionale Verläufe ohne Überwindung der Strukturstörung oder Strukturinfragestellung. Zudem ist auf die differierende Relevanz der einzelnen Internalen, Externalen, Transaktionalen und Dynamischen Faktoren in den verschiedenen Ko-Strukturierungs-Phasen und die Möglichkeit ihres Überspringens hinzuweisen. Die Möglichkeiten und Grenzen des Ko-Strukturierungsprozeß-Konzeptes sind ähnlich kritisch wie alternative Phasenkonzepte zu beurteilen.¹⁸¹⁰ Die Klassifizierung potentieller Phasenverläufe kann über die Wahl des Strukturkonzepts jedoch zumindest einige Strukturierungs-Anhaltspunkte geben.

¹⁸⁰⁸ Zu unvorhergesehenen Konsequenzen der Restrukturierung vgl. MCKINLEY/SCHERER (Organizational Restructuring, 2000), S. 747-749.

¹⁸⁰⁹ Zur Bedeutung machtpolitischer Stabilisierung vgl. PICOT/FREUDENBERG/GABNER (Reorganisationen, 1999), S. 173-178.

¹⁸¹⁰ Vgl. zur Kritik des Produktlebenszyklus-Konzeptes z.B. ENGELHARDT (Produktlebenszyklus, 1989), Sp. 1591-1602. Für den Ko-Strukturierungsverlauf ist eine Gesetzmäßigkeit nicht belegt. Dazu treten die mit der Messung und Gewichtung des mehrdimensionalen Ko-Strukturierungsgrades verbundenen Probleme. Die Zeit als unabhängige Variable umfaßt zudem unendlich viele unberücksichtigt gelassene weitere mögliche Einflußfaktoren.

5. Implikationen der Struktur-Dynamik

Aus der Perspektive der Theorie des organisationalen Gleichgewichts¹⁸¹¹ vermag der Faktor Zeit¹⁸¹² die interpartnerlichen Anreiz-Beitrags-Relationen folgenscher zu verschieben. Verschiebungen des parentalen Unternehmungsgesamtportfolios etwa können zu einer verringerten parentalen Ressourcenbeisteuerung und schließlich zu einer Inkompatibilität der beigesteuerten Leistungen führen. Anreizbeitragstheoretisch wiederum kann dies zur Konsequenz haben, daß der Beitragsnutzen eines parentalen Kooperationspartners, welcher sich aus den Opfern des eigenen Beitrages und dem Wert bester Alternativen zusammensetzt, seinen Anreiznutzen, d.h. den materiellen und immateriellen Nutzen des Beitrages, übersteigt; in diesem Fall wird er sich über seinen Austritt aus dem gemeinsamen Vorhaben Gedanken machen.¹⁸¹³ In zeitlicher Hinsicht ist dabei davon auszugehen, daß beide Partner eine **kontinuierliche anreiz-beitrags-theoretische Evaluation** der Trigonalen Kooperation vornehmen. Diese Bewertung kann sowohl explizit als auch implizit erfolgen und, wie **Abbildung 83**¹⁸¹⁴ skizziert, eine Gegenüberstellung des relativen Wertes der hybriden Transaktionsform „Trigonale Kooperation“, des konkreten vertikalen und horizontalen Strukturkonzepts, alternativer Transaktionsformen und alternativer Strukturkonzepte vornehmen.

Der Faktor Zeit hat im extremen Fall der Dissolution¹⁸¹⁵ der Trigonalen Kooperation die für außenstehende Beobachter transparentesten Konsequenzen. Die absolute Beendigung seiner Existenz im Sinne einer Liquidation impliziert jedoch nicht automatisch den Mißerfolg dieser hybriden Handhabungsform markt-, ressourcen- und transaktionspezifischer Aufgabenstellungen.¹⁸¹⁶ Sie kann von vornherein (im Stillen ein- oder beidseitig) geplant gewesen oder zwingende Konsequenz einer umweltinduzierten Sachzielerfüllung (z.B. Durchsetzung ökologischer, ökonomischer oder gesundheitsökonomischer Forderungen) und Redundanz (z.B. Entfallen des Verbots 100%-iger Tochtergesellschaften) sein. Die metamorphotische Beendigung seiner Existenz in Gestalt des Rückzugs durch Übertragung der Aktivitäten auf den Kooperationspartner¹⁸¹⁷ muß dabei genauso wenig offensichtlich wie der Rückzugs durch Verkauf an Dritte sein. Auch der partnerschaftliche Wechsel der Transaktionsform kann durchaus ein (seltenerer) gemeinsam mit dem Kooperationspartner eingeschlagener neuer Weg sein, indem etwa ein Wechsel zu einer Digonalen Kooperation erfolgt.

Weniger transparente Konsequenzen werden durch die interne Variation¹⁸¹⁸ der Strukturkonzepte bewirkt. Diese trifft dann ein, wenn die Bewertungsprozesse der Kooperationspartner zu der geteilten Einschätzung führten, ein alternatives Strukturkonzept zei-

¹⁸¹¹ Vgl. auch Kapitel C.VII.2.

¹⁸¹² Vgl. HARRIGAN (Success, 1986), S. 46 ff.

¹⁸¹³ Vgl. MARCH/SIMON (Organisation und Individuum, 1976), S. 81-85.

¹⁸¹⁴ In themenorientierter Erweiterung und Modifikation zu HARRIGAN (Success, 1986), S. 48, 56; ebenso HERMANN (Joint Venture, 1989), S. 221.

¹⁸¹⁵ Zu einer Realoptionen-theoretischen Analyse des „Scheiterns“ von Unternehmungen vgl. McGRATH (Real Options Reasoning, 1999), S. 13-30.

¹⁸¹⁶ Vgl. REUER/MILLER (Joint Venture, 1997), S. 426.

¹⁸¹⁷ Zu den Determinanten der „Ownership-Evolution“ und Internalisierungsentscheidung vgl. REUER/MILLER (Joint Venture, 1997), S. 425-438.

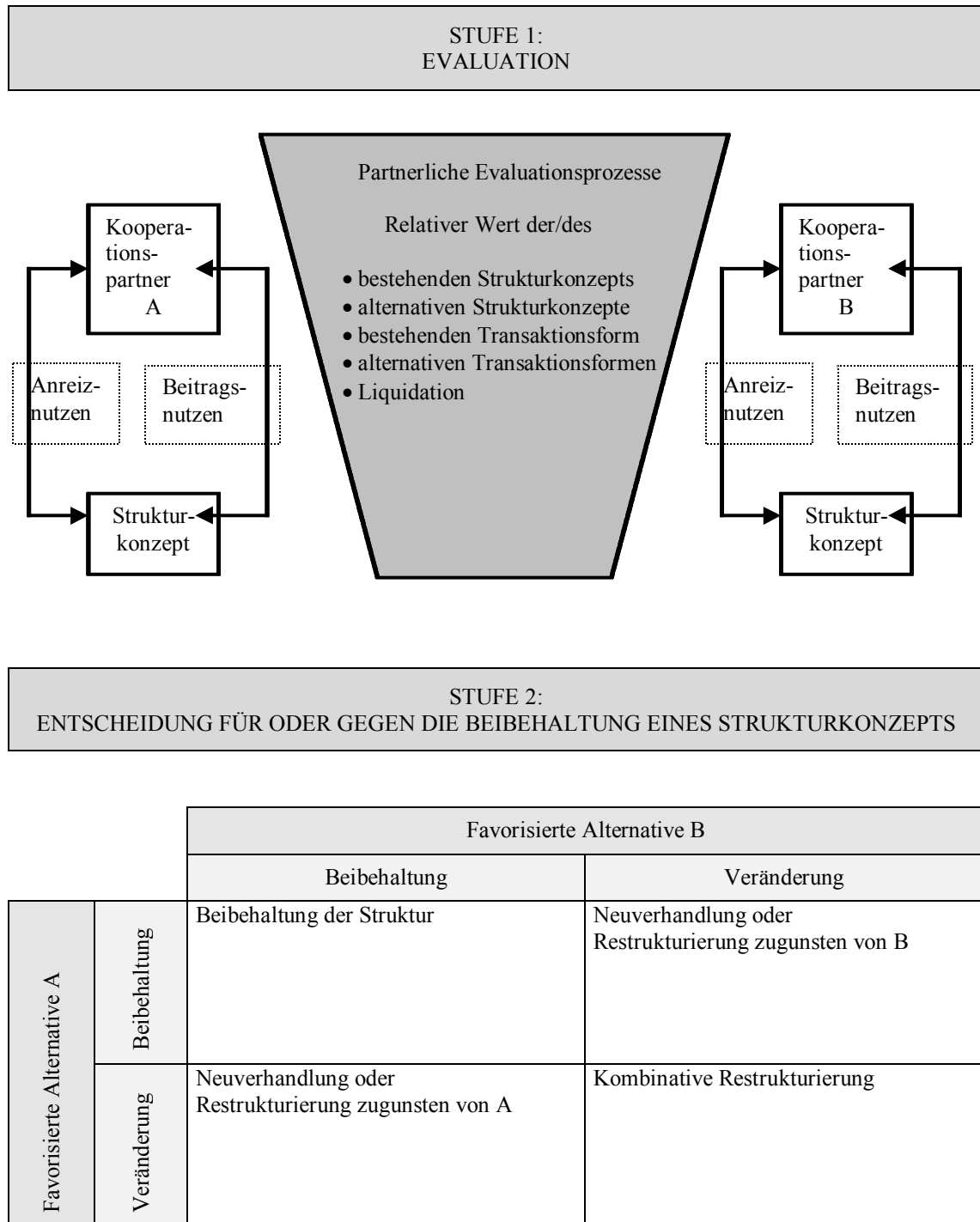
¹⁸¹⁸ Zum generellen organisationalen Wandel vgl. etwa KRÜGER (Organisationsmanagement, 2000), S. 271-304.

tige positivere Ergebnisse im Hinblick auf die **Unsicherheitsreduzierung**, indem dezentralere Autonomiestrukturen oder kontrollierendere Partnerstrukturen eingerichtet würden. Auch kann der **Flexibilisierung** durch vertragliche Änderungen, Kooptation weiterer Kooperationspartner und Entwicklung in Richtung auf Strategische Netzwerke¹⁸¹⁹ durch organisatorische Anbindung an weitere Allianzen erfolgen. Entsprechend einem mit der Kooperation verfolgten variierten Zweck und in Abhängigkeit von dem in den Partner gesetzten Vertrauen kann die zukünftige Vermeidung oder der additive Aufbau interpartnerlicher Tangibilitäten Objekt der **Handhabung der Zeitbedingtheit** von Kooperationsstrukturen sein.¹⁸²⁰ Aus einer Metaperspektive wird so der Zeitgegebenheit durch Evolution dieser drei Dynamischen Fähigkeiten entsprochen.

¹⁸¹⁹ Vgl. etwa BECKMAN (Networked Organization, 1995), S. 34; HUMAN/PROVAN (Networks, 2000), S. 327-365; JARILLO/RICART (Sustaining Networks, 1987), S. 82-91; JARILLO (Strategic Networks, 1988), S. 31-41; SYDOW (Strategische Netzwerke, 1992), S. 82; THORELLI (Networks, 1986), S. 37-51; ZENTES/SWOBODA (Grundbegriffe, 1997), S. 301.

¹⁸²⁰ CHOWDHURY und CHOWDHURY stützen ihre theoretische Begründung der Konstituierung, des Betriebs und der Dissolution von Trigonalen Kooperationen auf die Parameter Synergie, Organisationales Lernen und Moral Hazard. Ihre Argumentation ist damit vorrangig dem Themenkomplex der Handhabung der Zeitbedingtheit und damit der strukturellen Steuerung interpartnerlicher Lernprozesse zuzuordnen: In der ersten Phase wird die Trigonale Kooperation gegründet, um synergetische Kostenersparnisse zu realisieren. Mit Gründung setzt das Organisationale Lernen der Partner ein. In der Betriebshase realisieren beide Firmen eine höhere Effizienz. Der Wert der synergetischen Kosten-Ersparnis vermindert sich. In der dritten Phase übersteigen die Moral Hazard-Kosten den potentiellen Synergie-Nutzen. Die Dissolution der Trigonalen Kooperation ist die Konsequenz. Vgl. CHOWDHURY/CHOWDHURY (Joint Venture Life-Cycles, 2001), S. 319-343, S. 321.

Abbildung 83: Dynamik der Strukturkonzept-Wahl



**STUFE 3:
ENTSCHEIDUNG FÜR ODER GEGEN DIE RESTRUKTURIERUNG
UND WECHSEL DES STRUKTURKONZEPTS**

Entscheidung für die Internale Strukturdimension

		Favorisierte Alternative B					
		Aneignung	Transfer	Entwicklung	Schutz	Verwertung	Elimination
Favorisierte Alternative A	Aneignung	Wechselseitige Ressourcenaneignung	Einseitiger Ressourcetransfer von B nach A	Gemeinsame Entwicklung bei Aneignung durch A oder Neuverhandlung	Neuverhandlung oder Dissolution	Gemeinsame Verwertung bei Aneignung durch A oder Neuverhandlung	Transfer zu eliminierender Resource an A oder Neuverhandlung
	Transfer	Einseitiger Ressourcetransfer von A nach B	Wechselseitiger Ressourcetransfer	Gemeinsame Entwicklung bei Transfer durch A oder Neuverhandlung	Transfer durch A bei Schutz durch B	Gemeinsame Verwertung bei Transfer durch A oder Neuverhandlung	Neuverhandlung oder Dissolution
	Entwicklung	Gemeinsame Entwicklung bei Aneignung durch A oder Neuverhandlung	Neuverhandlung oder Dissolution	Gemeinsame Entwicklung	Gemeinsame Entwicklung bei Schutz durch B	Gemeinsame Entwicklung und Verwertung oder Neuverhandlung	Neuverhandlung oder Dissolution
	Schutz	Neuverhandlung oder Dissolution	Transfer durch B bei Schutz durch A	Gemeinsame Entwicklung bei Schutz durch A	Wechselseitiger Schutz	Gemeinsame Verwertung bei Schutz durch A	Neuverhandlung oder Dissolution
	Verwertung	Gemeinsame Verwertung bei Aneignung durch B oder Neuverhandlung	Gemeinsame Verwertung bei Transfer durch A oder Neuverhandlung	Gemeinsame Entwicklung und Verwertung oder Neuverhandlung	Gemeinsame Verwertung bei Schutz durch B	Gemeinsame Verwertung	Neuverhandlung oder Dissolution
	Elimination	Transfer zu eliminierender Resource an B oder Neuverhandlung	Neuverhandlung oder Dissolution	Neuverhandlung oder Dissolution	Neuverhandlung oder Dissolution	Neuverhandlung oder Dissolution	Gemeinsame Elimination

Entscheidung für die Externale Strukturdimension

				Favorisierte Alternative B	
				Aufbau eigener Marktmacht	Abwehr der Konkurrenten-Macht
				Senkung eigener Markt-Eintritts-Barrieren Erhöhung der eigenen Mobilität	Erhöhung der Markt-Eintritts-Barrieren der Konkurrenz Immobilisierung der Konkurrenz
				Senkung der eigenen Kooperations-Austritts-Barrieren	Senkung der eigenen Kooperations-Austritts-Barrieren
Favorisierte Alternative A	Aufbau eigener Marktmacht	Senkung eigener Markt-Eintritts-Barrieren	Erhöhung der eigenen Mobilität	Beibehaltung des Strukturkonzepts in der bestehenden Form: - Gemeinschaftlicher Aufbau von Reduktionsmacht des Trignons - Eintrittskosten für Eintritt der Pueralunternehmung in Drittmarkt gemeinsam senken - Gemeinsame Verbesserung der relativen Ressourcen-Position der Pueralunternehmung - Enge vertragliche Bindung der Kooperationspartner bei erheblicher Sanktionierung eines Vertragsbruchs	Kombinatorische Restrukturierung bei Teilung der zur Verfügung stehenden Ressourcen: - Ausbau der Reduktionsmacht zugunsten von A und Senkung der Bindungsmacht zugunsten von B - Eintrittskosten Dritter für Eintritt in Pueralunternehmungs-Markt zugunsten von B erhöhen und für Eintritt der Pueralunternehmung in Drittmarkt zugunsten von A senken - Bewegungsfreiheit der Pueralunternehmung zugunsten von B erhöhen und Bewegungsfreiheit der Konkurrenz zugunsten von A senken* - Bewegung hin zu einem Kooperations-Barrieren-Gleichgewicht. Sonst: Neuverhandlung oder Dissolution
	Abwehr der Konkurrenten-Macht	Erhöhung der Markt-Eintritts-Barrieren der Konkurrenz	Immobilisierung der Konkurrenz	Kombinatorische Restrukturierung bei Teilung der zur Verfügung stehenden Ressourcen: - Ausbau der Reduktionsmacht zugunsten von B und Senkung der Bindungsmacht Dritter zugunsten von A - Eintrittskosten Dritter für Eintritt in Pueralunternehmungs-Markt zugunsten von A erhöhen und für Eintritt der Pueralunternehmung in Drittmarkt zugunsten von B senken - Bewegungsfreiheit der Pueralunternehmung zugunsten von A erhöhen und Bewegungsfreiheit der Konkurrenz zugunsten von B senken* - Bewegung hin zu einem Kooperations-Barrieren-Gleichgewicht. Sonst: Neuverhandlung oder Dissolution	Beibehaltung des Strukturkonzepts in der bestehenden Form: - Gemeinsame Abschwächung der Eliminationsmacht Dritter - Eintrittskosten Dritter für Eintritt in Pueralunternehmungs-Markt gebündelt erhöhen - Gemeinsame Verschlechterung der relativen Ressourcen-Position Dritter - Lose vertragliche Bindung der Kooperationspartner bei geringer Sanktionierung eines Austritts

*Problem: Kooperationspartner ist simultan Konkurrent

Entscheidung für die Transaktionale Strukturdimensionen

				Favorisierte Alternative B	
				Zusammenlegung von Potentialen (1) Schaffung von Interdependenzen (2) Hoher Hierarchisierungsgrad (3) Erhebliche Akkulturationsbeeinflussung (4)	Trennung von Potentialen Vermeidung von Interdependenzen Niedriger Hierarchisierungsgrad Gemäßigte Akkulturationsbeeinflussung
Favorisierte Alternative A	Zusammenlegung von Potentialen Schaffung von Interdependenzen Hoher Hierarchisierungsgrad Erhebliche Akkulturationsbeeinflussung	Beibehaltung des Strukturkonzepts: z.B. - Team-Konzept (1) - Bilaterales Dual-Konzept (2) - Durchgriffs-Konzept (3) - Parental-Fokussierungs-Konzept (4)		Neuverhandlung oder Dissolution	
	Trennung von Potentialen Vermeidung von Interdependenzen Niedriger Hierarchisierungsgrad Gemäßigte Akkulturationsbeeinflussung	Neuverhandlung oder Dissolution		Beibehaltung des Strukturkonzepts: z.B.: - Mauer-Konzept - Exogenes Aufgabenorientierungs-Konzept - Anreiz-Kontroll-Konzept - Freihand-Konzept	

Entscheidung für die Dynamische Strukturdimension

		Favorisierte Alternative B		
		Unsicherheitsreduzierung	Flexibilisierung	Handhabung der Zeit
Favorisierte Alternative A	Unsicherheitsreduzierung	Beibehaltung der Struktur (z.B. Kontrollstruktur, Informationsstruktur, Lernstruktur)	Neuverhandlung oder Dissolution (Flexibilitäts-Paradoxon)	Vergangenheitsorientierte kombinatorische Restrukturierung oder Neuverhandlung
	Flexibilisierung	Neuverhandlung oder Dissolution (Flexibilitäts-Paradoxon)	Beibehaltung der Flexibilisierungs-Struktur (z.B. Sprung-Konzept, schattenwertgenerierende Investitionen)	Zukunftsorientierte kombinatorische Restrukturierung oder Neuverhandlung
	Handhabung der Zeit	Vergangenheitsorientierte kombinatorische Restrukturierung oder Neuverhandlung	Zukunftsorientierte kombinatorische Restrukturierung oder Neuverhandlung	Beibehaltung der Struktur (z.B. Nutzung beidseitiger Historizität)

STUFE 4: ENTSCHEIDUNG FÜR ODER GEGEN DIE DISSOLUTION

		Favorisierte Alternative B			
		Liquidation	Übernahme	Verkauf	Transaktionsformwechsel
Favorisierte Alternative A	Liquidation	Liquidation der Puerlunternehmung	Übernahme durch B	Verkauf	Übernahme durch B und Partnersubstitution
	Übernahme	Übernahme durch A	Übernahme durch A oder B	Übernahme durch A	Partnersubstitution
	Verkauf	Verkauf	Übernahme durch B	Verkauf	Übernahme durch B und Partnersubstitution
	Transaktionsformwechsel	Übernahme durch A	Übernahme durch B	Übernahme durch A	Umwandlung der Kooperation in eine Digonale Kooperation oder eine Fusion

Die Beibehaltung einer Trigonalen Kooperation in ihrer bestehenden Struktur kann, abgesehen von ihrer relativen ökonomischen Vorteilhaftigkeit, ihre Gründe in reiner Bequemlichkeit¹⁸²¹ der Verantwortlichen haben. Auch kann das Strukturkonzept eine Folge sanktioneller Zwänge und Erpressungspotentials oder Konsequenz fehlender Weitsicht von Entscheidungsträgern in Verbindung mit der Inflexibilität vormals gewählter Strukturen sein.¹⁸²²

6. Konsequenzen der Dynamik für die Wahl des Strukturkonzepts

6.1. Gegenstand der Analyse

Die vorangegangenen theoretischen Gedankengänge haben einen Beitrag zur Entwicklung praktisch handhabbarer Effizienzkriterien aus dynamischer Perspektive geleistet, die wiederum ihrerseits dazu verwendet werden können, eine Selektion aus den in Kapitel D abgeleiteten Strukturkonzepten zweckadäquat vorzunehmen,¹⁸²³ und damit eine effizientere Bewältigung dynamischer Strukturprobleme zu ermöglichen.

Im folgenden werden die vorangehend diskutierten Wirkungszusammenhänge subsumiert. Anschließend werden Effizienzbedingungen abgeleitet und numeriert, auf deren Basis die Dynamische Bewertung der Strukturkonzepte in Kapitel F erfolgen wird.¹⁸²⁴

6.2. Dynamische Struktur-Effizienzkriterien und Strukturierung des Trignons

6.2.1. Genereller Wirkungszusammenhang

Schlußfolgernd skizziert **Abbildung 84** die vorangegangenen Überlegungen zum Wirkungszusammenhang zwischen den Dynamischen Struktur-Effizienzkriterien und der strukturellen Zeithandhabung innerhalb des Trignons.

¹⁸²¹ Zur Bedeutung des forschungstheoretisch vermeintlich vernachlässigten Faktors organisationaler Trägheit vgl. CHANDRASHEKARAN/MEHTA/CHANDRASHEKARAN/GREWAL (Domestic Inertia, 1999), S. 97; TRIPSAS/GAVETTI (Inertia, 2000), 1147-1161.

¹⁸²² Vgl. ARGYRES/LIEBESKIND (Transaction Cost Theory, 1999), S. 50.

¹⁸²³ Dabei ist mit ARROW zu beachten, daß, mit Blick auf eine von RICHTER geprägte Ausdrucksweise, institutioneller Wandel „expectation-dependent as well as path-dependent“ sei. ARROW (Economic Transition, 2000), S. 18.

¹⁸²⁴ Analog zum Internalen, Externalen und Transaktionalen Ansatz werden diese Numerierungen jeweils in der vierten Spalte („Dynamisch“) der Bewertungs-Abbildungen 97 bis 116 entsprechend des Zutreffens der sich hinter ihnen verbergenden Dynamischen Effizienzbedingungen eingetragen.

Abbildung 84: Dynamische Struktur-Effizienzkriterien und Strukturierung des Trigons

Strukturhandhabung	Unsicherheitsreduktion	Flexibilisierung	Handhabung der Zeitbedingtheit
Dynamische Effizienzkriterien			
Metakriterium: Temporalität	+	+	+
Verlässlichkeit von Erwartungen	+	0	0
Relevanz von Erwartungen	+	+	0
Evolutionarität der Institutionen	+	+	0
Dynamischer Charakter der Spezifität	0	0	++
Irreversibilität spezifischer Investitionen	++	--	0
Optionscharakter spezifischer Investitionen	0	++	0
Zeitliche Verschiebbarkeit irreversibler Investitionen	+	++	0
Ausübungszeitpunkt von Optionen	+	++	0
Frühzeitigkeit spezifischer Investitionen	+	++	0
Art und Höhe des Unsicherheitscharakters spezifischer Investitionen	++	+	+
Reaktionsfähigkeit auf Innovationsdruck	0	++	0
Rechtzeitigkeit vollzogener Transaktionen	0	++	0
Inhaltliche Ausprägung von Rahmen und Paradigmen	0	0	++
Ausprägung der Evolution von Routinen	0	0	++
Existenz kritischer Interdependenzen	0	++	0
Intra- und extratrigonale Verbundwirkungen (Wirkungstransfers)	0	+	0
Variabilität von Ressourcen, Märkten und Transaktionen	+	+	+
Verwendungsvielfalt von Ressourcen	0	++	0
Beeinflussbarkeit von Humanressourcen	+	+	+
Relative Bedingtheit von Positionen	0	++	0
Auflösbarkeit von Ungleichgewichten	0	++	+
Nachhaltigkeit von Gleichgewichten	++	0	0
Existenz von Vor- und Rückkopplungen	+	0	0
Adaptivität von Trigonsystemen	+	+	+
Historizität			
- Konstituierungs-Typus	+/-	+/-	++/--
- Unternehmungspolitische Pfade	+/-	+/-	++/--
- Unternehmungskulturelle Pfade	+/-	+/-	++/--
- Erfahrungswerte der Partner	+	+	++
- Institutionalisierte Referenzpotentiale	+	+	++
- Ressourcielle Reifegrade	+	+	++
Präsenzität	+	+	++
Futurizität	+	+	++
Phasenverläufe	++	++	++

+: positive Korrelation

++: sehr bedeutende positive Korrelation

0: keine oder keine große Bedeutung

-: negative Korrelation

--: sehr bedeutende negative Korrelation

6.2.1.1. Unsicherheitsreduktion

Werden durch das gewählte Strukturkonzept mehr Mechanismen der Unsicherheitsreduktion als bei anderen Strukturkonzepten institutionalisiert, wird gleichzeitig auf Vor-

teile intensiverer Flexibilisierungsmaßnahmen verzichtet. Es bestehen daher Spannungen zwischen diesen (teils) antinomen Zielen. Es gelten die nachfolgenden Unsicherheitsreduktions-spezifischen Sub-Effizienzbedingungen:

- (1.) Ein Strukturkonzept wirkt um so unsicherheitsreduzierender, je ausgeprägter es zur **ökonomischen Verlässlichkeit** von Erwartungen beiträgt.
 - (1.1) Dies gelingt um so eher, je ausgeprägter es im Binnenverhältnis **gesellschaftlich legitimates Sanktionspotential** bei Bruch expliziter und impliziter Verträge sichert, um derart Erwartungen, die sich die intratrigonalen Kooperationspartner, Transaktionspartner bzw. Vertragspartner über das gegenseitige Verhalten bilden, auf ein sichereres Fundament zu stellen („Sanktionierungs-Effekt“). Dabei erfordert erhöhte Verhaltenssicherheit/Anwendungssicherheit des Prinzipals/Partners einen verminderten Handlungsspielraum des Agenten/des Teams im Sinne des sog. **Flexibilitätsparadoxons** der Kooperation¹⁸²⁵ – und umgekehrt.
 - (1.2) Gleichsam vermag es über die reine Pflege von **Fiktionen** gegenüber Dritten im Außenverhältnis Erwartungen zu stabilisieren und die Unsicherheit der Zukunft zu reduzieren („Fiktions-Effekt“).
 - (1.3) Je weniger ein Strukturkonzept dagegen der ökonomischen Verlässlichkeit aus Sicht von **Marktpartnern** im Außenverhältnis dient, desto höher ist das mit ihm verbundene gesetzliche Sanktionierungs-Risiko („Externer-Sanktionierungs-Effekt“).
- (2.) Je mehr ein Strukturkonzept die Kooperationspartner entlastet, indem es die für Koordinationsprozesse der Parentalunternehmungen oder die für Aktivitäten der Pueralunternehmung **relevanten Erwartungen** möglichst genau und weitgehend verkörpert, desto stärker reduziert es ihre Zukunftsunsicherheit („Relevanz-Effekt“).
- (3.) Je mehr das Strukturkonzept den **evolutionären** Charakter fundamentaler **Institutionen** nutzt, indem es das Problem konstitutioneller Unsicherheit in einer vielfach ungeplanten Weise als Ergebnis evolutionärer Entwicklungsprozesse löst und sich derart die geringe Veränderungsrate und Beständigkeit fundamentaler Institutionen zunutze macht, desto verlässlichere Orientierungshilfen bietet es den Kooperationspartnern im Umgang mit der Unsicherheit der Zukunft. Darüber hinaus vermag die Einzelausgestaltung sekundärer Institutionen (z.B. vertragliche Entlohnung) Einzelunsicherheiten und die Kombination mehrerer sekundärer Institutionen die Gesamtunsicherheit der Kooperationspartner über die Aggregation der partnerlichen Einzelrisiken zu verhindern.
- (4.) Ein Strukturkonzept wirkt um so stabilisierender und assekurierender, je höher die **Irreversibilität** der Entscheidung für die Kooperation an sich, für ihre

¹⁸²⁵

Vgl. Kapitel E.VII.6.2.1.2.

Struktur oder für die einzelnen innerhalb der Struktur getroffenen Entscheidungen ist. Determiniert wird die Irreversibilität dabei durch die Reversibilität des Verzichts auf Revidierung und die Beeinflußbarkeit des Verzichts auf Revidierung.

- (5.) Zeichnet sich der Erfolg einer Investition in die Kooperation oder auf Basis der Kooperationsstruktur erst im Zeitverlauf ab, so läßt sich bei **zeitlicher Verschiebbarkeit** die Unsicherheit über den Erfolg der Investitionsentscheidung durch das Abwarten auf den Zugang neuer Informationen erheblich reduzieren.
- (6.) Existiert implizites Wissen um den optimalen **Ausübungszeitpunkt einer Option**, vermindert sich die Unsicherheit der Zukunft, da die Informationen über die richtige Anwendung der Option nicht erst im Prozeß produziert werden müssen.
- (7.) Besteht die Möglichkeit, irreversible Investitionen **zeitlich vorzuverlegen**, reduziert das Strukturkonzept Anwendungsunsicherheit, da erst im Kooperationsprozeß die richtige Anwendung der durch die Investition verfügbar gemachten Ressource(nkonfiguration) erlernt wird.
- (8.) Je mehr die zwingend für Innovationen erforderliche Aneignung externen, kooperationspartnergebundenen Wissens aufgrund der Heterogenität unterschiedlicher Wissensbasen simultan durch hohe Erfolgs- und Innovationsunsicherheit gekennzeichnet ist, desto effizienter ist die **hybride Transaktionsform** generell gegenüber der marktlichen Transaktion und hierarchischen Integration. Eine hohe Partnerunsicherheit würde in dieser durch fehlender „innovativer Manövriermasse“ gekennzeichneten Situation in Kauf genommen. Im Zeitablauf des Kooperationsprozesses **wandelt sich** die Zweckmäßigkeit des Strukturkonzepts tendenziell von einer sog. Kontroll-Struktur über eine sog. Lern-Struktur oder eine sog. Informations-Struktur hin zu einer sog. Internalisierungs-Struktur.
 - (8.1) Solange kooperationsbasierte Innovationen simultan mit einer hohen Erfolgsunsicherheit und hohen innovationsbasierten Anwendungsunsicherheit behaftet sind, da zu Beginn des Kooperationsvorhabens nicht zu bestimmen ist, welchen ökonomischen Erfolg die Parental-Unternehmungen mit der Innovation am Markt erzielen können und wie kritische Ressourcen „richtig“ anzuwenden sind, ist ein anfänglich hoher Strukturierungs- und Kybernationsgrad zur Durchsetzung gemäßiger und **kontrollierter sequentieller spezifischer Investitionen** – als Antwort auf den optionspreistheoretischen Verzögerungs- und Beschleunigungs-Effekt – notwendig, sind initial harte Vertragselemente wie auch die Beaufsichtigung oder gar Integration des Partners erforderlich ist und die präventive Erweiterung partnerlicher Handlungsspielräume über die Gewährung gegenseitiger Kauf- und Andienungsrechte zweckmäßig („Kontrollstruktur“).
 - (8.2) Im Laufe des Kooperationsprozesses ist die (innovationsbasierte) Anwendungsunsicherheit durch Lernprozesse (z.B. durch Portefeuille-

bindung, Assistenz) auf Basis der **Beschleunigung** spezifischer Investitionen stetig zu reduzieren („Lernstruktur“).

- (8.3) Alternativ ist die Erfolgsunsicherheit durch Abwarten auf den Zugang neuer Informationen (z.B. durch operative Marktnähe, Ressortbindung, Kontrolle des Tagesgeschäfts, Kontrolle des Pueralunternehmens-Managements, Direktorialprinzip, harte Kontraktelemente) auf Basis der **Verzögerung** spezifischer Investitionen zu vermindern („Informationsstruktur“).
- (8.4) Mit zunehmender Reduzierung der Erfolgsunsicherheit und der Innovationsunsicherheit **sinkt die Notwendigkeit intensiver Kybernation** beständig. Sind die kooperationsbasierten Innovationen mit einer niedrigen Erfolgsunsicherheit und niedrigen Innovationsunsicherheit behaftet, stellen die initiale Gewährung wechselseitiger Kauf- und Andienungsrechte, die Beaufsichtigung (Kontrolle) oder gar (Mit-)Führung (Integration) des Partners – interpretierbar als „Optionen auf die Kooperation“ – **Sprungbretter** zur konzentrierten Generierung neuer Opportunitäten oder aber zur gänzlichen Übernahme der Kooperation oder des Kooperationspartners dar („Opportunitäten- oder Internalisierungsstruktur“).
- (9.) Je gezielter ein Strukturkonzept **Anwendungsunsicherheiten** zu beseitigen vermag oder sich bereits beseitigte Anwendungsunsicherheiten zunutze macht, desto mehr vermindert es die Unsicherheit der Zukunft. Besteht die Möglichkeit, eine Entscheidung im Zuge der Durchführung des Kooperationsprozesses zeitlich aufzuschieben oder vorzuziehen, reduziert sich diese Anwendungsunsicherheit, da nur im Aktivitäts- bzw. Kooperations-Prozeß selbst die additiven Informationen erzeugt werden.
 - (9.1) **Innovationsunsicherheit** ist mit Blick auf den Erfolg der kooperationsbasierten Innovationsprozesse zu vermindern, indem spezifische Investitionen in den Kooperationsprozeß getätigt werden (z.B. durch Aufgabenorientierung, Portefeuillebindung, Assistenz). So können spezifische Investitionen in den wissensbasierten interpartnerlichen Forschungsprozeß oder in die Fähigkeit marktnah operierender Konzernbereiche mit klarer Kundenausrichtung getätigt werden, um kritische Ressourcen „richtig anwenden“ und die Innovationsunsicherheit über das „richtige“ marktorientierte Operieren reduzieren zu können. Beseitigte Innovationsunsicherheit ist strukturell durch Wiederhol-, Verbesserungsaktivitäten und den Einsatz der bereits assekurierten (erfahrenen) Humanressourcen zu nutzen.
 - (9.2) **Strukturierungsunsicherheit** ist im Hinblick auf die Unsicherheit darüber, welcher Erfolg mit der gewählten Kooperationsstruktur erzielbar ist, reduzierbar. Beseitigte Strukturierungsunsicherheit ist strukturell durch Repetition oder Variation von Transaktionen und

Einsatz der assekurierten bzw. erfahrenen (Human-)Ressourcen zu nutzen.

- (9.3) **Partnerhandhabungsunsicherheit** ist in Gestalt der Unsicherheit darüber, welches die erfolgreichste Art des Umgangs mit dem Kooperationspartner ist, abzubauen. Der Kooperationspartner kann anschließend substituiert (Negativbewertung) oder wiedergewählt (Positivbewertung) werden.
- (9.4) Die **straffe Kontrolle** der Reduktion von Anwendungsunsicherheit (z.B. über Dominanz im Tagesgeschäft) ist um so notwendiger, je strategisch bedeutsamer die Kooperation für die kooperierende Unternehmung ist.
- (10.) Ein Strukturkonzept reduziert um so stärker die Zukunftsunsicherheit der Partner, je mehr es die Fähigkeit begründet, auf **Innovationsdruck** über die Kombination partnerlicher Ressourcen zu neuen Ressourcenkonfigurationen effizient zu reagieren.
- (11.) Forciert das Strukturkonzept (kontextbedingt) die informatorische Fundierung von Entscheidungen zu Lasten der **Rechtzeitigkeit**, erhöht es die Qualität der Aufgabenerfüllungen und wirkt solange erfolgsunsicherheitsreduzierend, solange keine endgültige Frist die Gesamtaktivität beendet – simultan wirkt es inflexibilisierend¹⁸²⁶.
- (12.) Je gerechter ein Strukturkonzept der **kontinuierlichen Variabilität** von Ressourcen, Märkten und Transaktionen über langfristig orientierte Planungsstrukturen wird, desto unsicherheitsvermindernd wirkt es.
- (13.) Mit zunehmender **Beeinflußbarkeit** agentaler und/oder partnerlicher Humanressourcen sinkt die Verhaltensunsicherheit der Zukunft.
- (14.) Ein Strukturkonzept wirkt um so unsicherheitsreduzierender, je mehr es die **Nachhaltigkeit** von Gleichgewichtssituationen über die interpartnerlich ausgeglichene Nachhaltigkeit der eingebrachten Ressourcen, Märkte und Transaktionen bewirkt.
- (15.) Je mehr gelenkte **Vorkopplungsprozesse** ein Strukturkonzept implementiert, desto unsicherheitsreduzierender wirkt es.
- (16.) Je mehr ein Strukturkonzept im Sinne der **Adaptivität** das Vergessen redundanter Sachverhalte durch aktive Informationsbeschaffung (Basis: Interferenztheorie) ermöglicht, desto unsicherheitsreduzierender wirkt es.
- (17.) Kombiniert oder separiert ein Strukturkonzept (vorläufig) die **Historizität** der Partner mit Blick auf den Konstituierungs-Typus der Pueralunternehmung wie auch den unternehmungspolitischen und -kulturellen Pfad der Parentalunter-

¹⁸²⁶

Vgl. Kapitel E.VII.6.2.1.2.

nehmungen, kann es bestehende Erfolgs- oder Anwendungsunsicherheiten gezielt vermindern, beibehalten oder erhöhen. Bereits existierende Erfahrungswerte, Referenzpotentiale und Ressourcielle Reifegrade der Kooperationspartner vermindern die Unsicherheit über die richtige Anwendung von Ressourcen.

Weiterhin besitzen die folgenden, an der Art der Unsicherheit und dem Subjekt der Unsicherheitsreduktion orientierten Effizienzbedingungen Gültigkeit:

- (18.) Je mehr ein Strukturkonzept dazu beiträgt, die Anwendungsunsicherheit nicht allein mit Blick auf das Kooperationsvorhaben, sondern auch die **ganzheitliche Anwendungsunsicherheit** im Hinblick auf *alternative* Parentalunternehmungs-Aktivitäten zu reduzieren, desto unsicherheitsreduzierender wirkt es („Tellerrand-Effekt“). Mit zunehmend hoher partnerspezifischer Anwendungsunsicherheit wächst zudem die Zweckmäßigkeit *ungerichteter* Kontrollaktivitäten zur Kompensation des Selektionsrisikos eines Vertrauensvorschlusses erheblich an („Kompensations-Effekt“).
- (19.) Weiterhin trägt ein Strukturkonzept um so mehr zur Reduktion der Unsicherheit des einen Transaktionsprozeß anführenden Trigonelements bei, je mehr dieses die Verhandlungspartner über getrennte Verhandlungsprozesse und die **kombinative Reduktion** unterschiedlicher Arten von Anwendungsunsicherheit (Verhandlungspartner, Erfolgsaussichten des Verhandlungsobjekts) gegeneinander gezielt auszuspielen vermag („Ausspielbarkeits-Effekt“).

6.2.1.2. Flexibilisierung

Werden umgekehrt zur stabilisierenden Unsicherheitsreduktion ausgefeilte Flexibilisierungsmaßnahmen innerhalb der Strukturen implementiert, werden Nachteile des Verzichts auf Stabilisierung akzeptiert. Annahmegemäß besitzen dabei die nachfolgenden Flexibilisierungs-orientierten Sub-Effizienzbedingungen Gültigkeit:

- (1.) Je ausgeprägter die ökonomische Relevanz der von Strukturkonzepten verkörpertten Erwartungen, desto größer wird der Handlungsspielraum der Kooperationspartner und desto eher und ausgeprägter sind **Schwankungen im relevanten Aufgabenvolumen** aufzufangen. Dabei kann es sich um Erwartungen der Parentalunternehmungen oder der Pueralunternehmung ebenso handeln wie um (faktisch oder allenfalls fiktiv erfüllte) Erwartungen Dritter (Stakeholder).
- (2.) Je mehr das Strukturkonzept den durch die geringe Veränderungsgeschwindigkeit fundamentaler Institutionen über einen längeren Zeitraum konstant gehaltenen Handlungsspielraum für die Bildung und **Veränderung** sekundärer Institutionen nutzt, desto flexibilisierender wirkt es. Um so mehr Handlungsspielraum, Handlungsschnelligkeit und Handlungsbereitschaft wiederum die kontextadäquat geschaffenen sekundären Institutionen selbst bewirken, desto effizienter ist die Struktur zudem über die **Verbindung** zwischen fundamentalen und sekundären Institutionen hinaus. Dabei erhöht der Handlungsspielraum eines Agenten (des Transaktionspartners) dessen Flexibilität, vermindert jedoch simultan die Verhaltenssicherheit (Anwendungssicherheit) des Prinzipals

(Transaktionspartners) hinsichtlich der korrekten Durchführung seiner Aufträge/hin-sichtlich der korrekten Handhabung des Partners, der Strukturierung oder des Innovationsprozesses im Sinne des **Flexibilitätsparadoxons**.

- (3.) Ein Strukturkonzept wirkt um so flexibilisierender, je höher die **Revidierbarkeit** der Entscheidung für die Kooperation an sich, für ihre Struktur oder für die einzelnen innerhalb der Struktur getroffenen Entscheidungen ist. Beeinflußt wird die Revidierbarkeit dabei durch die Reversibilität des Verzichts auf Revidierung und die Beeinflußbarkeit des Verzichts auf Revidierung.
- (4.) Optionen besitzen in Kontexten, die durch hohe Unsicherheit charakterisiert sind, einen erheblichen Wert an Flexibilität. Je höher der Grad an Unsicherheit in einer Entscheidungssituation ist, desto höher ist der Wert einer Option. Je mehr und/oder tiefgreifendere **Optionsrechte** ein Strukturkonzept – in Form von Wachstums-Optionen, Handlungs-Optionen, Objekt-Optionen und Meta-Optionen – birgt, desto flexibilisierender wirkt es. Die hybride Transaktionsform weist dabei gegenüber der marktlichen Transaktion und der hierarchischen Integration den grundsätzlichen Vorteil auf, zunächst auf Basis **sequentieller Investitionen** und eines **Time-series-link** reine Wachstumsoptionen schaffen zu können, die es ermöglichen, Investitionen in die Zukunft zu verschieben. Je mehr ein Strukturkonzept Einblick in neue Technologien eröffnet, indem es die (il-)legitime oder (gar) (il-)legale Verfügung über partnerliche Ressourcen mit der Zeit erlangt, desto eher vermag der geschaffene Optionswert initial negative Cash-flows zu überkompensieren.
- (5.) Ein Strukturkonzept ist in Situationen hoher Erfolgsunsicherheit um so effizienter, je mehr es Kaufoptionen realisiert, indem es verzögerbare irreversible Investitionen in die **Zukunft verschiebt** bzw. zunächst „auf Eis legt“, um den Zugang neuer Informationen abzuwarten und nur im positiven Zukunftsfall die Option dann auszuüben („to kill an option“).
- (6.) Je höher simultan die Erfolgs- und die Anwendungs**unsicherheit** einer kooperationsbasierten Innovation sind, desto zweckmäßiger sind flexibilisierende Mechanismen, die bei reduzierter Unsicherheit zum Einsatz kommen können.
- (7.) Je mehr das Strukturkonzept auf implizites Erfahrungswissen kompetenter Humanressourcen zurückgreift, um den **optimalen Ausübungszeitpunkt** von Optionen zu gewährleisten, desto erheblicher reduziert es redundante Informationsbeschaffungs- und Opportunitätskosten und desto flexibilisierender wirkt es. Dabei eröffnet die Option risikofreudigen wie auch begrenzt risikoaversen Entscheidungsträgern relativ hohe Erfolgspotentiale bei relativ geringen Risiken.
- (8.) Ein Strukturkonzept ist in Situationen hoher Marktunsicherheit um so effizienter, je mehr es schattenwertgenerierende („Shadow value“) irreversible Investitionen **zeitlich vorzuverlegen** vermag, da nur im Zuge der Durchführung des Transaktions- bzw. Kooperationsprozesses selbst jene Informationen erzeugt werden, welche zukünftige Handlungsmöglichkeiten in Form von Optionen aufdecken.

- (9.) Mit zunehmendem **Innovationsdruck** wird es unter dem Gesichtspunkt der Flexibilität zunehmend zweckmäßiger, ein Strukturkonzept zu wählen, welches es ermöglicht, rasch neue Informationen zu erlangen oder sich rasch neues Wissen über die Kooperation anzueignen oder frühzeitig in Zusammenarbeit mit dem Kooperationspartner neues Wissen zu entwickeln und derart Handlungsschnelligkeit zu realisieren.
- (10.) Ein Strukturkonzept wirkt um so flexibilisierender, je weniger zeitliche Restriktionen es aufgrund **rechtzeitiger** Aktivitäten verletzt und Handlungsschnelligkeit eröffnet, solange nicht eine damit einhergehende Schlechtqualität der Leistung die Qualitäts-Restriktion verletzt und die Gesamttransaktion ein für allemal beendet – simultan wirkt das Konzept daher erfolgsunsicherheitserhöhend¹⁸²⁷:
- (10.1) Generell wirkt ein Strukturkonzept um so beschleunigender, je **informeller** Probleme einer Lösung zugeführt werden können, je **weniger Interessen** in die Entscheidungsfindung involviert sind und sofern das Direktorialprinzip gegenüber dem zeitraubenderen Kollegialprinzip Anwendung findet.
- (10.2) Zudem wirkt es in jener Situation, in der **keine Parentalunternehmung** in die Transaktion involviert ist, flexibilisierender als in jener Konstellation, in welcher *eine* Parentalunternehmung in eine Transaktion involviert ist.
- (10.3) Darüber hinaus begründet es in jener Situation, in der **eine Parentalunternehmung** in die Transaktion involviert ist, mehr Handlungsschnelligkeit als in jener Konstellation, in welcher *beide* Parentalunternehmungen in eine Transaktion involviert sind.
- (11.) Je mehr kritische Interdependenzen, die zukünftige **Kettenreaktionen** begründen können, ein Strukturkonzept zwischen den Trigonelementen von vornherein zu vermeiden oder mit der Zeit aufzudecken erlaubt, desto flexibilisierender wirkt es. Je mehr es dabei zukünftige **Verengungen der Handlungsspielräume** zu beseitigen oder zukünftige Erweiterungen der Handlungsspielräume zu nutzen vermag, desto effizienter begegnet es der Offenheit der Zukunft. Neutralität transaktionaler Relationen begründet generell einen infolge der fehlenden Friktionen relativ höheren Handlungsspielraum der beteiligten Transaktionssubjekte.
- (12.) Ein Strukturkonzept ist um so zweckmäßiger, je mehr es kooperationsinduzierte(n) **Spill-over- und Carry-over-Effekte** zu nutzen/zu vermeiden erlaubt. Die Nutzbarmachung eines positiven Carry-over-Effekts gewährleistet dabei zudem eine breite Diffusion zu transferierender Ressourcen bereits in der Anfangsphase der Kooperation.

¹⁸²⁷

Vgl. Kapitel E.VII.6.2.1.1.

- (13.) Je mehr ein Strukturkonzept der **modifikatorischen Variabilität** von Ressourcen, Märkten und Transaktionen gerecht wird, desto effizienter begegnet es kontextbedingten Verschiedenheiten. Ein Strukturkonzept ist zudem um so zweckmäßiger, je effizienter es diskontinuierlicher Variabilität über die frühzeitige Erfassung von Störgrößen begegnet.
- (14.) Ein Strukturkonzept ist um so zweckmäßiger, je bewußter es den Handlungsspielraum eines Transaktionssubjekts, welches über Ressourcen, Märkte und Transaktionen von hoher **Verwendungsvielfalt** verfügt, gestaltet. Dabei kann es sich um nützliche Verwendungen, Luxus-Verwendungen und Schädigungs-Verwendungen handeln.
- (15.) Je eher ein Strukturkonzept Humanressourcen dazu bewegt, ihre Einstellung oder ihr Verhalten durch aktive Einwirkung an den Zielen der **Beeinflussung** orientiert zu modifizieren, und derart Handlungsbereitschaft weckt, desto flexibilisierender wirkt es.
- (16.) Ein Strukturkonzept ist um so zweckmäßiger, je mehr es die **relative Bedingtheit** von Prozessen, Positionen und Pfaden beachtet und derart systemkritische Flexibilität begründet.
- (17.) Ein Strukturkonzept wirkt um so flexibilisierender, je rascher ihm die **Auflösung von Ungleichgewichten** der Ziele und Strategien, der Ressourciellen Leistungsfähigkeiten, der relativen Machtpositionen und der Kulturen im zeitlichen Verlauf des Kooperationsprozesses gelingt. Ist die Beseitigung dieser Ungleichgewichte nicht möglich, ist ein Strukturkonzept wiederum um so zweckmäßiger, je rascher es Maßnahmen der Restrukturierung oder Dissolution der Kooperation einzuleiten vermag.
- (18.) Ein Strukturkonzept eröffnet um so höhere Flexibilität, je adaptiver es die **Nachschußfähigkeit** der Kooperationspartner bei hoher Kontextdynamik, die Kooptation neuer Kooperationspartner und den Austritt bestehender Kooperationspartner ermöglicht.
- (19.) Indem ein Strukturkonzept permanent oder befristet die **Historizität** der Partner mit Blick auf den Konstituierungs-Typus der Pueralunternehmung sowie die partnerlichen unternehmungspolitischen und -kulturellen Pfade voneinander trennt, kann es die Handlungsschnelligkeit, -bereitschaft und -freiheit „bewährter“ partnerlicher Organisationseinheiten gezielt sichern oder verhindern. Erfahrungswerte, Referenzpotentiale und Ressourcielle Reifegrade der Kooperationspartner senken die Opportunitätskosten der Partner und erhöhen ihren Aktivitätsspielraum.

Weiterhin besitzt die folgende – an der Art der Flexibilität und dem Subjekt der Flexibilisierung orientierte – Effizienzbedingung Gültigkeit:

- (20.) Ein Strukturkonzept trägt um so mehr zur Flexibilisierung des einen Transaktionsprozeß anführenden Trigonelements bei, je mehr diesem über zeitlich voneinander differierende Verhandlungsprozesse und -sequenzen die Schaffung

und Aufrechterhaltung von **Aktivitäts-Optionen** – eventuell über das gezielte wechselseitige Gegeneinander-Ausspielen der Verhandlungspartner – gelingt.

- (21.) Indem das Strukturkonzept die **Nicht-Vertretung** einer Parentalunternehmung in einem Organ der Pueralunternehmung begründet, führt es zum Freiwerden von Ressourcen-Kapazitäten in alternativen, als relevanter eingeschätzten Transaktionsbereichen und schafft damit für die nichtvertretene Parentalunternehmung erheblichen Handlungsspielraum („Neutralitäts-Effekt“).
- (22.) Wird auf die Implementierung von Strukturelementen oder Strukturkonzepten **gänzlich verzichtet**, wirkt dies förderlich auf die Handlungsschnelligkeit und den Handlungsspielraum der von jenen aufgabengebundenen Opportunitäten damit befreiten Humanressourcen ein („Verzichts-Effekt“).
- (23.) Werden **Unterstützungselemente** eingerichtet, entlastet dies die Entscheidungseinheiten und erhöht ihre Handlungsschnelligkeit und ihren Handlungsspielraum („Assistenz-Effekt“).
- (24.) Wird eine von den Partnern als dauerhaft angesehene Kooperationsbeziehung durch eine **Aneinanderreihung** kurzfristig ausgerichteter Strukturkonzepte (z.B. singuläre Kontrakte) beständig kontextspezifisch institutionell assekuriert (z.B. Sprung-Konzept), eröffnet sich ein hoher Grad an wirtschaftlicher Handlungsfähigkeit („Ketten-Effekt“).

6.2.1.3. Handhabung der Zeitbedingtheit

Eine höherer Grad an Handhabung der Zeitbedingtheit bedeutet simultan den Verzicht auf Vorteile ihrer Nichtberücksichtigung in Form einer höheren Zeitunabhängigkeit. Die folgenden Zeitbedingtheits-spezifischen Sub-Effizienzbedingungen sind zu differenzieren:

- (1.) Spezifische Faktoren repräsentieren per se ein dynamisches Phänomen, da die Spezifität erst durch Prozesse in Unternehmungen entsteht. Ein Strukturkonzept handhabt um so effizienter die Zeitbedingtheit von Prozessen, Positionen und Pfaden, je mehr es sich die **Evolutionarität der Spezifität** zunutze macht, indem es die Tangibilitäten zwischen den Kooperationspartnern bewußt gestaltet (einrichtet oder vermeidet), um historische Spezifitäten der Partner zu nutzen bzw. bewußt nicht zu nutzen oder aber zukünftige neue Spezifität und Einzigartigkeit über Evolutionsprozesse zu schaffen bzw. bewußt nicht zu schaffen. Dabei basiert Vertrauen als ein für die Kooperationsbeziehung elementarer spezifischer Faktor auf vergangenen Kontrollbefunden in früheren Transaktionsbeziehungen.
- (2.) Je niedriger simultan die Erfolgsunsicherheit und die Anwendungs**unsicherheit** einer kooperationsbasierten Innovation im Laufe der Zeit werden, desto zweckmäßiger sind Strukturmechanismen, die auf Basis der erworbenen Sicherheit neue gemeinsame Spezifitäten zu entwickeln suchen oder aber ge-

meinsam entwickelte Spezifitäten durch Übernahme der Kooperation oder des Partners internalisieren.

- (3.) Je mehr ein Strukturkonzept die voneinander differierenden **Rahmen und Paradigmen** der Kooperationspartner bewußt nutzt, indem es individuell voneinander differierende Wahrnehmungen, Interpretationen und Problemlösungsprozesse partnerlicher Humanressourcen bei Kommensurabilität vollinterdependent kombiniert oder aber bei Inkommensurabilität voneinander separiert, desto effizienter handhabt es ihre Zeitbedingtheit.
- (4.) Ein Strukturkonzept wirkt um so zeitbedingender, je mehr es die stärker oder schwächer, vorteilhaft oder unvorteilhaft voneinander differierenden organisationalen **Routinen** der Kooperationspartner nutzt, indem es die Übertragung ganzheitlicher vorteilhafter (schädigender) Beziehungsmuster und die Einrichtung permanenter oder befristeter Tangibilitäten ermöglicht (vermeidet).
- (5.) Je mehr ein Strukturkonzept die **statuarische Variabilität** von Ressourcen, Märkten und Transaktionen bewußt über Rotations- und Substitutionsmöglichkeiten beachtet, desto effizienter handhabt es ihre Zeitbedingtheit.
- (6.) Mit zunehmender **Beeinflußbarkeit** agentaler und/oder partnerlicher Humanressourcen ist die Nutzbarmachung der Zeitbedingtheit von Prozessen vereinfacht.
- (7.) Je mehr ein Strukturkonzept im Hinblick auf die **Adaptivität** nutzt, daß sich redundante Gedächtnisinhalte quasi-automatisch wieder abbauen (Basis: Theorie des autonomen Verfalls), desto zeitbedingtheitseffizienter ist es.
- (8.) Ein Strukturkonzept ist um so zweckmäßiger, je mehr es die unterschiedlichen **Historizitäten** der Parentalunternehmungen nutzt, indem es bestehenden negativen Vorbelastungen ausweicht und positive Prägungen nutzt.
- (9.) Ein Strukturkonzept ist im Hinblick auf seine **Präsenzität** um so zweckmäßiger, je mehr es in der Zeitspanne zwischen der jüngeren Vergangenheit und der näheren Zukunft die zukünftige Wettbewerbsstärke des Trignons determiniert.
- (10.) Ein Strukturkonzept ist mit Blick auf seine **Futurizität** um so zweckmäßiger, je mehr es technologische Opportunitäten der Zukunft erfaßt und dabei singuläres Geschehen in komplexen Zusammenhängen bewertet.

Unter Integration Transaktionaler und Internaler Wissensökonomischer Überlegungen ist zudem die folgende Schlußfolgerung zu ziehen: Die **hybride Aneignung**, Verwertung und Entwicklung von Wissen auf **Basis der Trigonalen Kooperation** ist grundsätzlich dann gegenüber hierarchischen und marktlichen wie auch gegenüber alternativen hybriden Transaktionsformen um so zweckmäßiger, je mehr das dafür benötigte Wissen implizit, spezifisch und kumulativ ist, an kooperationspartnerliche Humanressourcen gebunden ist, die nicht akquirierbar sind, falls ein Markt für diese Ressource bzw. potentielle Nachfrager nicht existiert, je mehr das Vorhaben als Akkumulation intangibler Ressourcen durch organisationale Lernfortschritte begriffen wird und je

mehr Zeit für die Handhabung der Bedingtheit benötigt wird. Damit ergeben sich noch die folgenden Zeitbedingtheits-orientierten Struktur-Effizienzbedingungen:

- (11.) Je stärker eine Parentalunternehmung im Falle der **Leistungs-Asymmetrie** für die zeitbedingte Aneignung von Renten auf externes Wissen des (insgesamt oder in einem Partialbereich) leistungsfähigeren Partners angewiesen ist, je erheblicher sich die kooperierenden Unternehmungen in ihren Wissensbasen voneinander unterscheiden und sich dieses Wissen zueinander nicht komplementär verhält, desto zweckmäßiger ist die Nutzung historisch bedingter Spezifität des Partners. Dabei ist mit zunehmender Spezifität kritischer Partnerressourcen ein Strukturkonzept umzusetzen, das permanente Tangibilitäten zum Kooperationspartner bewußt schafft, um Lernprozesse auszulösen.
- (12.) Je erheblicher eine Parentalunternehmung im Falle der **Leistungs-Symmetrie** für die zeitbedingte Neugenerierung von Renten auf externes Wissen des Partners angewiesen ist, sich die annähernd gleich leistungsfähigen kooperierenden Unternehmungen in ihren Wissensbasen erheblich voneinander unterscheiden und dieses Wissen sich zueinander komplementär verhält, desto zweckmäßiger ist die partnerschaftliche Schaffung gemeinsamer zukünftiger Spezifität unter Kombination beider historisch bedingter Spezifitäten der Parentalunternehmungen über die Gestaltung der Tangibilitäten.

6.2.2. Dynamische Effizienzkriterien und Strukturempfehlung

Die vorangegangenen Überlegungen zum Metakriterium der Temporalität zeigten, daß die Prägung der Wettbewerbsstärke durch historale, präsenziale und futurale Aktivitäten der Parentalunternehmungen und der Pueralunternehmung strukturelle Maßnahmen der Sicherung (Futurale Assekuration) und Handhabung der Zeitbedingtheit (Temporale Konditionalisation) erfordern. Das Sub-Metakriterium der Assekurität bildete dabei die strukturellen Grenzen zwischen Unsicherheitsreduzierung und Flexibilisierung, wohingegen das Sub-Metakriterium der Konditionalität die bewußte Handhabung der Zeitbedingtheit nahelegte (vgl. **Abbildung 85**).

Dynamische Argumentationen fokussieren im Rahmen ihrer Erklärungs- und Gestaltungsaussagen Fragen der zweckmäßigen elementar- und tiefenstrukturellen sowie horizontalen und vertikalen **zeitbezogenen Grenzziehungen** zwischen den Kooperationspartnern, indem sie Beiträge zur „richtigen“ Art und zum „richtigen“ Maß der Unsicherheitsreduzierung, Anregungen zur zweckmäßigen Erweiterung des Handlungsspielraumes, der Verbesserung der Handlungsschnelligkeit und -bereitschaft der Kooperationspartner sowie Empfehlungen zur sinnhaften Nutzbarmachung historischer, präsenzialer und futuraler Prozesse, Positionen und Pfade leisten.

Die **Abbildungen 85, 86 und 87** skizzieren subsumierend die vorangegangenen Argumentationen, indem auf Basis der Dynamischen Objekt-Effizienzkriterien strukturelle Technologieempfehlungen abgeleitet werden.

Abbildung 85: Dynamische Meta-Effizienzkriterien und Strukturempfehlung

	Operationalisierung	Strukturelle Technologieempfehlung
Metakriterium: - Temporalität	Prägung der Wettbewerbsstärke durch historische, präsenziale und futurale Maßnahmen	Temporalität erfordert Sicherung (Futurale Assekuration) und Handhabung der Zeitbedingtheit (Temporale Konditionalisation)
Sub-Metakriterium: - Assekurität - Diminuität - Flexibilität	Handhabung der Unsicherheit der Zukunft	Assekurität bildet die horizontalen und vertikalen Grenzen zwischen Unsicherheitsreduzierung (Diminution) und Erweiterung des/r Handlungsspielraumes, -schnelligkeit und -bereitschaft (Flexibilisierung)
Sub-Metakriterium: - Konditionalität	Handhabung der Zeitbedingtheit	Konditionalität begründet die Nutzbarmachung historischer, präsenzialer und futuraler Prozesse, Positionen und Pfade

Abbildung 86: Dynamische Objekt-Effizienzkriterien und Strukturempfehlung

	Operationalisierung	Strukturelle Technologieempfehlung
Verlässlichkeit von Erwartungen	Sicherheit, daß die mit Vereinbarungen verbundenen Erwartungen erfüllt werden	Verlässlichkeit bildet die horizontalen und vertikalen Grenzen zwischen Vertrauen und Kontrolle bzw. die Grenze sozialer Sanktionierbarkeit zu „gutgläubigem“ Vertrauen.
Relevanz von Erwartungen	Verkörperung der für Koordinationsprozesse bedeutsamen Erwartungen	Relevanz bildet die horizontalen und vertikalen Grenzen der Wissensverwertungsformen
Evolutionarität der Institutionen	Negatives Ausleseverfahren fundamentaler und sekundärer Institutionen	Evolutionarität der Institutionen bedingt die Beeinfluß- bzw. Gestaltbarkeit fundamentaler und sekundärer Institutionen im Sinne des gemäßigten Voluntarismus
Dynamischer Charakter der Spezifität	Zeitbedingte Schaffung und Veränderung von Einzigartigkeit	Dynamischer Charakter der Spezifität erfordert die intratrigonale Bildung oder Vermeidung permanenter Tangibilitäten und bedingt intratrigonale Spezialisierung und Professionalisierung
(Ir-)Reversibilität spezifischer Investitionen	(Un-)Umkehrbarkeit von Entscheidungen und Aktivitäten	(Ir-)Reversibilität bildet die Grenze intratrigonaler Flexibilisierung und Stabilisierung
Optionscharakter spezifischer Investitionen	Investitionen in spezifische Faktoren begründen Wachstums- und Handlungs-Optionen, Objekt- und Meta-Optionen	Optionscharakter der Kooperation erfordert Strukturkonzepte, die Wachstumsoptionen auf Basis des Time-series-link sequentieller Investitionen nutzen und ein Portfolio aus zukünftigen Wachstumsoptionen schaffen. Entry- und Exit-Optionen einerseits und Voice-Optionen andererseits bilden die Grenze zwischen loser Kopplung der Trigonelemente und ihrer Mindestorganisiertheit zur Durchsetzbarkeit von Innovationen
Zeitliche Verschiebbarkeit irreversibler Investitionen	Möglichkeit, irreversible Investitionen in die Zukunft zu verschieben	Zeitverschiebung bedingt tiefenstrukturelle Kontraktstrukturen und tangibilitätenarme Strukturen, die irreversible Investitionen in die Kooperation/den Kooperationspartner in die Zukunft zu verschieben ermöglichen
Ausübungszeitpunkt von Optionen	Zeitpunkt, zu dem eine Option ausgeübt wird	Ausübungszeitpunkt einer Option erfordert Strukturen, die auf implizites Erfahrungswissen kompetenter Humanressourcen zurückgreifen
Frühzeitigkeit spezifischer Investitionen	Möglichkeit, irreversible Investitionen in die Kooperation zeitlich vorzuverlegen	Frühzeitigkeit bedingt Informationsstrukturen, die die nur im Kooperationsprozeß selbst erzeugbaren erforderlichen unsicherheitsreduzierenden Informationen („Shadow value“) rasch zu ermitteln ermöglichen. Zeitverschiebung (vgl. dazu die Zeitverschiebung) und Frühzeitigkeit ziehen die Grenze zwischen Abwarten und frühzeitiger Investition in spezifische Ressourcen der Kooperation(spartner).
Art u. Höhe des Unsicherheitscharakters spez. Investitionen	Mit der Innovation auf Basis der Kooperation verbundene Unklarheiten	Unsicherheitscharakter der Innovation auf Basis der Kooperation erfordert die Reduzierung von Erfolgs- und Anwendungsunsicherheit
Erfolgsunsicherheit	Unklarheit darüber, welchen Erfolg die Parentalunternehmen mit der Innovation am Markt erzielen	Erfolgsunsicherheit wirkt sich verzögernd auf spezifische Investitionen in die Kooperation aus
Anwendungsunsicherheit	Kompetenzlücke, kritische Ressourcen „richtig anzuwenden“; Unkenntnis darüber, inwieweit Fähigkeiten für die Bewältigung des Innovationsprozesses, Strukturierungsprozesses und des adäquaten Umgangs mit dem Kooperationspartner ausreichen	Anwendungsunsicherheit beschleunigt spezifische Investitionen in die Fähigkeit, kritische Ressourcen „richtig anzuwenden“ zu können. Innovationsunsicherheit wirkt beschleunigend auf spezifische Investitionen in den nur im Kooperationsprozeß selbst ezielbaren Abbau anwendungsbezogener Innovationsdefizite durch Zugriff auf das benötigte (gebundene partnerliche) Wissen. Strukturierungs- und Partnerhandbungsunsicherheit wirken beschleunigend auf spezifische Investitionen in den Abbau anwendungsbezogener Defizite (in zunächst unkritischen Bereichen bei simultaner Aufrechterhaltung der Exklusivitätsoption)

Abbildung 87: Dynamische Objekt-Effizienzkriterien und Strukturempfehlung

	Operationalisierung	Strukturelle Technologieempfehlung
Reaktionsfähigkeit auf Innovationsdruck	Notwendigkeit, sich externes Wissen rasch in kooperativer Weise verfügbar zu machen oder in Kooperation mit anderen Unternehmungen neu zu entwickeln.	Innovationsdruck erfordert das intratrigonale Ausprobieren neuer Kombinationen über die Poolung sehr unterschiedlichen Partnerwissens über die Einrichtung von Tangibilitäten oder die Aneignung des (subjektiv) neuen partnerlichen Wissens, um rasch innovative Problemlösungen und damit Handlungsschnelligkeit zu realisieren
Rechtzeitigkeit vollzogener Transaktionen	Nichtverletzung zeitlicher Restriktionen	Rechtzeitigkeit zieht die Grenze zwischen der Substitution des Einsatzes von Zeit durch den Einsatz von Ressourcen, dem umgekehrten Vorgang (vgl. dazu die Zeitverschiebung) und dem Verzicht auf die Aktivität
Inhaltliche Ausprägung von Rahmen u. Paradigmen	Individuell voneinander differierende Wahrnehmungen, Interpretationen und Problemlösungsprozesse	Rahmen und Paradigmen ziehen in Abhängigkeit von Kommensurabilität und Inkommensurabilität, Kompatibilität und Inkompatibilität partnerlicher Humanressourcen die Grenze zwischen Trennung und Poolung von Potentialen
Ausprägung der Evolution von Routinen	Partnerlich differierende Wiederholungsmuster von Aktivitäten, in denen sich das Wissen und die Fähigkeiten der Organisationen Parental- und Pueralunternehmung in ihrer Ganzheit widerspiegelt	Routinen der Parentalunternehmungen, die in die Kooperation eingebracht werden, bedingen Strukturen, die über permanente Tangibilitäten und Übertragung ganzheitlicher Beziehungsgefüge (Teams) die Verfügung über implizites organisationsgebundenes Wissens des Kooperationspartners ermöglichen, oder aber über die Vermeidung dieser Maßnahmen die Durchbrechung unzweckmäßiger Routinen ermöglichen
Existenz kritischer Interdependenzen	Wechselseitige Abhängigkeiten zwischen den Trigonelementen, die zukünftige Kettenreaktionen begründen könnten	Kritische Interdependenzen erfordern Strukturen, die ihre frühzeitige Wahrnehmung ermöglichen, die zukünftige Verengungen der Handlungsspielräume zu neutralisieren erlauben und mögliche Erweiterungen der Aktivitätsfelder durch Handlungsschnelligkeit und -bereitschaft nutzen könnten
Intra- u. extratrigonale Wirkungstransfers	Intra- und extratrigonale interinstrumentelle Verbundwirkungen	Spill-over-Effekte erfordern präventive Schutz- oder Fördermaßnahmen infolge sachlicher Wirkungsübertragungen. Carry-over-Effekte begründen die präventive Verhinderung einer breiten Diffusion von Ressourcen in der Anfangsphase der Kooperation
Variabilität von Ressourcen, Transaktionen und Märkten	Verursachte Verschiedenheit von Ressourcen, Transaktionen und Märkten im Verlauf einer Zeitperiode	Statuarische Variabilität erfordert spielraumerweiternde Ersatz- und Gegenmaßnahmen. Modifikatorische Variabilität bedingt opportunitätengenerierende Kombination partnerlicher Wissensbasen. Kontinuierliche Variabilität bedingt langfristige Planungsstrukturen. Diskontinuierliche Variabilität erfordert die frühzeitige Erfassung von Störgrößen
Verwendungsvielfalt von Ressourcen	Existenz mehrerer Möglichkeiten, eine Ressource zu verwenden	Verwendungsvielfalt bedingt die Nutzbarmachung des vergrößerten Handlungsspielraumes des über diese Ressource verfügenden Transaktionssubjekts
Beeinflussbarkeit von Humanressourcen	Bereitschaft von Humanressourcen, Einstellung oder Verhalten aufgrund aktiver Einwirkung Dritter an den Zielen der Beeinflussung orientiert zu modifizieren	Beeinflussbarkeit von Humanressourcen determiniert die Realisierbarkeit von Strukturkonzepten sowohl positiv (Motivation) als auch negativ (Ja-Sager, ideenlose Opportunisten) und begründet die Personalbeschaffung, den Personaleinsatz, die Personalentwicklung und Personalfreistellung innerhalb des Trigons.
Relativität von Positionen	Beobachter kann anhand von Bewegungen innerhalb eines Inertialsystems nicht dessen absolute(n) Position bzw. Bewegungszustand feststellen	Relativität bedingt die Einschlagung unterschiedlicher Perspektiven und die Orientierung an übergeordneten Systemzielen (Holismus)

Abbildung 88: Dynamische Objekt-Effizienzkriterien und Strukturempfehlung

	Operationalisierung	Strukturelle Technologieempfehlung
Auflösbarkeit von Ungleichgewichten	Auflösung von Ungleichgewichten der Ziele und Strategien, der relativen Leistungsfähigkeiten, der relativen Machtpositionen und der Kulturen	Auflösbarkeit von Ungleichgewichten bedingt ein gezieltes Wahrnehmungs-, Entwicklungs-, Restrukturierungs- oder Dissolutionsmanagement
Nachhaltigkeit von Gleichgewichten	Erhalt von Gleichgewichtssituationen	Generierung ausgeglichener Nachhaltigkeit der eingebrachten Ressourcen, Märkte und Transaktionen
Existenz von Vor- und Rückkopplungen	Vergangenheitsorientierte Soll-Ist-Kontrolle (Regelung) und zukunftsorientierte Soll-Wird-Kontrolle (Steuerung)	Prinzipien der Rück- und Vorkopplung ziehen die Grenze zwischen dem Primat der Planung und den Prinzipien der Selektion und Kompensation
Adaptivität von Trigonsystemen	Gleichgewicht mit der Umwelt anstrebendes System entwickelt selbst Soll-Wert und legt diesen der künftigen Regelung zugrunde	Adaptivität zieht die horizontale und vertikale Grenze zwischen erwünschten und unerwünschten Lern- und Vergessensprozessen/erfordert die ausgeglichene Nachschußfähigkeit der Kooperationspartner, den raschen Austritt bestehender und die rasche Kooptation neuer Kooperationspartner
Historizität	Prägung des strategischen Vermögens des Trigons durch vergangene Pfade der Parentalunternehmungen	Historizität führt generell zum Erfordernis, Vorbelastungen und Vorerleichterungen der Strukturierung konzeptionell zu beachten
Konstituierungstypus	Prägung der Kooperation durch die Art der Gründung der Pueralunternehmung	Neuaufbau-Kooperation begründet Freiraum für beidseitig unbelastete Erststrukturierung, Verschmelzungs- Pueralunternehmung hat parentale Vorbelastungen zu berücksichtigen, Akquisitions- und Beteiligungs-Kooperation begründen Restrukturierung
Unternehmungspolitische Pfade	Prägung der Wettbewerbsstärke der Kooperation durch das parentale System sachrationaler Faktoren	Unternehmungspolitische Pfade bedingen gezielte Trennung und/oder Kombination von Politik-Elementen der Kooperationspartner
Unternehmenskulturelle Pfade	Prägung der Wettbewerbsstärke der Kooperation durch das parentale System sozioemotionaler Faktoren	Unternehmenskulturelle Pfade der Parentalunternehmungen begründen gezielte Trennung und/oder Vermischung von Kultur-Elementen der Kooperationspartner
Erfahrungswerte der Partner	Wissen aus der/über die Vergangenheit	Erfahrungswerte der Partner legen die zentrale Bündelung von Erfahrungswissen und die Poolung der Know-how-Träger nahe
Institutionalisierte Referenzpotentiale	Aufgrund von Erfahrungen ermitteltes Bezugssystem	Referenzpotential als institutionelles Entscheidungskriterium für die Einleitung und die Art der Durchführung von Aktivitäten
Ressourcielle Reifegrade	Der für die horizontale und vertikale Weiterverwendung eines Gutes unerläßliche quantitative oder qualitative Umfang einer tangiblen, hybridtangiblen und intangiblen Ressource	Ressourcieller Reifegrad bildet die vertikalen und horizontalen Grenzen einheitlicher Willensdurchsetzungs- und Willenssicherungs-Hoheit und begründet interpartnerliche Tangibilitäten bei Beabsichtigung eines Ressourcentransfers
Präsenzität	Dependenz der Wettbewerbsstärke der Trigonelemente von der gezielten gegenwärtigen Beeinflussung ihres zukünftigen Entwicklungspfades	Präsenzität bedingt die strukturelle Erbringung gegenwärtig erforderlicher Initialkonditionen aufgrund bestehender Pfadabhängigkeiten und erfordert das „Ins-Verhältnis-Setzen“ aktueller „Gegenwartswerte“ von Ressourcen zu ihren möglichen Zukunftswerten
Futurizität	Prägung der zukünftigen Wettbewerbsstärke einer Trigonunternehmung durch die frühzeitige Wahrnehmung technologischer Opportunitäten und das Zukunftsbild der Kerngruppe	Futurizität zieht horizontale und vertikale Grenzen der Strukturwahl, indem technologische Opportunitäten auf Basis eines gestaltungs- und schutzorientierten Zukunftsbild wahrgenommen werden
Phasenverläufe	Berücksichtigung von Markt- und Ressourcen-Phasen	Phasenverläufe erfordern die gezielte Ausprägung dynamischer Trigon-Fähigkeiten (Innovation, Schutz vor Imitation und Diffusion)

7. Schlußfolgerungen: Dynamische Struktur-Effizienzbedingungen

Die Analyse der dynamischen Perspektive machte deutlich, daß die Berücksichtigung des Faktors Zeit eine besonders erfolgversprechende strukturelle Handhabung markt-, ressourcen- und transaktionsspezifischer Aufgabenstellungen ermöglicht. Die dynamischen Effizienzbedingungen beschreiben daher, unter welchen zeitspezifischen Bedingungen eine Kooperationsstruktur gegenüber alternativen Strukturen effizienter ist. Ebenso wie die Internalen, Externalen und Transaktionalen Bedingungen repräsentieren die Dynamischen Effizienzbedingungen eine aus den vorangegangenen Überlegungen subsumierende Selektion und sind nicht kumulativ zu erfüllen. Sie sind folgendermaßen zu skizzieren:

- (1.) Ein Strukturkonzept ist um so effizienter, je mehr es bewirkt, daß der Nutzen der mit der Reduzierung von Unsicherheit verbundenen Generierung von Verlässlichkeit die Opfer des Ressourceneinsatzes aufwiegt. Die Gesamtoptimierung verlangt nach einer Abwägung beider Effekte. Das Optimum ist erreicht, wenn der positive Effekt einer zusätzlichen Unsicherheitsreduzierung gerade durch das dafür zusätzlich zu entrichtende Opfer kompensiert wird. Annahmegemäß zeichnen sich Kooperationen dabei als Investitionen in spezifische Faktoren selbst durch Unsicherheit aus. Die unsicherheitsreduzierungsorientierten Sub-Effizienzbedingungen besitzen Gültigkeit.¹⁸²⁸
- (2.) Je mehr ein Strukturkonzept dazu führt, daß der Nutzen der mit der Flexibilisierung verbundenen Generierung von Optionen und Reversibilität die Opfer des Ressourceneinsatzes aufwiegt, desto effizienter ist es. Das Optimum ist erreicht, wenn der positive Effekt einer zusätzlichen Flexibilisierung gerade durch das dafür zusätzlich zu entrichtende Opfer kompensiert wird. Annahmegemäß zeichnen sich Kooperationen als Investitionen in spezifische Faktoren durch partielle Irreversibilität und Optionscharakter aus. Dabei gelten im einzelnen die flexibilisierungsorientierten Sub-Effizienzbedingungen.¹⁸²⁹
- (3.) Ein Strukturkonzept ist um so effizienter, je mehr der Nutzen der mit der Handhabung der Zeitbedingtheit verbundenen Nutzbarmachung der Prozesse, Positionen und Pfade der Parentalunternehmungen und der Pueralunternehmung die Opfer des Ressourceneinsatzes aufwiegt. Das Optimum ist erreicht, wenn der positive Effekt einer zusätzlichen Nutzung der Zeitbedingtheit gerade durch das dafür zusätzlich zu entrichtende Opfer kompensiert wird. Die veranschaulichten zeitbedingtheitsorientierten Sub-Effizienzbedingungen fließen dabei in diese grundlegende Bedingung inhaltlich ein.¹⁸³⁰

Weiterhin können die Kooperationspartner annahmegemäß über die Berücksichtigung spezifischer Phasenverläufe bei der Ausgestaltung der Kooperationsstruktur übergreifend sämtliche historische, präsenziale und futurale Effizienz-Effekte über Maßnahmen der Sicherung (Futurale Assekuration) und Handhabung der Zeitbedingtheit (Temporale

¹⁸²⁸ Vgl. näher Kapitel E.VII.6.2.1.1.

¹⁸²⁹ Siehe ausführlich Kapitel E.VII.6.2.1.2.

¹⁸³⁰ Vgl. schließlich Kapitel E.VII.6.2.1.3.

Konditionalisation) realisieren. Danach ist ein Strukturkonzept unter folgenden übergreifenden Dynamischen Struktur-Effizienzbedingungen die relativ vorteilhafteste Variante:

- (4.) Aus **binnenorientierter** Perspektive ist ein Strukturkonzept dann effizient, wenn es über die differenzierte Beachtung der relativen Ressourcen-Akkumulation in den unterschiedlichen Ressourcenphasen die jeweils zweckmäßigste **Handhabungsform** der Ressourcen innerhalb der Kooperationsstruktur auswählt.
- (5.) In **außenorientierter** Hinsicht ist ein Strukturkonzept dann effizient, wenn es über die differenzierte Berücksichtigung der unterschiedlichen Marktattraktivität in den Phasen des Marktlebenszyklusses die jeweils zweckmäßigste **Art** der strukturell zu handhabenden wettbewerbsrelevanten und -irrelevanten Ressourcen und Höhe des Ressourcen-Einsatzes gestaltet.

Aus **Holistisch-dynamischer** Sicht resultiert die folgende Kumulative Dynamische Meta-Effizienzbedingung, welche durch sämtliche vorangehend erläuterten Dynamischen Sub-Effizienzbedingungen inhaltlich konkretisiert wird:

- (6.) Die Kombination sämtlicher Strukturkonzepte ist um so effizienter, je mehr sie einen funktionalen Ko-Strukturationsverlauf innerhalb des Trignons bewirkt. Dabei muß der Nutzen der mit dem Management der Strukturdynamik verbundenen Handhabung der Zeit die Opfer des dafür aufgewendeten Ressourceneinsatzes aufwiegen. Das Optimum ist erreicht, wenn der positive Effekt eines zusätzlichen Managements der Strukturdynamik gerade durch das dafür zusätzlich zu entrichtende Opfer kompensiert wird.

8. „Dynamische“ Schlußfolgerungen

Zur Kompatibilisierung des Trade-off zwischen den teils antinomen Strukturdimensionen sind drei Wege einschlagbar: ein Mittelweg, ein permanenter Wechsel zwischen den Dimensionen oder eine Institutionalisierung beider Potentiale auf unterschiedlichen Strukturierungsebenen des Trignons.¹⁸³¹ Während die Kompromißlösung dysfunktionale Konflikte zwischen den intratrigonalen Kooperationspartnern begründen kann, da sie zur Problemlösung jeweils keinen konsequenten Beitrag leistet, erfordert ein permanenter Wechsel zwischen unterschiedlichen Strukturierungsdimensionen erhöhten Abstimmungsbedarf, vermag allerdings als institutionalisiertes Wahlrecht¹⁸³² eine wertvolle Realloption zu sein. Die simultane Konzeptualisierung unterschiedlicher Strukturdimensionen auf unterschiedlichen Ebenen kann ihrerseits auch eine Vielzahl an unterschiedlichen Realoptionen begründen.¹⁸³³

¹⁸³¹ Unsicherheitsreduzierung und Flexibilisierung sind als simultan konzeptualisierte Strukturdimensionen häufig – in Abhängigkeit von Betrachtungsebene und -perspektive – miteinander unvereinbar.

¹⁸³² Beispielhaft sei das Sprung-Konzept in Kapitel D.II.2 und F.IV.5. angeführt.

¹⁸³³ So etwa durch simultane Schaffung weitgehend autonomer Einheiten, die miteinander integrierend lose verbunden werden. Hier sei die Kombination von Freihand- und Ressourcenhandha-

Die Konfrontation des Internalen, Externalen und Transaktionalen Ansatzes mit dem ökonomischen Zeitproblem verwies aus dynamischer **Metaperspektive** auf die Bedeutung der systemischen Fähigkeiten „Unsicherheitsreduzierung“, „Flexibilisierung“ und „Handhabung der Zeitbedingtheit“.¹⁸³⁴

Die Erklärung des Eintritts in eine Trigonale Kooperation und die Wahl der relativ zweckmäßigsten Trigonstruktur infolge organisationaler Lernfortschritte kann dabei als **Akkumulation intangibler Ressourcen** begriffen werden. Insofern besteht eine Wechselwirkung zwischen der Akkumulation von Ressourcen¹⁸³⁵, dem Eintritt in eine alternative Transaktionsform¹⁸³⁶ und der Wahl eines alternativen Strukturkonzepts. Der Entwicklungsprozeß des Trignons ist aus der zeitbedingtheits-orientierten Perspektive Resultat der vergangenen, gegenwärtigen und zukünftigen Ressourcenausstattungen, Transaktionsausstattungen und Märkte.

Mit alternativen die komplexe spezifische Investition „Trigonale Kooperation“ gestalterisch umsetzenden Kooperationsstrukturen sind ihrerseits wiederum unterschiedlich hohe artenmäßig variierende Investitionen der Kooperationspartners in spezifische Faktoren verbunden, die sich ihrerseits auch durch Irreversibilität, Optionscharakter und Unsicherheit auszeichnen. Mit der Analyse des **Optionscharakters** der Trigonalen Kooperation und der auf ihrer Basis institutionalisierbaren Kooperationsstrukturen gelang in Kombination mit der Untersuchung der Beziehung zwischen Risikoverhalten, Unsicherheit, Flexibilität und Spezifität und unter Aufbereitung realoptionstheoretischer Überlegungen die Ermittlung weiterer dynamischer Kooperationsstruktur-Selektierer.

bungs-Konzept genannt, die einerseits einer Parentalunternehmung über Freiräume für die Puerlunternehmung bei simultan niedriger Erfolgs- und Innovationsunsicherheit Diversifikations-Optionen schaffen kann; andererseits über kompensierende Informationsleistungen einer mit dem sequentiellen Wachstum („O-Seq“) noch abwartenden Parentalunternehmung die Entscheidung für die Ausübung der Option auf Wachstum („O-Div“) oder auch auf Dissolution („O-Diss“) erleichtern kann. Vgl. Kapitel D.II.2. und D.III.3.2. Zum Modularisierungsgedanken vgl. PICOT/REICHWALD/WIGAND (Unternehmung, 2001), S. 286 ff.; SYDOW ET AL. (Organisation, 1995), S. 42 ff.

¹⁸³⁴ Die Interpretation Dynamischer Fähigkeiten als Wettbewerbsvorteil abstrahiert automatisch von der Auffassung, die Struktur der Kooperation „lediglich“ als Inbegriff der Strategieimplementierung, als der Strategieformulierung zeitlich nachgelagert und ohne inhaltliche Bezüge zu ihr anzusehen. Damit verwischen die Grenzen der klassischen durch CHANDLER initiierten Structure follows Strategy-Debatte; die Wahl eines geeigneten Strukturkonzepts ist aus dieser Sicht auch Subjekt der Strategieformulierung. Vgl. ZU KNYPHAUSEN-AUFSESZ (Unternehmensführung, 1995), S. 97.

¹⁸³⁵ Vgl. den Internalen Ansatz in Kapitel E.IV.

¹⁸³⁶ Vgl. den Transaktionalen Ansatz in Kapitel E.VI.

F. Theoriegestützte Effizienzbewertung der Gestaltungsalternativen

I. Kooperationsspezifisches subsumierendes Effizienzkonzept

1. Basiselemente des Effizienzkonzepts

Die in **Kapitel C.II.** dargelegten **Zielelemente der Strukturbildung** in Kooperationen sind für Bewertungszwecke der Konzeptalternativen zu global, so daß zusätzlich Subziele erforderlich sind. Die nachfolgend veranschaulichten Effizienzkriterien repräsentieren eine bestimmte Gattung von Subzielen, welche ein notwendiges Mindestmaß an Abstraktion aufweisen: Sie haben weitere, inhaltlich bereits konkretisiertere und in **Kapitel E** deduzierte theoretisch fundierte **Sub-Sub-Effizienzziele** und Sub-Sub-Effizienzbedingungen „unter ihrem Dach“ zu subsumieren.¹⁸³⁷

Das folgend dargelegte Effizienzkonzept ist insofern als ein zum Theoretischen Bezugsrahmen **spiegelbildlich zu interpretierendes Grundmuster** der Bewertung von Kooperationsstrukturen anzusehen, welches im konkreten Anwendungsfall – der Fixierung und Gewichtung von Sub-Sub-Zielen durch Strukturierungspraktiker oder -theoretiker – in konkretisierender Weise an (kooperations-)strukturelle Aufgabenspezifika auszurichten ist. Die thematische Konzentration auf die Konzeption einer organisatorischen kooperationspezifischen Alternativenbeurteilung bedingt zudem, daß nur solche Effizienzkriterien und Effizienzbedingungen einbezogen werden, auf welche die Implementierung der jeweiligen Strukturkonzepte potentiell Einfluß nehmen könnten. Insofern werden bewußt nicht sämtliche ökonomische, sondern lediglich kooperationspezifische strukturimmanente Bewertungsfelder erschlossen.

Wie **Abbildung 89** veranschaulicht, basiert das in dieser Arbeit angewendete kooperationspezifische Effizienzkonzept – analog zu der in **Kapitel B.IV.** vorgenommenen Differenzierung der Trigonalen Kooperationsstruktur und dem in **Kapitel C** dargelegten Analyserahmen der Struktur-Ausgestaltung im Trigon – auf der Differenzierung zwischen einer elementarstrukturellen interorganisationalen und einer tiefenstrukturellen intraorganisationalen Koordinations-Effizienz, einer horizontalen und einer vertikalen Koordinations-Effizienz sowie einer sachrationalen und einer sozioemotionalen Koordinations-Effizienz. Ziel der Koordination ist die Generierung lokaler und globaler Effizienz.¹⁸³⁸

Die **elementarstrukturelle** interorganisationale Koordinations-Effizienz betrifft den Grad der Ausrichtung der einzelnen Transaktionen zwischen den Institutionen Parentalunternehmung A, Parentalunternehmung B und Pueralunternehmung C auf das parentale übergeordnete Erfolgsziel von A. Die Perspektive der **tiefenstrukturellen** Effizienz dagegen analysiert die Steuerung einzelner Transaktionen innerhalb der Institution der Parentalunternehmungen, innerhalb der Institution der Pueralunternehmung wie auch

¹⁸³⁷ Vgl. FRESE (Organisation, 2000), S. 259.

¹⁸³⁸ Vgl. WILLIAMSON (Economic Organization, 1986), S. 146.

die konkrete inhaltliche Ausgestaltung der Verbindung zwischen den drei Elementen.¹⁸³⁹

Die **horizontale** Koordinationseffizienz analysiert zum einen die Beziehung zwischen den Institutionen Parentalunternehmung A und Parentalunternehmung B, andererseits die Beziehung zwischen den parentalen Partnern auf der intraorganisationalen Pueralunternehmungs-Ebene. Ein horizontales Effizienzgleichgewicht war dann zu konstatieren, wenn das relationale Koordinations-Streben der Parentalunternehmung A zu jenem der Parentalunternehmung B mindeststimmig ist. Ist etwa das sich aus dem **Synergie**-Willen, der Synergie-Fähigkeit und der Synergie-Möglichkeit resultierende Synergierzielungs-Streben der Parentalunternehmung A zu jenem der Parentalunternehmung B mindestkompatibel, so liegt ein synergieorientiertes horizontales Effizienzgleichgewicht vor. Die **vertikale** Koordinationseffizienz stellt dagegen die Gesamtheit der Parentalunternehmungen der Pueralunternehmung gegenüber und berücksichtigt die existenten Principal-Agent-Beziehungen innerhalb der Pueralunternehmung wie auch innerhalb der parentalen Unternehmung. Im Mittelpunkt der vertikalen Analyse steht dabei etwa die Frage nach der **Kontroll-** und **Integrations**-Potential-Effizienz im Spannungsverhältnis des Kybernations-Strebens der Parentalunternehmungen auf der einen und des Autonomie-Strebens der Pueralunternehmung auf der anderen Seite. Ein kontrollorientiertes vertikales Effizienzgleichgewicht ist dann zu konstatieren, wenn die Pueralunternehmung jenes Maß an Kontrolle erfährt, welches sowohl dem sich aus dem Kontroll-Willen, der Kontroll-Fähigkeit und der Kontroll-Möglichkeit der Parentalunternehmungen ergebendem Kontroll-Streben als auch dem sich aus dem Autonomie-Willen, der Autonomie-Fähigkeit und der Autonomie-Möglichkeit der Pueralunternehmung zusammensetzendem Autonomie-Streben gerecht wird.¹⁸⁴⁰

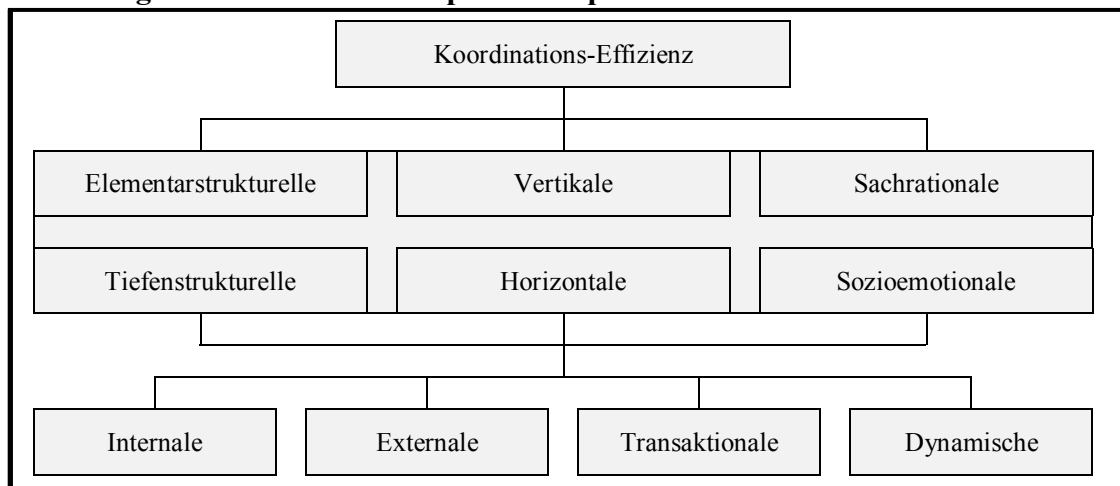
Da strukturelle Ineffizienzen zudem darin begründet sein können, daß die unternehmungspolitische oder unternehmungskulturelle Basis für die Kooperation fehlt, sind (miß-)erfolgskonstitutive Felder partnerschaftlicher (In-)Kompatibilität über die Differenzierung zwischen einer **sachrationalen** und einer **sozioemotionalen** Koordinations-effizienz zu berücksichtigen.¹⁸⁴¹

¹⁸³⁹ Vgl. die Trigonale Kooperationsstruktur in Kapitel B.IV.

¹⁸⁴⁰ Vgl. die Strukturellen Effizienz-Perspektiven in Kapitel C.VII.2.

¹⁸⁴¹ Vgl. die Partner-Elemente in Kapitel C.V.

Abbildung 89: Ebenen der kooperationspezifischen Koordinationseffizienz



Darüber hinaus prägen die in Kapitel E diskutierten Internalen, Externalen, Transaktionalen und Dynamischen Ansätze das Konzept der Koordinationseffizienz in Kooperationen.

2. Spiegelbildliche Abgrenzung der Effizienz zum Theoretischen Bezugsrahmen

Die in **Kapitel C.VII.1.** vorgenommene Unterscheidung von Effektivität und Effizienz erfordert eine auf das Phänomen Kooperation und den entwickelten Theoretischen Bezugsrahmen zugeschnittene inhaltliche Konkretisierung. Effektivität kennzeichnet die grundsätzliche Eignung des Strukturkonzepts, ein gegebenes Ziel zu erreichen. Effizienz charakterisiert dagegen den Grad der Zielerreichung oder auch ein Maß der abgestuften Bewertung struktureller Konzepte. Wie dieser Prüfstein inhaltlich konkretisiert wird, wird maßgeblich durch die Gedankenwelt des theoretischen oder praktischen Struktur-Konstrukteurs determiniert. Je nach wissenschaftlichem Paradigma¹⁸⁴² und je nach theoretischer Fundierung von Überlegungen sind unterschiedliche Effizienzkriterien und Effizienzbedingungen – und damit auch Effizienzarten deduzierbar.

Generell ist ein Strukturkonzept dann effizient, wenn die Koordination der Kooperation bei identischem Nutzen weniger Opfer als alternative Strukturkonzepte erfordert oder wenn bei identischen Opfern eine relativ nutzbringendere Kooperationskoordination möglich ist.¹⁸⁴³ Da dieses Metakriterium zu global ist, um strukturelle Technologieemp-

¹⁸⁴² Vgl. Kapitel E.VII.3.14.

¹⁸⁴³ Vgl. die Überlegungen WILLIAMSONs zum Effizienzkriterium der „Heilbarkeit“ („Remediableness Criterion“), welches das hypothetische Ideal des absoluten „First Best“ vermeidet: „The relevant comparisons thus take place across feasible [Unterstreichung im Original] alternatives; costs of implementing change are taken into account; and efficiency is a rebuttable presumption.“ WILLIAMSON (Human Actors, 1999), S. 8.

fehlungen zu ermöglichen, wird es – analog zu dem in **Kapitel E** vorgestellten und diskutierten **Theoretischen Bezugsrahmen** – in vier Kategorien zerlegt:¹⁸⁴⁴

Aus dem entwickelten Theoretischen Bezugsrahmen resultiert daher eine spiegelbildliche Abgrenzung unterschiedlicher Arten der Effizienz. Betrachtungsgegenstand der **Ressourcen-Effizienz** ist die zieladäquate Handhabung tangibler, hybridtangibler und intangibler Ressourcen.¹⁸⁴⁵ Die Realisierung kooperationspezifischer Ressourcen-Effizienz erfordert, unter Abwägung von Aneignungs-, Transfer-, Entwicklungs-, Schutz-, Verwertungs- und Eliminations-Opfern und -Nutzen die Handhabung von Ressourcen über intra- und interorganisationale Organisationseinheitsgrenzen des Trignons hinweg auf die Ziele der Parentalunternehmungen, der Pueralunternehmung oder des Trignons hin auszurichten. Nach dem „Internalen Metakriterium“ ist ein Strukturkonzept insofern dann effizient, wenn die Verfügung über partnerliche Ressourcen bei identischem Nutzen weniger Opfer als alternative Strukturkonzepte erfordert oder wenn bei identischen Opfern eine relativ nutzbringendere Ressourcenverfügung möglich ist.

Die **Markt-/Branchen-Effizienz** diskutiert die zielgerechte Handhabung von Chancen und Risiken des externen Marktes bzw. der Branche.¹⁸⁴⁶ Die Realisierung kooperationspezifischer Markt-/Branchen-Effizienz bedingt, unter Abwägung von Opfern und Nutzen der Handhabung von Macht und Barrieren, die Kontakte mit Markt- bzw. Branchenpartnern an die Ziele der Parentalunternehmungen, der Pueralunternehmung oder der Kooperation hin anzupassen. Das „Externale Metakriterium“ läßt eine Kooperationsstruktur dann effizient erscheinen, wenn die Handhabung von Barrieren wie auch von Macht bei identischem Nutzen relativ geringere Opfer als alternative Strukturkonzepte erfordert oder wenn bei identischen Opfern eine relativ nutzbringendere Barrieren- und Machthandhabung möglich ist.

Diskussionsinhalt der **Transaktions-Effizienz** ist die zieladäquate Handhabung von Transaktionen innerhalb der Kooperationsstruktur.¹⁸⁴⁷ Die Realisierung kooperationspezifischer Transaktions-Effizienz erfordert, unter Abwägung von generellen Potential-, Interdependenz-, Hierarchisierungs- und Akkulturations-Opfern/-Nutzen und unter Berücksichtigung partnerspezifischer Vertrauens-, Kontroll-, Autonomie-, Dependenz-, Quasi-Internalisierungs- und Quasi-Externalisierungs-Opfern/-Nutzen, die Transaktionen zwischen den Elementen des Trignons auf ihre jeweiligen Ziele hin zu adjustieren. Werden durch das selektierte Strukturkonzept bei identischem Nutzen relativ mehr Transaktionskosten und Agency Costs vermieden wie auch eine relativ niedrigere Summe aus Transaktionskosten und Wohlfahrtsverlusten aufgrund externer Effekte realisiert oder ist bei identischen Opfern eine relativ nutzbringendere Handhabung von Transaktionen möglich, so legt das „Transaktionale Metakriterium“ dieses Strukturkonzept nahe.

Die Realisierung kooperationspezifischer **Zeit-Effizienz** bedingt, unter Abwägung von Unsicherheitsreduzierungs-, Flexibilisierungs- und Zeitbedingtheitsopfern und -nutzen

¹⁸⁴⁴ FRESE unterscheidet sprachlich similar eine Markt-, Prozeß-, Ressourcen- und Delegations-Effizienz. Vgl. FRESE (Organisation, 2000), S. 268 ff.

¹⁸⁴⁵ Vgl. den Internalen Ansatz in Kapitel E.IV.

¹⁸⁴⁶ Vgl. den Externalen Ansatz in Kapitel E.V.

¹⁸⁴⁷ Vgl. den Transaktionalen Ansatz in Kapitel E.VI.

die Elemente des Trignons auf ihre Ziele hin auszurichten.¹⁸⁴⁸ Analysegegenstand der Zeit-Effizienz ist daher die zielgerechte Handhabung des Phänomens Zeit. Schließlich ist eine Kooperationsstruktur nach dem Dynamischen Metakriterium dann effizient, wenn die Handhabung der Zeit bei identischem Nutzen weniger Opfer als alternative Strukturkonzepte notwendig macht oder wenn bei identischen Opfern eine relativ nutzbringendere Handhabung der Zeit eröffnet wird.

In **theoretischer** Hinsicht leiteten sich die strukturellen Effizienzkriterien des Internalen, Externalen, Transaktionalen und Dynamischen Ansatzes (in vorliegender Analyse) vor allem aus Überlegungen der Ressourcenökonomie einschließlich Wissensökonomischer Spezifika, aus Argumentationen der Neuen Industrieökonomik, aus Erwägungen der Neuen Institutionenökonomik und Diskussionen der sog. Zeitökonomie auf Basis des Dynamic Capability Approach und der Realloptionen-Theorie ab, und fanden ihren subsumierenden Niederschlag in den jeweils deduzierten Effizienzbedingungen.¹⁸⁴⁹

3. Strukturkonzeptualisierungsorientierte Abgrenzung der Effizienz

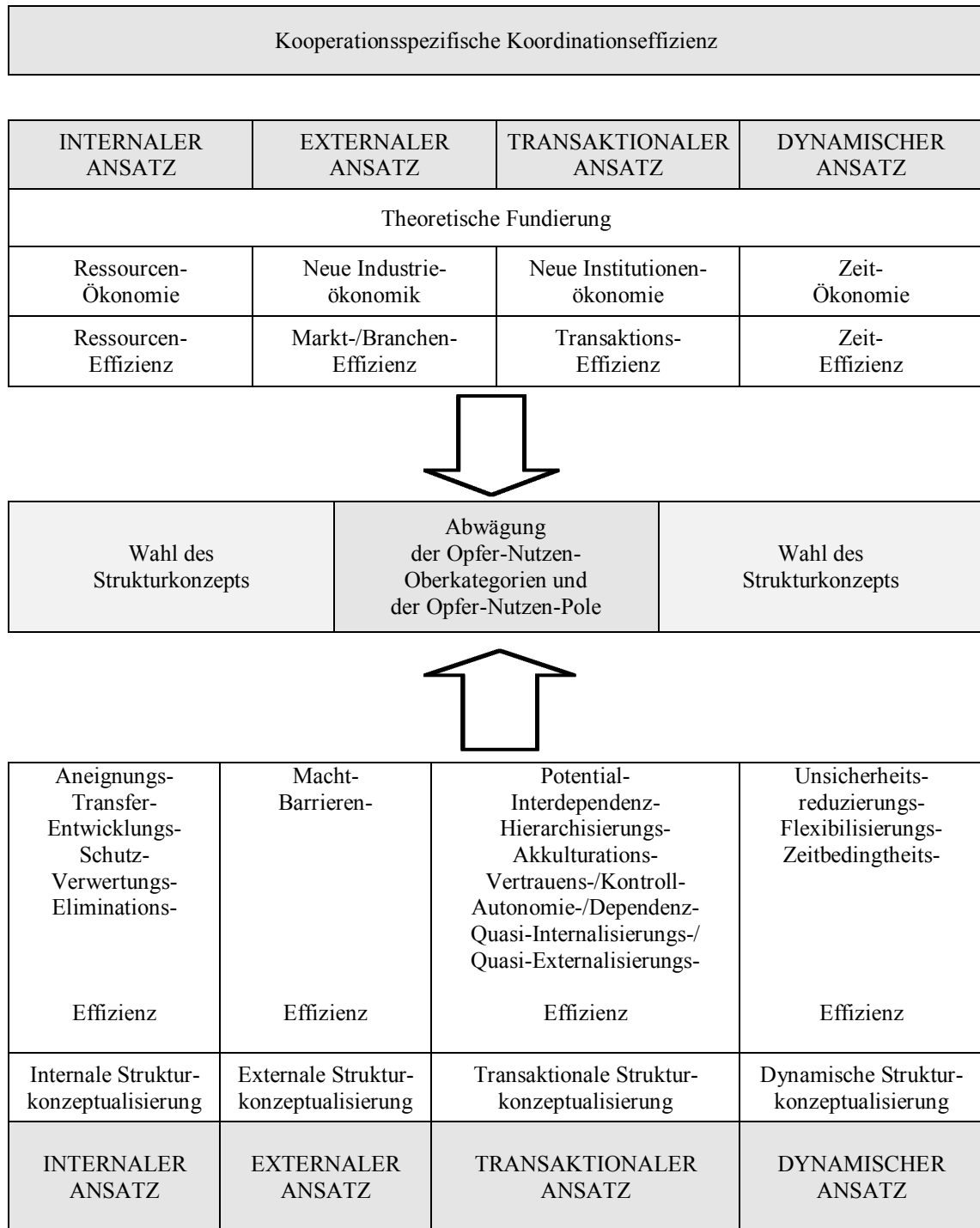
Nicht allein die Wahl der Theoretischen Ansätze wirkt als „Filter“ für das Konzept der Kooperations-Koordinations-Effizienz, sondern auch die Konzeptualisierung der Struktur fixiert die wahrzunehmende Effizienz-Realität. **Abbildung 90** nimmt daher über die **spiegelbildliche Abgrenzung** zum Theoretischen Bezugsrahmen hinaus auch eine Differenzierung der Effizienzarten hinsichtlich der ansatzspezifisch jeweils gewählten Strukturkonzeptualisierung vor.

Die Bedeutung einer terminologischen Differenzierung der beiden Effizienz-Arten liegt sowohl auf inhaltlicher als auch sprachlicher Ebene. Die Wahl der Abgrenzung zeitigt Konsequenzen für die Erfassung der strukturbezogenen Problembereiche wie auch den Gedankenaustausch zwischen Vertretern unterschiedlicher wissenschaftlicher Paradigmen. Je nach **inhaltlichem Schwerpunkt** der durch das Strukturkonzept zu bewältigenden Aufgabe wird nachfolgend entweder die eine oder aber die andere Effizienz-Differenzierung verwendet. Während die Analyse der spiegelbildlichen Effizienzarten die objektorientierten Determinanten bzw. Einflußfaktoren der strukturellen Opfer und Nutzen fokussiert, verweist die strukturkonzeptualisierungsorientierte Abgrenzung der Effizienz auf aktivitätsorientierte Opfer- und Nutzen-Determinanten.

¹⁸⁴⁸ Vgl. den Dynamischen Ansatz in Kapitel E.VII.

¹⁸⁴⁹ Vgl. Kapitel E.IV.8., E.V.5., E.VI.6. und E.VII.7.

Abbildung 90: Kooperationspezifische Koordinationseffizienz-Arten



In **sprachlicher Hinsicht** vermag die Effizienz-Differenzierung darüber hinaus die Kommunikation mit Wissenschaft und Praxis zu erleichtern, indem entweder theoretisch geprägte Termini oder aber praktisch-einprägsame Begriffe gewählt werden.¹⁸⁵⁰ Weiterhin eröffnet die semantik-orientierte Auswahl eine automatisch-assoziative Zu-

¹⁸⁵⁰ Vgl. FRESE (Organisation, 2000), S. 269 f.

ordnung bestimmter Argumentationen zu einer bestimmten theoretischen Richtung und Ansatz-Perspektive. Die **theoretisch geleiteten** Begriffe „Ressource“ (Ressourcenökonomik)¹⁸⁵¹, „Markt/Branche (Industrieökonomik)¹⁸⁵², „Transaktion“ (Neue Institutionenökonomik – insbesondere Transaktionskostentheorie)¹⁸⁵³ und „Zeit“ (Zeitökonomie)¹⁸⁵⁴ sind – zumindest in wissenschaftlicher Hinsicht – assoziativ vorgeprägt. Jedes der Strukturkonzepte ist teils durch sehr unterschiedliche Opfer- sowie Nutzen-Determinanten und damit durch eine ganz struktur-„spezifische“ Koordinations-Effizienz charakterisiert. Die Bewertung der Strukturkonzepte besteht prinzipiell in der **gegenseitigen Abwägung** der jeweiligen Opfer-Nutzen-Oberkategorien und in der gegenseitigen Abwägung der Opfer-Nutzen-Pole – oder: in der Abwägung der alternativenspezifischen Koordinationsqualität und der hierfür aufzuwendenden Ressourcen, aufzugeben-den Märkte, zu leistenden Transaktionen – wie auch der hierfür zu opfernden Zeit.

4. Relation der Effizienz-Arten zueinander

In **Abbildung 91**¹⁸⁵⁵ wird die **Beziehung der Effizienz-Arten zueinander** veranschaulicht. Während die Analyse der spiegelbildlichen Effizienzarten die objektorientierten Determinanten bzw. Einflußfaktoren der strukturellen Opfer und Nutzen fokussiert, verweist die strukturkonzeptualisierungsorientierte Abgrenzung der Effizienz auf aktivitätsorientierte Opfer- und Nutzen-Determinanten. Die Internalen Effizienz-Arten auf Basis der **Strukturkonzeptualisierung** fließen, ebenso wie die Externalen Effizienz-Arten, in die Transaktionalen Effizienz-Arten auf Grundlage der Strukturkonzeptualisierung ein. Neben den Generellen Transaktionalen Effizienz-Arten auf Grundlage der Strukturkonzeptualisierung existieren in dieser kombinatorischen Perspektive in konkretisierender Weise die Partnerspezifischen Transaktionalen Effizienz-Arten. Die Dynamischen Effizienz-Arten ergänzen die sämtlichen vorangegangenen Effizienz-Arten.

Subsumiert man die vorangegangene Deduktion der Effizienz-Arten, so resultieren die in **Abbildung 91** skizzierten Zusammenhänge zwischen einerseits den spiegelbildlichen **Effizienz-Determinanten** (obere vier Spalten) und aktivitätsorientierten **Effizienz-Arten** (untere vier Spalten) und umgekehrt die Zusammenhänge zwischen den aktivitätsorientierten Effizienz-Determinanten und den spiegelbildlichen Effizienz-Arten. Ressourcen-, Markt-, Transaktions- und Zeit-Charakteristika beeinflussen die Potential-, Interdependenz-, Hierarchisierungs- und Akkulturations-Effizienz – wie auch die in ihr mündenden alternativen Effizienz-Arten. Umgekehrt beeinflussen Potentialzusammenlegungen, Interdependenzberücksichtigungen, Hierarchisierungen und Akkulturationsvorgänge die Ressourcen-, Markt-, Transaktions- und Zeit-Effizienz. So beeinträchtigt das marktorientierte Freihand-Konzept möglicherweise die Interdependenz-Effizienz¹⁸⁵⁶

¹⁸⁵¹ Vgl. Kapitel E.IV.

¹⁸⁵² Vgl. Kapitel E.V.

¹⁸⁵³ Vgl. Kapitel E.VI.

¹⁸⁵⁴ Vgl. Kapitel E.VII.

¹⁸⁵⁵ In diese Abbildung fließt die Transaktionale Strukturkonzeptualisierung des Kapitels E.VI.2. mit ein, die ihrerseits wiederum in kooperationspezifischer Modifikation und Ergänzung zu FRESE ([Organisation, 2000], S. 264, 269) vorgenommen wurde.

¹⁸⁵⁶ So infolge einer Substitutionskonkurrenz zwischen Parental- und Pueralunternehmung.

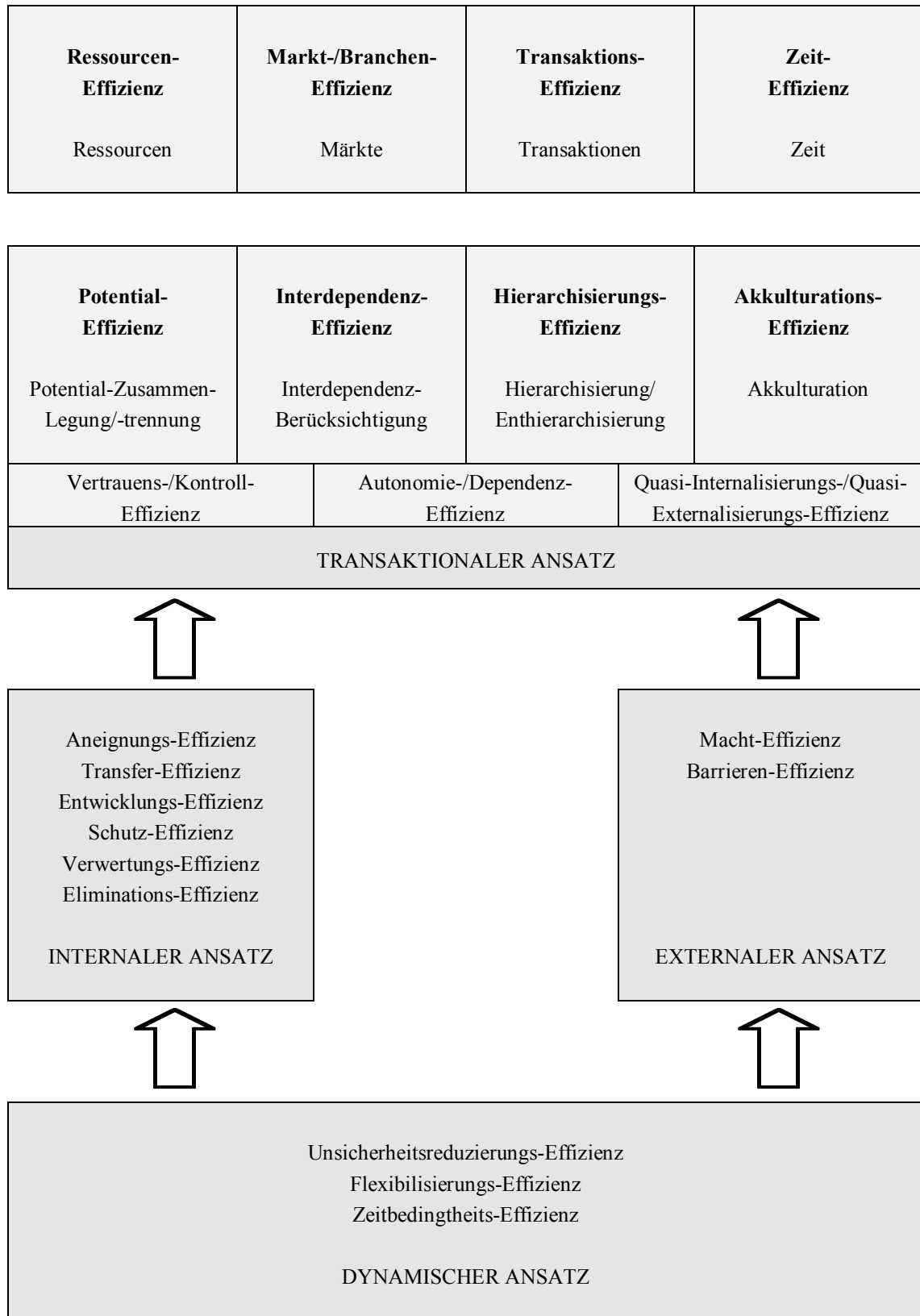
und die Potential-Effizienz.¹⁸⁵⁷ Wird darüber hinaus in differenzierter Weise berücksichtigt, daß Interdependenzen zwischen parentalen Märkten existieren, und wird beachtet, daß Synergie-Nutzenstiftung durch Poolung partnerlicher Markt-Potentiale vorliegt, so ist der sprachliche Bezug auf die Kriterien-Kategorie Markteffizienz zweckmäßiger.¹⁸⁵⁸ Sollen dagegen dynamische Aspekte über die Berücksichtigung von zeitlichen Interdependenzen und von Zeiteinsparungs-Potentialen zwischen den Kooperationspartnern, Zeitverzögerungen durch ausgeprägte Hierarchisierung oder der Zeitgebundenheit von Akkulturationsprozessen untersucht werden, so ist der terminologische Rückgriff auf die Kriterien-Kategorie Zeiteffizienz sinnhafter. Die spezialisierte Binnenanalyse des Aneignungs- und Verwertungs-Nutzens von Ressourcen innerhalb der Kooperation oder das mit ihrem Transfer verbundene Opfer ist durch den sprachliche Bezug auf die Aneignungs-, Transfer- und Verwertungs-Effizienz kürzer und einfacher darzulegen. Differenziertere außenorientierte Untersuchungen werden mit den Prädikaten Barrieren-Effizienz sowie Macht-Effizienz belegt. Partnerspezifische Überlegungen werden durch sprachliche Orientierung der Effizienz-Differenzierung an partnerspezifischen Problembereichen vereinfacht. Spezialisiertere Untersuchungen der Dynamischen Effizienz schließlich werden durch vorgeprägte Begriffsassoziationen zur Zeitökonomie leichter kommunizierbar.¹⁸⁵⁹

¹⁸⁵⁷ Aufgrund von Synergieeffekten zwischen den parentalen Kooperationspartnern.

¹⁸⁵⁸ Zur Zweckmäßigkeit sprachlicher Wechsel vgl. FRESE (Organisation, 2000), S. 269 f.

¹⁸⁵⁹ Zur Funktion von Theorien, eine „gemeinsame Sprache“ zu entwickeln, vgl. auch SPREMAN (Agency-Theorie, 1995), S. 133.

Abbildung 91: Relation der Effizienzdeterminanten und -arten zueinander



5. Schlußfolgerungen

Auf der Grundlage des in **Kapitel E** entwickelten Theoretischen Bezugsrahmens, welcher als Ordnungsrahmen für vorliegende Analyse dient, wurde vorangehend ein Effizienz-Konzept vorgestellt, das den Blick für den holistischen Gesamtzusammenhang schärft, indem es die Frage der Wahl alternativer Strukturkonzepte aus unterschiedlichen Effizienz-Perspektiven beleuchtet. Dazu wurde zunächst ein kooperationsspezifisches Effizienzkonzept vorgestellt, das die in Kapitel E entwickelten Bedingungen und Kriterien unter einem Dach „subsumiert“. Die Erweiterung der Strukturierungsaufgabe um die Beachtung unterschiedlicher Perspektiven läßt die Aufgabe der Kooperationsgestaltung zwangsläufig komplexer und damit anspruchsvoller werden.

Im folgenden wird eine **Effizienzbewertung** der in **Kapitel D** differenzierten Strukturvarianten auf Basis des in **Kapitel E** entwickelten Theoretischen Bezugsrahmens und auf Grundlage des vorangehend deduzierten Effizienzkonzepts vorgenommen. Die Bedeutung der in Kapitel E ermittelten Effizienzkriterien und Effizienzbedingungen für die einzelnen Strukturkonzepte werden im Anschluß an jede Strukturvariante jeweils tabellarisch in einer „Effizienz-Bedingungs-Bilanz“ gegenübergestellt. Angesichts der Komplexität der Aufgabenstellung können dabei nur einige ausgewählte und als besonders konzeptveranschaulichend oder als grundsätzlich relevant eingeschätzte Effizienzbedingungen angeführt werden.

II. Darstellung zweier Praxisbeispiele

1. Grundlage der Analyse

In die Effizienzbewertung der Kapitel F.III. bis F.XI. werden zur Veranschaulichung zwei real existierende und von ihrer Struktur her sehr unterschiedliche Trigonale Kooperationen problemspezifisch und exemplarisch eingeflochten, welche im folgenden kurz dargestellt werden.¹⁸⁶⁰

2. Trigonale Kooperation: Industrie Cranic AG – Praxisbeispiel A

Die INDUSTRIE CRANIC AG mit Sitz in Deutschland verfügt über zahlreiche Produktions- und Vertriebsstandorte weltweit. Ihre Leistungen umfassen die Geschäftsbereiche Komponenten, Kran- und Handhabungstechnik, Systeme und Mobilkrane. Die Erschließung neuer Ländermärkte ist eines der Schwerpunktziele der INDUSTRIE CRANIC AG. In der ersten Stufe erfolgt der Vertrieb üblicherweise mit Partnern im Subcontracting, in der zweiten Stufe wird regelmäßig vor Ort eine eigene Fabrik eröffnet, in der der Kran- und Stahlbau durchgeführt wird. Lediglich die Kernprodukte und das Engineering werden zugeliefert.

¹⁸⁶⁰ Die Namen der real existierenden Unternehmungen und Personen sind, um Rückschlüsse zu vermeiden, fiktiv. Zu den Praxisbeispielen vergleiche grundlegend die Gesprächspartner der Zentralbereiche Recht, Marketing sowie des Organbüros.

Die in einen Konzern eingebundene INDUSTRIE CRANIC AG – avendale Konzernmuttergesellschaft ist die INDUSTRIE AG – verfolgt mit der Markteintrittsstrategie „Trigonale Kooperation“ das grundlegende Ziel, über eine Strategische Exportbasis in den Vereinigten Arabischen Emiraten (V.A.E.) für den Nahen Osten ihre Wettbewerbsposition in den Golfstaaten und auf der arabischen Halbinsel zu verbessern. Für den gewählten Standort Dubai in den V.A.E. sprach – neben den im folgenden erläuterten Freihandelszonen-Besonderheiten – die Anbindung an einen modernen Hafen und andere verkehrstechnische Infrastrukturen.

Mit der Errichtung von Freihandelszonen („Free Zone“) haben die V.A.E. dem erklärten Ziel der Diversifizierung ihrer Wirtschaft Rechnung getragen.¹⁸⁶¹ Während das Scheichtum Abu Dhabi aufgrund seiner noch ca. für über 100 Jahre reichenden Öl- und Gasvorräte über einen „langen Atem“ verfügt, die Abhängigkeit seiner Wirtschaft vom Erdöl durch Auf- und Ausbau der Industrie zu mildern,¹⁸⁶² beginnt die Nachölzeit¹⁸⁶³ der V.A.E. in ca. 15 Jahren. Das Wirtschaftsamt der V.A.E. in Dubai veröffentlichte Ende 1996 einen mit 45 Mrd. DH ausgestatteten Fünfjahresplan über seine Maßnahmen auf dem Weg ins Nachölzeitalter. Hinsichtlich der Handelsbestimmungen genießen Unternehmen in diesen Freihandelszonen eine „Offshore“-Behandlung: nur in diesen Sonderwirtschaftszonen dürfen ausländische Unternehmungen Tochterfirmen und originäre Unternehmen, sog. Free Zone Establishments, ohne einheimische Beteiligung gründen.¹⁸⁶⁴

Das Wirtschaftsamt wirbt zudem damit, den Status Quo liberaler Marktwirtschaft in den V.A.E., unabhängig von der politischen Entwicklung zu garantieren.¹⁸⁶⁵ Es gilt eine fünfzehnjährige Befreiung von der Körperschaftsteuer, eine Einkommensteuer wird generell nicht erhoben. Unternehmen dürfen 100% der Anteile an ihren ansässigen Tochtergesellschaften halten. Kapital- und Gewinntransfer sind keinen Beschränkungen unterworfen und nicht registrierungspflichtig. Einfuhren sind zollfrei.¹⁸⁶⁶ Die Verwaltung (Free Zone Authority) kümmert sich um die Lizenzierung und besorgt Visa für sämtliche Arbeitskräfte. Die Stärken der Free Zone sind in der Fabrikation und regionalen Warenverteilung begründet. Sie bietet sich etwa für jene Unternehmen an, die zunächst einmal in zeitökonomischer¹⁸⁶⁷ Hinsicht „einen Fuß in die Tür setzen“, sich jedoch zumindest die Diversifikations-Option (O-Div) offenhalten möchten, zukünftig in Lagerhaltung und Montage zu expandieren – oder auch für Unternehmen, welche eine Option auf eine Option (O-Opt)¹⁸⁶⁸ für zukünftige Aktivitäten in der Region schaffen.¹⁸⁶⁹

Das von der INDUSTRIE CRANIC AG 1998 mit den Kooperationspartnern E.A. JEY & BROTHERS und WHITE INTERNATIONAL CO. gegründete und in **Abbildung 92** skizzierte

¹⁸⁶¹ Vgl. BFAI (Vereinigte Arabische Emirate, 1998), S. 14 f., o.V. (Saudi-Arabien, 2000), S. 28.

¹⁸⁶² Vgl. BFAI (Werbung, 1996), S. 6 f.

¹⁸⁶³ Vgl. DIHT (Dubai, 1998), S. 1-2; BFAI (Marktforschung, 1997), S. 6 f.

¹⁸⁶⁴ Vgl. Dubai Commerce and Tourism Promotion Board (Business Handbook, 1994), S. 26.

¹⁸⁶⁵ Vgl. BFAI (Büroeröffnung, 1997), S. 13.

¹⁸⁶⁶ Vgl. BFAI (Büroeröffnung, 1997), S. 13 f.

¹⁸⁶⁷ Vgl. Kapitel E.III.4.2.

¹⁸⁶⁸ Vgl. Kapitel E.III.4.3.

¹⁸⁶⁹ Vgl. BFAI (Büroeröffnung, 1997), S. 15.

internationale Trigon-Konstrukt¹⁸⁷⁰ INDUSTRIE CRANIC MIDDLE EAST mit Sitz(en) in den Golfstaaten diene zunächst primär dem Vertrieb von Kran- und Handhabungstechnik. Gründung und Aufbau der Pueralunternehmung erfolgte in zwei Phasen. In der ersten Phase wurden die Funktionen Marketing, Vertrieb, Engineering und After Sales Service eingerichtet. Nach entsprechender Erfahrung und Risikoabschätzung wurde in einer zweiten Phase der Aufbau einer lokalen Fertigung von Standardkränen durchgeführt. Die Pueralunternehmung war für die zentrale Angebotserstellung und Lieferung von INDUSTRIE CRANIC-Produkten an die Vertretungen bzw. an Großkunden im Vertragsgebiet zuständig, welches planmäßig zunächst die Staaten Vereinigte Arabische Emirate, Saudi-Arabien, Kuwait, Bahrain, Katar, Oman und Jemen umfaßte.

Der Kooperationspartner aus Saudi-Arabien, die Unternehmung JEY, ist ein renommiertes Handelshaus und verfügt über zahlreiche Beteiligungen an Trigonalen Kooperationen mit deutschen Großunternehmen. JEY hält seit mehr als dreißig Jahren die Vertretung der INDUSTRIE CRANIC AG in Saudi-Arabien. Die hinter der Unternehmung stehende JEY-Familie übt viele und diversifizierte Aktivitäten in Saudiarabien aus. Sie ist zwar (von geschäftlich vorteilhaftem) arabischen Ursprungs, hält in den V.A.E. selbst jedoch nicht den „Lokal“-Status inne.

Bei dem lokalen Partner aus Dubai, V.A.E., der WHITE INTERNATIONAL, handelt es sich um eine Tochter der AL LEIKUM-Gruppe, die wiederum den Geschäftsbereich Systeme der INDUSTRIE CRANIC AG in den V.A.E. vertritt. WHITE ist bereits seit 15 Jahren Kooperationspartner der INDUSTRIE CRANIC AG. Zahlreiche kleinere wie auch einige größere Kooperationsprojekte wurden bereits gemeinsam erfolgreich abgeschlossen. Da für eine in den V.A.E. niedergelassene Gesellschaft ein lokaler Partner („Sponsor“) zwingend vorgeschrieben ist und die Eigentümer von WHITE darüber hinaus über beste Beziehungen zu den Emiren in Dubai verfügen, ist WHITE von erheblicher politischer Bedeutung für die Trigonale Kooperation.¹⁸⁷¹

Beide Kooperationspartner bringen lokale Kontakte ein und stellen ein Vertriebsnetz zur Verfügung. WHITE verpflichtet sich darüber hinaus, die erforderlichen staatlichen Genehmigungen, Konzessionen usw. zu beantragen. Die technische Ausstattung beider Partner der INDUSTRIE CRANIC AG entspräche hypothetisch den Anforderungen an einen **ungewollten** Technologie-Transfer. Sie verfügen jeweils über qualifizierte Facharbeiter und über ein qualifiziertes Management.

Vertragliches Ziel der INDUSTRIE CRANIC AG war eine im Streitfall juristisch eindeutige und die Konsolidierungsmöglichkeit eröffnende Kapitalbeteiligung von 51%. Für den Partner JEY (Saudi-Arabien) war ein Kapitalanteil von 29% und für den Partner WHITE

¹⁸⁷⁰ Damit liegt ein optisch ein Dreieck konstituierendes Kooperationssystem „Trigon“ vor, welches in diesem Praxisfall aus drei Parentalunternehmungen besteht. Zur Definition des Trigons vgl. Kapitel B.III.2.

¹⁸⁷¹ Der Einfluß soziopolitischer Faktoren auf die Trigon-Struktur wird symbolisch durch die Mitunterzeichnung des Vertrages durch den Herrscher der V.A.E., Stellvertretendes Staatsoberhaupt des Gulf Cooperation Council, dokumentiert.

(V.A.E.) eine Beteiligung von 20% vorgesehen. Zur Gründung der Trigonalen Kooperation existierten folgende gesellschaftsrechtliche¹⁸⁷² Varianten:¹⁸⁷³

Die als „On shore“-Lösung zu bezeichnende Aufnahme einer Puerlunternehmungs-Aktivität in Dubai, V.A.E. wäre aufgrund folgender Überlegungen vorteilhaft gewesen. Nur bei „On Shore“-Tätigkeit wäre die Puerlunternehmung lokal, d.h. im Geltungsbe-reich des Gulf Cooperation Council¹⁸⁷⁴, aktiv und nur in diesem Fall wären auch die Zollpräferenzen (zollfreie Einfuhr) nutzbar gewesen. Zudem erhalten lokale Anbieter bei Ausschreibungen einen Preisvorteil von 10%.

Das lokale Gesellschaftsrecht brachte jedoch in zweierlei Hinsicht Probleme mit sich. Der gesetzlich vorgeschriebene Kapitalanteil von 51% für „lokale“ Partner in den V.A.E. bedeutete nicht allein, daß die INDUSTRIE CRANIC AG Minderheitsgesellschafte-rin hätte werden müssen, sondern stellte auch den vorgesehenen Geschäftsanteil für JEY in Frage, da dieser Anteil nicht zu Lasten des Minderheitsanteils von INDUSTRIE CRANIC AG vergeben werden sollte. Die drei folgenden Vertragsvarianten wurden angedacht:

Die „Sideletter“-Variante sah eine Vereinbarung im offiziellen Vertragstext vor, daß das eigentlich gewünschte Kapitalverhältnis 51% für die INDUSTRIE CRANIC AG und 29% für JEY, 20% für WHITE betrüge.

Die „Externer Treuhänder“-Variante fixierte die Beteiligung eines externen Treuhän-ders, einer Bank oder einer lokalen Person, der 2% treuhänderisch hielte, so daß eine Kapitalverteilung von 49% für die INDUSTRIE CRANIC AG, von 29% für JEY, von 20% für WHITE und von 2% für den externen Treuhänder resultiert hätte.

Bei der „Interner Treuhänder“-Variante wären dem lokalen Partner die 2% treuhände-risch zugeschlagen worden. Das Ergebnis hätte eine Kapitalverteilung von 49% für die INDUSTRIE CRANIC AG, von 51% für WHITE in Aussicht genommen – per „sideletter“ würden JEY 29% und der INDUSTRIE CRANIC AG 2% zugeschlagen. Gewinn- und Sitz-verteilung wären davon abweichend gestaltbar gewesen.

Da einer gerichtlichen Überprüfung jedoch standgehalten werden sollte und de iure die INDUSTRIE CRANIC AG nicht über die Mehrheit verfügte, empfahlen sich diese Varian-ten nicht.¹⁸⁷⁵ Die politische Einflußnahme auf die Herrscherfamilie zwecks Erhalt einer Ausnahmegenehmigung schied aufgrund der gemessen am Kapitaleinsatz und alternati-ven Vorhaben der INDUSTRIE CRANIC AG bzw. ihrer Muttergesellschaft INDUSTRIE AG geringen „Projekt“-Größe aus.

Eine „On Shore“-Aktivität in Dubai, die eine 51%-ige Beteiligung von WHITE verlangt hätte, wäre derart ebenso wenig möglich gewesen wie eine Registrierung in der Frei-handelszone Dubais („Jebel Ali Free Zone“), welche für die dort registrierbaren Akti-vitäten ausschließlich einen einzigen Gesellschafter duldet.

¹⁸⁷² Vgl. BFAI (Arabische Staaten, 1996), S. 89-97.

¹⁸⁷³ Vgl. GESPRÄCHSPARTNER (Zentralbereich Recht, 1998).

¹⁸⁷⁴ Der seit 1981 bestehende Golf-Staaten-Kooperationsrat umfaßt die Mitgliedsländer Vereinigte Arabische Emirate, Saudi-Arabien, Kuwait, Bahrain, Oman und Katar.

¹⁸⁷⁵ Vgl. GESPRÄCHSPARTNER (Zentralbereich Recht, 1999).

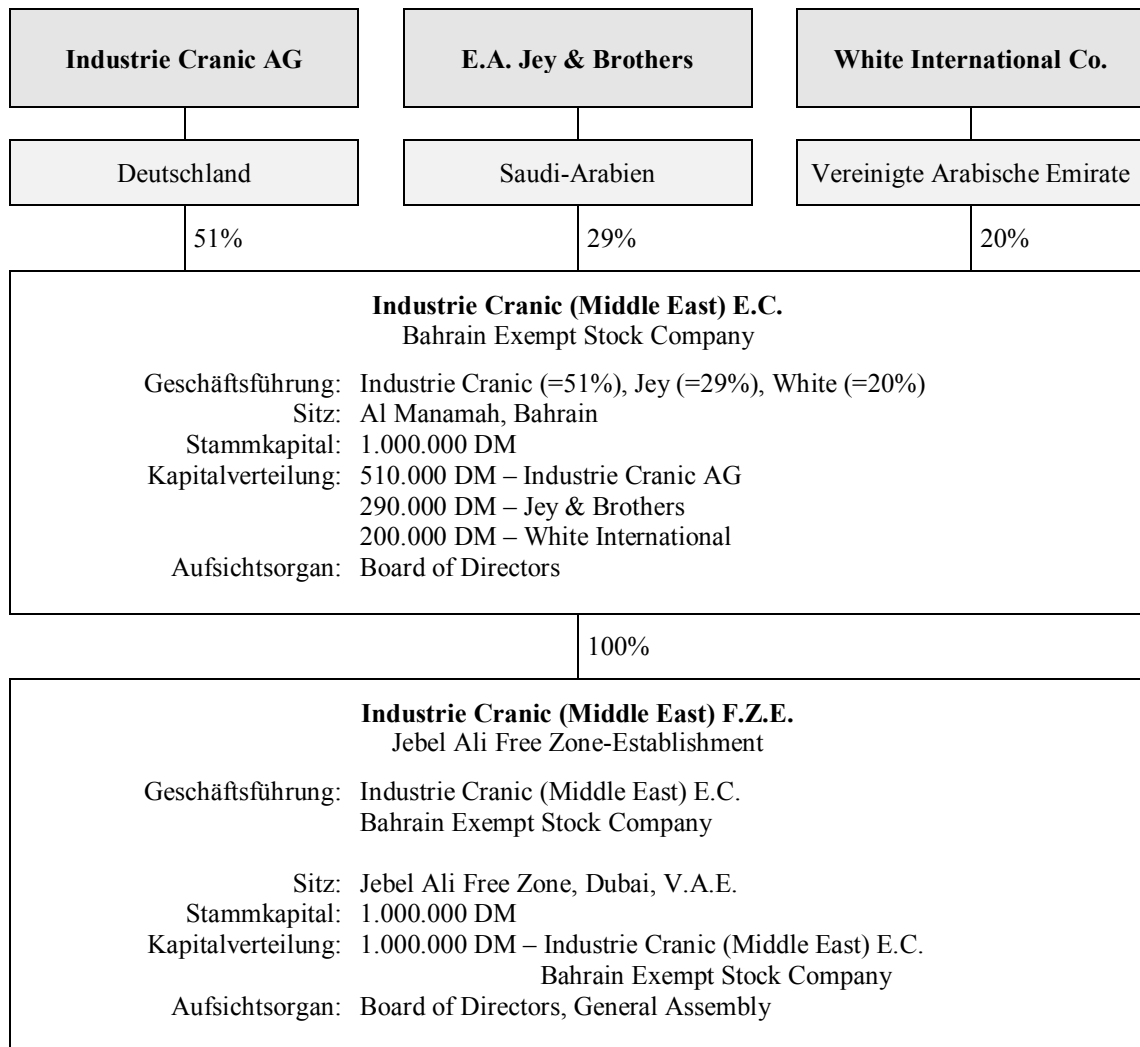
Da die gewünschte Aufteilung der Anteile somit nur „Off Shore“ zu realisieren war, fiel die Entscheidung zugunsten der Gründung einer reinen Holding-Gesellschaft in Bahrain¹⁸⁷⁶. Die als „Off Shore-Lösung“ zu bezeichnende Variante verwirklichte die Gründung einer „Brass Plate Exempt Company“ in Al Manamah, Bahrain, mit der von vornherein gewünschten Anteilsverteilung. Die Gesellschaft fungiert als passive Verwaltungs-Holdinggesellschaft, welche lediglich die Kapitalanteile (zu 100%) an der aktiven Pueralunternehmung in Dubai hält. Die Gründung dieser Holding in Deutschland hätte die Gefahr beinhaltet, den Eindruck von Steuerhinterziehung zu erwecken. Zudem resultiert aus der Wahl des Standorts Bahrain der Transaktionskosten-verringende Vorteil, die interne Kommunikation innerhalb des deutschen Mutterkonzerns über das für andere Vertretungen der Region als zentrale Koordinationsstelle fungierende Pueralunternehmung zu vereinfachen. Schließlich ist von Vorteil, daß Bahrain ebenfalls Mitglied des Golf Cooperation Council ist: Da erwartet wurde, daß in 2-3 Jahren die Gesetzgebung in den Vereinigten Arabischen Emiraten mit Blick auf die gesetzlich vorgeschriebene Kapitalbeteiligung von 51% für „lokale“ Partner geändert würde, wäre der Sitz der Gesellschaft insofern leicht nach Dubai zu verlegen.

Die 100%-ige Tochtergesellschaft der INDUSTRIE CRANIC E.C. in Al Manamah, Bahrain, wurde als Free Zone Establishment¹⁸⁷⁷ in der Jebel Ali Free Zone in Dubai, V.A.E., gegründet. Die Free Zone-Authority erteilte die vorläufige Lizenz als „Branch“, bei der Miete und Pacht – und somit auch eine beschränkte Fertigung über die Anmietung von Fertigungshallen – in der Zone möglich, Eigentumserwerb jedoch ausgeschlossen sind.

¹⁸⁷⁶ Vgl. State of Bahrain – Ministry of Commerce and Agriculture (Formalities, 1992).

¹⁸⁷⁷ Vgl. AL TAMIMI (Setting up in Dubai, 1994), S. 50.

Abbildung 92: Trigonale Kooperation Industrie Cranic (Middle East)



3. Trigonale Kooperation: Industrie AG – Praxisbeispiel B

Während das vorangegangene Beispiel eine mehrschichtige internationale Trigonale Kooperation skizzierte, umreißt **Abbildung 93**¹⁸⁷⁸ ein ebenfalls real existierendes und komplexes Kooperationsgebilde mit Sitz in Deutschland. Betrachtungszeitpunkt ist das Jahr 1998. Diese Trigon-Konstruktion dokumentiert in idealtypischer Weise den herrschenden Einfluß eines Partners trotz formaler Minderheitsbeteiligung.

Das im folgenden als **Sekundärgebilde** bezeichnete Trigon **INDUSTRIE TECHNIK** wurde 1997 gegründet.¹⁸⁷⁹ Anteilseigner sind zum Betrachtungszeitpunkt die X AG mit einer Kapitalbeteiligung von 50,2% und das INDUSTRIE KONSORTIUM mit einer Kapitalbeteiligung von 49,8%. Während die X AG Anlagevermögen in die Kooperation ein-

¹⁸⁷⁸ In Anlehnung an GESPRÄCHSPARTNER (Organbüro, 1999).

¹⁸⁷⁹ Zu den zu diesem Zeitpunkt relevanten Charakteristika des Wirtschaftsstandortes Deutschland vgl. etwa BFAI (Wirtschaftspartner Deutschland, 1997).

bringt, steuert das INDUSTRIE KONSORTIUM den technischen und kaufmännischen Sachverstand bei. Die unternehmerische Führung der Pueralunternehmung liegt faktisch bei der INDUSTRIE AG, welche eine führende Branchenposition im Investitionsgüterbereich einnimmt und konsequent eine Strategie der Portfolio-Optimierung im Sinne der Konzentration auf Kernkompetenzen verfolgt. Auch 1997 wurde das Konzern-Portfolio über Unternehmungsk Kooperationen und -akquisitionen bereinigt.

Element des Trigon-Gebildes ist zunächst die **INDUSTRIE TECHNIK VERWALTUNGS-AG**. Sie sitzt in Ort C und verfügt über ein Grundkapital von 100.000 DM. In der INDUSTRIE TECHNIK VERWALTUNGS-AG ist, bis auf den Vorstand, kein weiteres Personal beschäftigt. Ist jedoch ein gemäß § 1 MitbestG bezeichnetes Unternehmen persönlich haftender Gesellschafter einer Kommanditgesellschaft und hat die Mehrheit der Kommanditisten dieser Kommanditgesellschaft, berechnet nach der Mehrheit der Anteile oder der Stimmen, die Mehrheit der Anteile oder der Stimmen in dem Unternehmen des persönlich haftenden Gesellschafters inne, so gelten für die Anwendung des Mitbestimmungsgesetzes auf den persönlich haftenden Gesellschafter die Arbeitnehmer der Kommanditgesellschaft als Arbeitnehmer des persönlich haftenden Gesellschafters (§ 4 MitbestG). Insofern ist die Anzahl der Arbeitnehmer der INDUSTRIE TECHNIK AG & Co. maßgeblich für die Anwendung des Mitbestimmungsgesetzes auf die Komplementär-AG. Die Geschäftsführung der INDUSTRIE TECHNIK VERWALTUNGS-AG liegt beim Vorstand; ihr Aufsichtsorgan ist der mitbestimmte Aufsichtsrat. Die INDUSTRIE TECHNIK VERWALTUNGS-AG wiederum übt die Geschäftsführung der als weiteres Modul des komplexen Trigonalen Kooperations-Systems gegründeten **INDUSTRIE TECHNIK AG & Co. (KG)** aus. Eine juristische Person, die INDUSTRIE TECHNIK VERWALTUNGS-AG, übernimmt die Funktion des Komplementärs. Dabei sind die Gesellschafter der AG in diesem Fall auch simultan die Kommanditisten der KG.¹⁸⁸⁰ Das Kapital der in Ort C ihren Sitz innehabenden INDUSTRIE TECHNIK AG & Co. (KG) umfaßt 237,72 Mio. DM. Die Geschäftsführung liegt bei der Komplementär-AG, d.h. der INDUSTRIE TECHNIK VERWALTUNGS-AG, handelnd durch die Vorstandsmitglieder. Insofern sind die Geschäftsführung der AG und die Geschäftsführung der KG spiegelbildlich im Sinne einer Personalunion ausgestaltet. Das Aufsichtsorgan der INDUSTRIE TECHNIK AG & Co. (KG) ist der Gesellschafterausschuß.

Das als **Primärgebilde** zu bezeichnende **INDUSTRIE KONSORTIUM (49,8%)** dient der Steuerung des Sekundärgebildes. Das Vertragsgebilde gestaltet sich analog zu jenem des Sekundärgebildes. Die Einflußverteilung ist davon abweichend gestaltet. Das INDUSTRIE KONSORTIUM setzt sich aus sechs Partnern zusammen, die spiegelbildliche Beteiligungen an beiden Sub-Gebilden aufweisen. Die INDUSTRIE AG verfügt über eine 51%-ige Beteiligung am Primärkomplex. Sie bringt den technischen und kaufmännischen Sachverstand ein. Die als „Platzhalter“¹⁸⁸¹ fungierende INDUSTRIE AG & Co. OHG hält einen Kapitalanteil von lediglich 4,5% und weist simultan noch eine Beteiligung von 9% an der INDUSTRIE VERWALTUNGS-GMBH auf. Die zu 10% beteiligte BANK AG bringt Kapital und ihr Know-how in Finanzierungsfragen ein. Technisches Know-how steuert die zu 15% beteiligte USA A DEUTSCHLAND GMBH (15%) bei. Sie hat die

¹⁸⁸⁰ Wären an der KG auch Kommanditisten beteiligt, die nicht an der AG beteiligt sind, läge eine sog. AG & Co. im weiteren Sinne vor.

¹⁸⁸¹ Politische Gründe bewogen die INDUSTRIE AG dazu, nicht sofort 55% der Anteile zu halten.

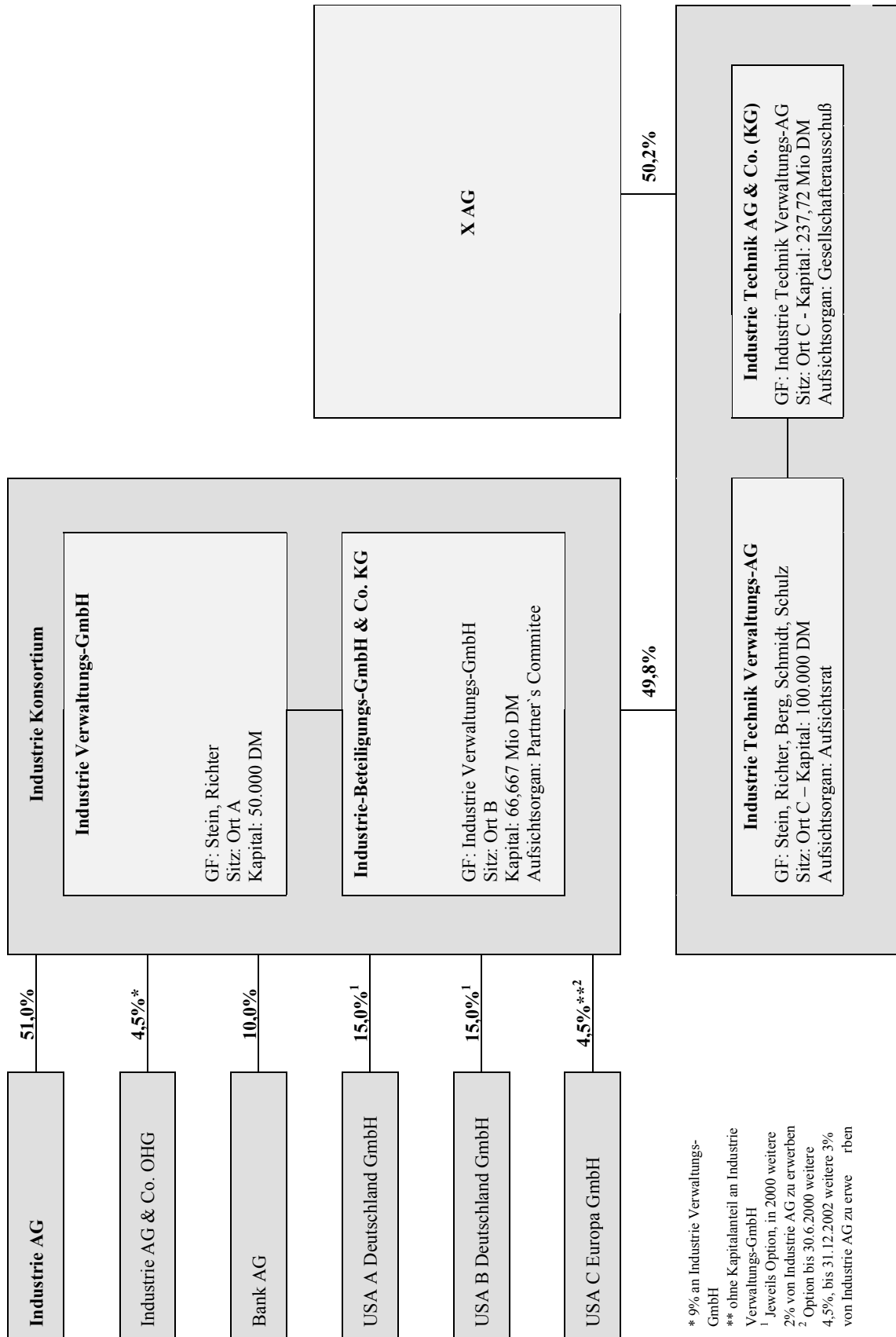
Option, zwischen dem 01.01.2000 und dem 31.12.2000 weitere 2% des Grundkapitals von INDUSTRIE AG zu erwerben. Gleiches gilt für die über wertvolle internationale Kontakte verfügende USA B DEUTSCHLAND GMBH, die ebenfalls eine Kapitalbeteiligung von 15% aufweist. Schließlich ist die gleichsam technisches Know-how einbringende USA C EUROPA GMBH zu 4,5% (ohne Kapitalanteil an der INDUSTRIE VERWALTUNGS-GMBH) beteiligt. Auch sie hat die Option, bis 30.06.2000 weitere 4,5% und bis 31.12.2002 weitere 3% von INDUSTRIE AG „zu ziehen“.

Die **INDUSTRIE VERWALTUNGS-GMBH** wurde ausschließlich zur Wahrnehmung der Komplementärstellung innerhalb der Kommanditgesellschaft gegründet und nur mit dem nach § 5 I GmbHG erforderlichen Mindeststammkapital von 50.000 DM ausgestattet. Ihre Tätigkeit beschränkt sich auf die Führung der Geschäfte der KG. Als persönlich haftende Gesellschafterin der KG ist sie allein zur organschaftlichen Vertretung der GmbH & Co. KG berechtigt und verpflichtet¹⁸⁸². Sie nimmt diese Aufgabe durch ihre Geschäftsführer (Stein, Richter) wahr, welche materiell die Leiter der GmbH & Co. KG sind. Beide Geschäftsführer halten in dieser Konstruktion zudem simultan den Vorstandsvorsitz und den stellvertretenden Vorsitz innerhalb des Vorstandes der INDUSTRIE TECHNIK VERWALTUNGS-AG. Analog zum Sekundärgebilde tritt als Komplementär der **INDUSTRIE BETEILIGUNGS-GMBH & Co. KG** eine juristische Person auf. Obwohl Personengesellschaft und damit dem Prinzip der Selbstorganschaft verpflichtet, kann sie im Ergebnis wie eine Kapitalgesellschaft von außenstehenden Dritten geleitet werden. Sitz der Gesellschaft ist der Ort B (Adresse: c/o TECHNIK); ihr Kapital umfaßt 66.667.000 DM; ihr Aufsichtsorgan ist das Partner's Committee, welches sich aus hierarchisch hochrangigen Vertretern der sechs Konsortialpartner zusammensetzt.¹⁸⁸³

¹⁸⁸² Gem. §§ 125 I, 161 II, 170 HGB.

¹⁸⁸³ Eine mögliche weitere Erscheinungsform wäre etwa eine dreistufige GmbH & Co., d.h. eine KG, bei welcher der Komplementär nicht aus einer GmbH, sondern wiederum aus einer GmbH & Co. besteht. Würde die Pueralunternehmung die Kombination GmbH als Komplementärin einer GmbH & Co. KG aufweisen, gälten obige Sachverhalte unter Anwendung des GmbH-Rechts analog. Wäre die KG persönlich haftender Gesellschafter einer anderen KG, so gälten auch deren Arbeitnehmer als Arbeitnehmer des in § 1 I I bezeichneten Unternehmens.

Abbildung 93: Trigonale Kooperation Industrie Technik



III. Elementarstrukturelle Effizienz-Analyse der Horizontalen Parental-unternehmungs-Relation

1. Mauer-Konzept

Aus der Perspektive des **Internalen** Ansatzes fokussiert das Mauer-Konzept die Erzielung einer hohen Schutz-Effizienz, indem es über die Strukturwahl künstliche wie auch vor allem natürliche Appropriierungsbarrieren generiert,¹⁸⁸⁴ die mögliche Übertragungswege wettbewerbsrelevanten Wissens über die Vermeidung von Tangibilitäten zwischen den Kooperationspartnern a priori ausschalten. Bei den zu schützenden wettbewerbsrelevanten Ressourcen kann es sich dabei sowohl um Technologien als technische Einrichtungen als auch um Wissen als Information oder aber als implizite, kumulative und spezifische Ressource handeln. So bildet vor allem ein hoher Grad an Eingefrorenheit wettbewerbsrelevanten Wissens in tangiblen Ressourcen die interparentale „Mauer“ der Zugriffsberechtigung des Kooperationspartners auf eigenerstellte Produkte bzw. die Zutrittsberechtigung zu Räumlichkeiten und Maschinen der kooperierenden Unternehmung. Gleichsam konstituieren auch die leichte Kodifizierbarkeit, leichte Vermittelbarkeit, die hohe Inkomplexität oder auch die Gebundenheit des wettbewerbsrelevanten Wissens an dissekure Humanressourcen in Ermangelung fehlender natürlicher Appropriierungsbarrieren die strikte horizontale Grenzziehung interparentaler Humanressourcenverknüpfungen.

Die Schutz-Notwendigkeit ist vor allem dann als hoch einzustufen, wenn zumindest eine der beiden Parentalunternehmungen über erfolgskritisches Know-how verfügt, dessen Diffusion strikt zu verhindern ist. Dies ist vor allem dann der Fall, wenn der Partner über die Verwertung dieses Wissens unmittelbar,¹⁸⁸⁵ mittelbar¹⁸⁸⁶ oder simultan über beide Varianten der kooperierenden Unternehmung erheblichen Schaden zufügen könnte. Das Mauer-Konzept nutzt die Intransparenz von Ressourcen strukturell, indem ursächliche Unklarheiten des Kooperationspartners über die Verbindung zwischen Ressourcen und Wettbewerbsvorteilen bewußt aufrechterhalten werden. Die strikte Trennung der Parentalunternehmungen ist etwa auch um so erforderlicher, je mobiler zu schützende, redundante oder destruktive Ressourcen des Partners sind. Besteht die Gefahr, daß durch die Verbindung mit der Parentalunternehmung redundante und destruktive Ressourcen unfreiwilligerweise „miterworben“ werden, die entweder nicht benötigt werden und daher überflüssig sind, oder aber andere Ressourcen oder Ressourcenkombinationen in ihrem Wert verringern bzw. gar zerstören können, bietet sich das Mauer-Konzept an.

Aus Sicht der **Externalen** Perspektive verzichtet es damit auf die Gestaltung (z.B. Übernahme) genau jener Art und jenen Umfangs wettbewerbsrelevanter Ressourcen(kombinationen) des Partners, die kritische Mißerfolgsfaktoren repräsentieren und damit wertvernichtend sind. Auch verschließt es einem horizontal positionierten Partner

¹⁸⁸⁴ Vgl. TEECE/PISANO/SUEN (Dynamic Capabilities, 1994), S. 30/31.

¹⁸⁸⁵ Z.B. durch Eintritt in direkte Konkurrenz.

¹⁸⁸⁶ Etwa durch Weiterleitung an Dritte.

durch strikte Vermeidung des raschen unentgeltlichen Abzugs wettbewerbsrelevanten Wissens von vornherein den Aufbau eines Kooperations-Austritts-Induzierers und die Senkung der Markt-Eintritts-Barriere in einem vormals erfolglosen Bereich (Boisterous Partner).

Aus der Perspektive des **Transaktionalen** Ansatzes zielt das Konzept zunächst auf die strikte Trennung partnerlicher Ressourcen-Potentiale ab. Da im Rahmen des Mauer-Konzepts symmetrisch keine der beiden Parentalunternehmungen spezifische Investitionen in ihre unmittelbare Beziehung zueinander tätigt – diese Strukturalternative sich also durch die Nicht-Existenz interparentaler Transaktionen auszeichnet –, werden die mit spezifischen Investitionen verbundenen „typischen“ Nachteile zumindest auf der rein parentalen Ebene bewußt umgangen. Horizontale Opportunismus-Probleme und Sunk Costs werden damit auf dieser Ebene durch Verhinderung einer (einen unerwünschten Ressourcentransfer eröffnenden) hohen Transaktions-Frequenz und einer hohen Anzahl an Tangibilitäten a priori vermieden. Andererseits sind dieser Argumentation zufolge vertikale Opportunismus-Probleme aufgrund strategischen Verhaltens der Pueralunternehmung durch Koalitionenbildung mit dem Partner nicht zu verhindern. Daneben können in Transaktionaler Hinsicht auch Markt-Potentiale der Partner zur Verhinderung von Kundenabwanderungen zum Partner bewußt getrennt oder auch die parentalen Unternehmungskulturen bei bestehender Inkompatibilität zur Verhinderung eines negativen Akkulturationsverlaufs konsequent separiert werden. Schließlich kann auch schlicht die transaktionskostengünstige Vermeidung überflüssiger Interdependenzen Ziel der Wahl dieser (eine erhebliche Schonung der Ressourcen-Kapazität evozierenden) Strukturvariante sein.

In Partnerspezifischer Hinsicht determinieren etwa ein aus Sicht der kooperierenden Unternehmung negativ zu bewertender externer Einbindungsgrad des Partners, eine hohe soziokulturelle Inkompatibilität, ein hoher Wettbewerbsgrad zum Kooperationspartner¹⁸⁸⁷ in alternativen Strategischen Geschäftsfeldern oder auch die wahrgenommene Rezeption der Kooperation als reine Austauschbeziehung durch den Partner beispielhaft die Wahl des Mauer-Konzepts. Dieses Strukturkonzept bietet sich daher bei Mißtrauen zum Kooperationspartner, bei gewünschter Autonomie in der Aufgabenerfüllung, beim bewußten Verzicht auf die Quasi-Internalisierung partnerlicher Ressourcen oder auch bei der gewünschten Verhinderung der Quasi-Externalisierung eigener Aufgaben auf einen leistungsschwachen Partner an. Verfolgen die parentalen Prinzipale streng isoliert voneinander ihre Ziele, werden interparentale Interdependenzen und Synergie-Potentiale zwischen den Parentalunternehmungen in einigen Bereichen bewußt nicht genutzt.

Die **Dynamische** Effizienz-Analyse legt das Mauer-Konzept vor allem (initial) bei simultan hoher Erfolgs- und hoher Anwendungsunsicherheit („Kontroll-Struktur“), zur Realisierung von Handlungsschnelligkeit aufgrund erhöhter Durchsetzbarkeit von Entscheidungen (Voice-Options) wie auch zur Handhabung der Zeitbedingtheit durch A priori-Verhinderung eines dysfunktionalen Akkulturationsverlaufs nahe. Nach Beseitigung der anfänglichen eigenen Strukturierungs- oder Partnerhandhabungsunsicherheit wäre in Kenntnis der sinnhaftesten Struktur und des zweckmäßigsten Umgangs mit dem

¹⁸⁸⁷

Vgl. MERCHANT (International Joint Ventures, 2000), S. 110 f.

Kooperationspartner ein anderes Strukturkonzept zu einem späteren Zeitpunkt und bei verminderter Anwendungsunsicherheit gegebenenfalls noch einsetzbar. Je höher der Grad an Unsicherheit in einer parentalen Entscheidungssituation ist, desto höher ist der Flexibilitäts-Wert ihrer jeweiligen Voice-Option. Das Mauer-Konzept wirkt dabei tendenziell beschleunigender und zeitsparender als alternative Konzepte, da weniger Interessen oder Aktivitäten die rasche Entscheidungsfindung der Parentalunternehmungen tangieren. Schließlich handhabt das Mauer-Konzept die Zeitbedingtheit von Prozessen, Positionen und Pfaden effizient, indem es historische Spezifitäten der Parentalunternehmungen durch Vermeidung von Tangibilitäten zwischen den Kooperationspartnern bewußt nicht nutzt.

2. Tausch-Konzept

Primäres Ziel dieses auf symmetrisch nicht-spezifischen Transaktionen basierenden Ressourcentauschs ist die synergetische Nutzung der knappen Ressource „Information“, indem (Kontroll-)Informationen über die gemeinsame Pueralunternehmung oder sonstige wettbewerbsrelevante Marktinformationen, die für den Kooperationspartner von Interesse sein könnten, an diesen übermittelt werden und so (wechselseitig) eine hohe Ressourcen-Effizienz erzielt wird. Tauschobjekt sind in der Regel die nichtspezifischen Ressourcen „explizites Wissen“ und/oder „Information“. Die situationsabhängige Bereitstellung von Ressourcen kann zudem auch Kundenkontakte umfassen, die nach ihrem Zustandekommen an den Kooperationspartner weitervermittelt werden.¹⁸⁸⁸

Während in **Internaler** Hinsicht die gewollte Aneignung und der gewollte Transfer wettbewerbsrelevanter Ressourcen wie auch die bewußte Verwertung brachliegender Informationsressourcen der Parentalunternehmungen Ziele dieser Strukturwahl sind, leistet das Tausch-Konzept aus **Externaler** Perspektive einen Beitrag zur Optimierung von Markt- und Mobilitäts-Barrieren und erhöht damit die Bewegungsfähigkeit der kooperierenden Unternehmung innerhalb ihrer Branche und zwischen unterschiedlichen Branchen.

Die Berücksichtigung kooperationsspezifisch relevanter horizontaler gepoolter, sequentieller und reziproker (Informations-)Interdependenzen ist vorrangiges Gestaltungsobjekt des Tausch-Konzepts aus Sicht des **Transaktionalen** Ansatzes. Das Tausch-Konzept vermag die Informations-Intransparenz zu beseitigen, indem ursächliche Unklarheiten beider Kooperationspartner über die Aktivitäten des Agenten „Pueralunternehmens-Management“, über eigene Aktivitäten oder auch über die Aktivitäten der Marktpartner beseitigt und (informelle) Absprachen getroffen werden. Die Berücksichtigung von Interdependenzen kann sich auf aufgabenspezifisch notwendige, auf kooperationsspezifisch mögliche oder auch auf aufgabenspezifisch überflüssige Informationen beziehen.

Kann eine Parentalunternehmung nicht ohne vorangegangene Informierung durch die andere Parentalunternehmung aktiv werden, nutzt das Tausch-Konzept zunächst einfache sequentielle Interdependenzen zwischen den Partnern. Ist zudem die Outputgröße

¹⁸⁸⁸

Vgl. SPECHT/KAHMANN (Regelung kooperativer Tätigkeit, 2000), S. 64.

der Parentalunternehmung A – z.B. die Information aus dem Pueralunternehmungskontrollsystem – simultan Inputgröße der Parentalunternehmung B und simultan die informatorische Ausbringungsgröße der Parentalunternehmung B die Eingangsgröße für die Parentalunternehmung A, handhabt das Tausch-Konzept die wechselseitige Verketzung der Parentalunternehmungen und verwertet schleifenförmige reziproke Interdependenzen. Diese reziproke Interdependenz ist als Rückkopplung (Feed back) über Bekanntgabe einer die Regelstrecke (z.B. die Pueralunternehmungskontrolle) betreffenden Regelgröße (Ist) oder als Vorkopplung (Feedforward) über die Erfassung von Frühwarnindikatoren für Störgrößen einer parentalen Pueralunternehmungskontrolle (Vorwärts-Interdependenz) denkbar.¹⁸⁸⁹ Beeinflußt der aufgrund der Informationsbeschaffungsentscheidung erwartete Endzustand bei seiner Realisation das Entscheidungsfeld der Kontroll-Produktionseinheit, handhabt das Tausch-Konzept Vorwärts-Interdependenzen. Muß die parentale Beschaffungseinheit A ihren anvisierten Endzustand (Informationsstand) dem Ressourcenbedarf der Parentalunternehmung B anpassen, nutzt das Tausch-Konzept Rückwärts-Interdependenzen. Besteht eine indirekte Informations-Beziehung zwischen den Parentalunternehmungen dergestalt, daß die Entwicklung des Kooperationssystems beeinträchtigt wird, falls nicht jede Parentalunternehmung die andere über die Pueralunternehmungs-Aktivitäten vereinbarungsgemäß informierte, realisiert das Tausch-Konzept eine hohe gepoolte Informations-Interdependenz-Effizienz.

Der Tausch kooperationsspezifisch möglicher Informationen verbessert die Transaktionsatmosphäre und erleichtert die Erzielung interparentaler Akkulturations-Effizienz. Von ihm geht eine Signalwirkung guten Willens zur partnerschaftlichen Zusammenarbeit aus, ohne in kritische und/oder der Vertraulichkeit unterliegende Bereiche Einblick zu geben und simultan das kaufmännische Vorsichtsprinzip walten zu lassen. Aufgabenspezifisch überflüssige, jedoch der politischen Koalitionenbildung dienende Informationen können vermeintlich kurzfristig – Transaktionaler, so etwa Principal Agent-theoretischer Argumentation zufolge – das Ausnutzen von Informationsverkeilungen durch Dritte (hier: etwa durch die Pueralunternehmung) verhindern, doch vermögen die mittelfristige Verschlechterung des politischen Klimas, der Verlust der positiven Reputation oder die Initiierung transaktionskostenintensiver „politischer Teufelszirkel“ innerhalb des Trignons letztlich die Instabilität und Dissolution der Kooperation zu bewirken.¹⁸⁹⁰ Insgesamt vermag der Tausch Trigon-einander (nicht dagegen: -entzweiernder) Informationen einen zumindest geringen Abbau des Spannungsverhältnisses zwischen völliger Autonomie oder gänzlicher (Inter-)Dependenz zwischen den Partnern zu bewirken.

Indem das Tausch-Konzept den frühzeitigen Zugang neuer Informationen ermöglicht, dient es aus **Dynamischer** Perspektive der Reduzierung der Unsicherheit wie auch der Flexibilisierung durch Handlungsschnelligkeit aufgrund rascherer Verfügbarkeit markt- oder kooperationsrelevanter Informationen. Es trägt erheblich dazu bei, die Anwendungsunsicherheit nicht allein mit Blick auf das Kooperationsvorhaben, sondern auch im Hinblick auf alternative Parentalunternehmungs-Aktivitäten zu reduzieren („Teller- und -rand-Effekt“). Das Tausch-Konzept erlaubt verstärkt, kritische Interdependenzen zwi-

¹⁸⁸⁹ Vgl. CROSSAN/LANE/WHITE (Organizational Learning, 1999), S. 532.

¹⁸⁹⁰ Zu politischen Prozessen in Organisationen vgl. SCHREYÖGG (Organisation, 1999), S. 422-435.

schen den Parentalunternehmungen aufzudecken, die zukünftige Kettenreaktionen begründen könnten. Es vermag dabei zukünftige Verengungen der Handlungsspielräume zu beseitigen wie auch sich andeutende Erweiterungen der Aktivitätsspielräume zu nutzen.

3. Anker-Konzept

Aus **Internaler** Perspektive ermöglicht das Anker-Konzept durch *einseitige* organisatorische, personelle, finanzielle und/oder satzungsmäßige Einbindung die Nutzung des Fach-, Organisations-, Führungs- oder Aufsichts-Wissens der eingebundenen Parentalunternehmung. Darüber hinaus eröffnet es die bewußte Verwertung brachliegender Informationsressourcen jener Parentalunternehmung, bei der die Verankerung erfolgt. Über die Einbindung in Aufsichts- oder Exekutivorgane des Partners mit dem Ziel der Konzernbildung oder Konzerneinbindung des Kooperationspartners ist dabei eine hohe Integrations-Potential-Effizienz erzielbar. Die Kapazität der Ressourcen wirkt insofern restringierend ein auf das Anker-Konzept, das einen hohen einseitigen Ressourcentransfer zur Parentalunternehmung erfordert. Das Anker-Konzept vermag zudem die Intransparenz von Ressourcen einseitig zu beheben und für den „verankerten“ Partner ursächliche Klarheiten über die Wettbewerbsvorteile begründenden Ressourcen des Kooperationspartners herzustellen. Das Kriterium der Ressourcen-Spezifität wirkt dann fördernd auf die Wahl des Anker-Konzepts ein, wenn es der *einseitigen* Überführung einer spezifischen Ressource (z.B. Führungs-Know-how) in den partnerlichen Verwendungszusammenhang dient und die effiziente Handhabung des Wissens *einer* der beiden Parentalunternehmungen als implizite, kumulative und spezifische Ressource begründet.

External betrachtet ermöglicht das Ankerkonzept genau jene Art und jenen Umfang wettbewerbsrelevanter Ressourcen des „verankerten“ Partners zu gestalten, die kritische Erfolgsfaktoren repräsentieren und daher wertvoll sind. Zudem kann es (gegenüber dem „besetzten“ Partner) einen Beitrag zur Erhöhung der relativen Verweigerungs-, Augmentations-, Reduktions- und Eliminationsmacht des verankerten Partners leisten. Durch einseitig asymmetrische Investition und Kontrolle (s. oben) verfügt der verankerte Partner dabei womöglich über einen einseitigen Kooperations-Austritts-Induzierer mit Übernahmepotential.

Das Anker-Konzept kann aus **Transaktionaler** Perspektive auch „lediglich“ als Instrument des „Signaling“ jener Parentalunternehmung Anwendung finden, bei der die Verankerung erfolgt. So kann jener sich im Informationsrückstand befindliche Kooperationspartner an internen Treffen des Partners als Teilnehmer geladen werden, um Leistungsbereitschaft oder Offenheit zu signalisieren und die bewußte Beseitigung einer einseitigen Informationsasymmetrie vorzunehmen. Ein derartiger Beobachtungsposten senkt die Gefahr kollusiven Verhaltens und verhindert darüber hinaus auch das unbewußte Ausnutzen von Informationsasymmetrien. Insofern trägt es zur Vertrauensbildung und Erhöhung der Akkulturations-Effizienz bei. Eine ähnliche Wirkung zeitigt die – geschäftliche Verbundenheit demonstrierende – geringfügige (symbolische) kapitalmäßige Verankerung.

Dadurch, daß das Anker-Konzept Informations-Potentiale auf Seiten einer Parentalunternehmung bündelt, verhindert es aus Transaktionaler Perspektive Informationsdefizite des verankerten Partners. Über einen einseitigen Beobachtungsposten wird in Principal Agent-theoretischer Hinsicht die Gefahr kollusiven Verhaltens der besetzten Parentalunternehmung mit dem Pueralunternehmens-Management verhindert.¹⁸⁹¹ Auch leistet es einen Beitrag zur Handhabung der gepoolten Interdependenz zugunsten des verankerten Partners und fördert die Übernahme seiner Kulturelemente im Prozeß der Akkulturation. Im Hinblick auf partnerspezifische Besonderheiten ist das Konzept durch Ungleichgewichtigkeiten und Asymmetrien zwischen den Partnern charakterisiert und eröffnet der verankerten Parentalunternehmung eine relativ höhere Kontroll-Potential-Effizienz. Dies kann sowohl für die unterschiedliche Bedeutung der Kooperation („Signaling“) für die Parentalunternehmungen, für ihre unterschiedlichen Ressourciellen Leistungsfähigkeiten als auch für ihre relativ differierenden Machtpositionen gelten. Art und Intensität eines denkbaren externen Einbindungsgrades des verankerten Partners können wiederum den Integrationsgrad der Kooperation in ein Drittgebilde und damit die einseitige horizontale Kontroll- oder Integrations-Potential-Effizienz des „Anker setzenden“ Partners determinieren.

Indem das Anker-Konzept zur ökonomischen Verlässlichkeit von Erwartungen einer der beiden Parentalunternehmungen durch Sanktionierbarkeit beiträgt und die Anwendungsunsicherheit im Hinblick auf sämtliche Parentalunternehmungs-Aktivitäten auf Basis beschleunigter spezifischer Investitionen in die Verankerung reduziert, dient es aus **Dynamischer** Perspektive der einseitigen Unsicherheitsreduktion einer der beiden Parentalunternehmungen. Zudem wird ihre Flexibilität durch die erhöhte Durchsetzbarkeit von Entscheidungen (Voice-Options) und durch Verfügung über partnerliche Ressourcen (Get-Options) erhöht. Die Verankerung weist zudem den grundsätzlichen Vorteil auf, zunächst auf Basis sequentieller Investitionen und eines „Time-series-link“ eine Wachstumsoption (z.B. auf zukünftige Übernahme) schaffen zu können.¹⁸⁹² Das Anker-Konzept kann in Situationen hoher Marktunsicherheit Schattenwert-generierende („Shadow value“) irreversible Investitionen zeitlich vorverlegen und im Zuge des Verankerungsprozesses die notwendigen Informationen erzeugen, die zukünftige Handlungsmöglichkeiten der verankerten Parentalunternehmung in Form von Optionen aufzudecken vermögen. Gleichsam sind sachliche Wirkungsübertragungen (Spill-over-Effekte) durch Einsatz partnerlicher Humanressourcen in eigenen Organisationseinheiten denkbar.¹⁸⁹³ Die Nutzung historisch bedingter Spezifität des Partners oder seiner Historizität in Form von Erfahrungswerten, Referenzpotentialen, gewachsenen Beziehungsstrukturen¹⁸⁹⁴ und ressourciellen Reifegraden kann im Falle der Leistungs-Asymmetrie und Angewiesenheit auf externes Wissen des (insgesamt oder in einem Partialbereich) leistungsfähigeren Partners erheblich zweckmäßig sein. Die Einbringung der Politik- und Kultur-Träger des verankerten Partners wie auch die Lenkung des Ak-

¹⁸⁹¹ Ein hohe positive Korrelation zwischen den Bewertungen eines öffentlichen Gutes durch die Agenten erlaubt dem Prinzipal, asymmetrische Informationen innerhalb der Koalition dahingehend zu nutzen, ihre Gegenmacht zu unterminieren. Zu dieser Erkenntnis vgl. LAFFONT/MARTIMORT (Collusion, 2000), S. 332.

¹⁸⁹² Vgl. COPELAND/KEENAN (Making Real Options Real, 1998), S. 131.

¹⁸⁹³ Vgl. WILLIAMSON (Calculativeness, 1992), S. 30.

¹⁸⁹⁴ Vgl. ANDERSSON/FORSQREN (Network Embeddedness, 2000), S. 329-350.

kulturationsverlaufs in seine Richtung nutzt dabei ebenso die Evolutionarität der Spezifität.

4. Knoten-Konzept

Aus **Internaler** Perspektive eröffnet das Knoten-Konzept den Schutz wettbewerbsrelevanter Ressourcen durch *wechselseitige* organisatorische, personelle, finanzielle und/oder satzungsmäßige Einbindung der Kooperationspartner in die Interessen ihres Partners. Damit werden beide Unternehmungen vor der Beschädigung und dem Verlust wettbewerbsrelevanter Ressourcen(-kombinationen) über wechselseitige Interessenausgleichung¹⁸⁹⁵, Kontrolle oder „Geiselnahme“ bewahrt. Nicht allein der Schutz wettbewerbsrelevanter Ressourcen, sondern vor allem auch die bewußte Verwertung brachliegender (Informations-)Ressourcen beider Parentalunternehmungen oder die Nutzung des (Führungs-)Wissens beider Parentalunternehmungen begründen vorrangig die Internale Effizienz dieses Konzepts. So vermag das Knoten-Konzept die ressourcielle Intransparenz beidseitig zu beheben und für beide Partner gleichgewichtig kausale Transparenz herzustellen. Das Kriterium der Ressourcen-Spezifität wirkt zudem fördernd auf das Knoten-Konzept ein, wenn es der beidseitigen Überführung einer spezifischen Wissens-Ressource in den partnerlichen Verwendungszusammenhang dient. Da das Knoten-Konzept einen hohen beidseitigen Ressourcentransfer zum Partner bedingt, wirkt die Kapazität der Ressourcen restringierend auf die Wahl dieser Strukturvariante ein.

External betrachtet ermöglicht das Knoten-Konzept, genau jene Art und jenen Umfang wettbewerbsrelevanter Ressourcen zu gestalten und jene kooperationspartnerlichen Ressourcenkombinationen herbeizuführen, die kritische Erfolgsfaktoren repräsentieren und daher wertvoll sind. Auch leistet es einen Beitrag zur Schaffung oder Erhöhung der interpartnerlichen Koalitionsmacht über den Einsatz parentaler Ressourcen. Durch symmetrische Investition und Kontrolle werden wechselseitige Kooperations-Austritts-Barrieren entwickelt.

Indem diese Strukturvariante Informations-Potentiale auf Seiten beider Parentalunternehmungen bündelt, verhindert es aus **Transaktionaler** Perspektive die mit Information Impactedness verbundenen Gefahren und vermag derart auch die Transaktionsatmosphäre zu verbessern und einen positiven Akkulturationsverlauf zu fördern. Die bewußte Beseitigung beidseitiger Informationsasymmetrien bietet sich dann an, wenn beide Partner den Informationsfluß zwischen den Partnern optimieren möchten. Zudem erleichtert ein „Pate“ der Pueralunternehmung auf beiden Seiten die Vertrauensbildung zwischen den Partnern und erhöht die Akkulturations-Effizienz. Über wechselseitige Beobachtungsposten wird in Principal Agent-theoretischer Hinsicht die Gefahr kollusiven Verhaltens einer Parentalunternehmung mit dem Pueralunternehmens-Management, opportunistisches Verhalten der Pueralunternehmens-Führung und das unbewußte Ausnutzen von Informationsasymmetrien verhindert. Insofern vermag es in besonderer Weise zur beidseitigen Kontroll- und Integrations-Potential-Effizienz beizutragen, indem der unabhängige Partner kontrolliert werden kann und – bei externem Ein-

¹⁸⁹⁵ Vgl. PICOT/BÖHME (Controlling, 1999), S. 34.

bindungsgrad eines oder beider Parentalunternehmungen in einen Konzern bzw. eine Holding – beide Parentalunternehmungen in ein Drittunternehmen integriert werden können. Insofern leistet das Konzept einen Beitrag zur Gestaltung der aufgabenspezifisch notwendigen horizontalen gepoolten, sequentiellen und reziproken Interdependenzen. Die beidseitige Verankerung der Parentalunternehmungen kann zudem die Gleichgewichtigkeit der Kooperationsbedeutung für beide Partner (über wechselseitige finanzielle Verflechtung), die Gleichgewichtigkeit ihrer ressourciellen Leistungsfähigkeit wie auch die Ausgeglichenheit ihrer relativen Macht durch wechselseitige Partnerkontrolle dokumentieren. Indem wechselseitig Kulturträger in die partnerlichen Unternehmungen eingebracht werden, bietet sich die Möglichkeit, bei soziokultureller Mindestkompatibilität jeweils subjektiv innovative und kreative Elemente in die Führung der Kooperation einzubringen.

Dynamisch betrachtet vermag das Knoten-Konzept die Unsicherheit beider Kooperationspartner durch wechselseitige Erwartungsstabilisierung ausgeglichen zu reduzieren. Der Gefahr der Inflexibilität durch Machtkämpfe gleich starker Partner steht die Chance der Flexibilität durch Handlungsschnelligkeit bei Entfallen überflüssiger Kommunikations-Wege (z.B. personelle Verflechtung, Personalunion) und bei rascher Auflösung von Ungleichgewichten zwischen den Partnern gegenüber.¹⁸⁹⁶ Dem Knoten-Konzept kann die rasche Beseitigung von sachrationalen und sozioemotionalen Ungleichgewichten der Ziele und Strategien, der Ressourciellen Leistungsfähigkeiten, der relativen Machtpositionen und der Kulturen im zeitlichen Verlauf des Kooperationsprozesses gelingen. Der Zeitbedingtheit wird aktiv durch Einbringung eigener Politik- und Kultur-Träger in die partnerliche Unternehmung genüge getan und die Chance der Schaffung einer „Mischkultur“ eröffnet.

5. Team-Konzept

Da die Humanressourcen innerhalb des sich durch symmetrisch spezifische Transaktionen auszeichnenden Team-Konzepts über Fachwissen verfügen, so daß für sie die mit den einzelnen Kooperationsaufgaben verbundene Unsicherheit geringer ist, wird (Annahme: Opportunismus-Gefahr ausgeschlossen) eine hohe Ressourcen-Effizienz erzielbar. Der intensive Informationstransfer zwischen sämtlichen Teammitgliedern reduziert die wechselseitige Unsicherheit über die jeweiligen Aufgabenbereiche, wodurch eine Verbesserung der (rein gruppenorientierten) Lösungsqualität von Aufgaben – bei entsprechender Qualität der Humanressourcen – begründet werden kann. Die teambasierte Orientierung an gemeinsamen Zielen vermag dann zu bewirken, daß Transaktionen zur Bereinigung dysfunktionaler Konflikte von vornherein vermieden werden, die Notwendigkeit zusätzlicher motivationaler Transaktionen unwahrscheinlicher wird und insofern eine hohe Akkulturations-Effizienz möglich ist.

In **Internaler** Hinsicht ermöglicht das Team-Konzept daher die gemeinschaftliche (Neu-)Entwicklung wettbewerbsrelevanter Ressourcen unter Beteiligung beider Paren-

¹⁸⁹⁶ Zur Bedeutung formaler und informaler Verhandlungsprozesse zwischen den Partnern in der ersten Entwicklungsphase („Negotiations Stage“) ihrer interorganisationalen Relation vgl. RING/VAN DE VEN (Interorganizational Relationships, 1994), S. 97-98.

talunternehmen. Dabei bedingt ein verstehensbedingtes Rückgriffserfordernis aus verschiedenen Wissens-Quellen der Parentalunternehmen die Bildung eines aus hochspezialisierten Humanressourcen zusammengesetzten interparentalen Teams.¹⁸⁹⁷ Vorteilhaft für die Entwicklung wirkt sich aus, daß das Team-Konzept die Intransparenz von Ressourcen und kausale Ambiguität erheblich und rasch zu „durchbrechen“ vermag. Je immobiler die wettbewerbsrelevanten partnerlichen Ressourcen sind, desto eher vermögen interparentale Teamstrukturen diese Immobilität zu durchbrechen. Auch eine erhebliche Spezifität der partnerlichen Ressourcen wirkt fördernd auf die Wahl dieses Strukturkonzepts ein, da der Abzug wettbewerbsrelevanter spezifischer Ressourcen zum Zwecke der partnerschaftlichen Neuentwicklung Zeit benötigt. Gleichsam können über den regelmäßigen Kontakt zwischen den Parentalunternehmen kulturelle Spezifität und Vertrauen geschaffen werden. Restraining wirkt sich auf dieses Strukturkonzept, welches eine zeitintensive Ressourceneinbindung wettbewerbsrelevanter parentaler Humanressourcen erfordert, die Kapazität der Ressourcen aus.

Die Ergänzung der vorangegangenen ressourcenökonomischen Argumentationen um industrieökonomische Überlegungen führt zu der Erkenntnis, daß das Team-Konzept, **External** betrachtet, gezielt jene Art und jenen Umfang wettbewerbsrelevanter Ressourcen durch Kombination beider „Alt“-Ressourcen zu entwickeln ermöglicht, die kritische Erfolgsfaktoren darstellen, indem etwa eine Projektgruppe alternative Innovations- und/oder Kooperationsvorhaben zwischen den erfolgreich agierenden Parentalunternehmen entwickelt. Insofern trägt das Team-Konzept zur Erhöhung der Koalitionsmacht, zur faktischen Mobilisierung der kooperierenden Unternehmung und zur verstärkten Immobilisierung aktueller und potentieller Konkurrenten auf den parentalen Märkten bei. Die Neuentwicklung wettbewerbsrelevanter Ressourcen gelingt um so leichter, je geringer die Anzahl, Qualität und Wirkungsgeschwindigkeit der durch die Kooperation erworbenen redundanten und destruktiven Ressourcen ist (z.B. Subkulturen¹⁸⁹⁸), die die Entwicklung „neuer“ Ressourcen(kombinationen) behindern. Sofern die Know-how-Diffusion symmetrisch und kontrolliert erfolgt, werden wechselseitige Kooperations-Austritts-Barrieren gepflegt, ist sie dagegen durch Asymmetrie und „blindes“ Vertrauen gekennzeichnet, vermag der erfolgreichere bzw. unfaire „Spieler“ mit der Zeit einen unbemerkten Kooperations-Austritts-Induzierer bzw. erhebliches Opportunismus-Potential für sich zu verbuchen.

Aus **Transaktionaler** Perspektive zielt das Team-Konzept auf die synergieorientierte Zusammenlegung partnerlicher Ressourcen-Potentiale ab.¹⁸⁹⁹ Darüber hinaus werden aufgabenspezifisch notwendige Interdependenzen zwischen den Parentalunternehmen über die Teamarbeit aufgebaut und gepflegt. Die Zusammenfassung parentaler Kulturträger beschleunigt (bei bestehender Mindestkompatibilität) die Akkulturations-Effizienz. Partnerspezifisch betrachtet, erfordert das Team-Konzept ein gewisses Mindestvertrauen zum Partner, die Akzeptanz aufgabenorientierter Dependenz, die Be-

¹⁸⁹⁷ Zur grundsätzlichen Bedeutung interdisziplinärer Teams für ein proaktives Kostenmanagement vgl. FRANZ/KAJÜTER (Kostenmanagement, 2000), S. 136.

¹⁸⁹⁸ Zur Kritik an Unternehmungskultur-Typologien infolge der praktischen Relevanz von Subkulturen vgl. WELGE/AL-LAHAM (Strategisches Management, 1999), S. 531. Ähnlich vgl. DETERT/SCHROEDER/MAURIEL (Linking Culture, 2000), S. 858.

¹⁸⁹⁹ Vgl. VON KROGH/ERAT/VASSILIADIS (Wissensmanagement, 2000), S. 121.

fürwortung partieller Quasi-Internalisierung partnerlicher Ressourcen und begrenzter Quasi-Externalisierung eigener relevanter Aufgabenbereiche auf den in differenten Bereichen spezialisierten Kooperationspartner.

Die Intensität des Zusammenwirkens innerhalb des interparentalen Teams bewirkt, daß die Teammitglieder die Tätigkeitsinhalte und -arten des Kooperationspartners wie auch insbesondere dessen Terminologien im Laufe der Zeit kennenlernen, so daß Sprachbarrieren zu geringerem Grade zu überwinden sind und zeitlich bedingt eine hohe Lernfähigkeits-Effizienz erzielt wird. Dabei ist der wechselseitige Transfer jener Dynamischen Fähigkeiten, die auf Erfahrungslernen beruhen und nicht expliziert werden können, von besonderer Bedeutung. Aus **Dynamischer** Sicht ist daher die teamorientierte Nutzung des evolutionären Charakters der Spezifität vorrangiges Ziel dieses Konzepts. Je erheblicher sich die annähernd leistungssymmetrischen Parentalunternehmungen in ihren Wissensbasen voneinander unterscheiden und sich dieses Wissen zueinander komplementär¹⁹⁰⁰ verhält, desto zweckmäßiger ist die partnerschaftliche Schaffung gemeinsamer zukünftiger Spezifität unter Kombination beider historisch bedingter Spezifitäten der Parentalunternehmungen über die Gestaltung der Tangibilitäten. Innovationsdruck¹⁹⁰¹ und Zeitdruck erfordern das intratrigonale Ausprobieren neuer Kombinationen über die Poolung sehr unterschiedlichen Partnerwissens mit Hilfe teamgebundener Tangibilitäten, um rasch innovative Problemlösungen (und damit Handlungsschnelligkeit) zu entwickeln.¹⁹⁰² Weiterhin reduziert diese Strukturvariante aufgrund der raschen Wissensaneignung und -entwicklung die Anwendungsunsicherheit der Partner mit Blick auf den Erfolg der kooperationsbasierten Innovationsprozesse erheblich.¹⁹⁰³ Bereits intraparental beseitigte Innovationsunsicherheit ist durch den Einsatz der erfahrenen (Human-) Ressourcen innerhalb des Teams zu nutzen. Bestehende Partnerhandhabungsunsicherheit wirkt zudem beschleunigend auf spezifische Investitionen in (Projekt-)Teams zum Abbau anwendungsbezogener Defizite in zunächst weitgehend unkritischen Bereichen ein.

Bereits in der Kooperationsinitiierungsphase des **Praxisbeispiels A** wurden sog. Symmetrische Hybrid-Teams, d.h. mit aus allen drei Parentalunternehmungen besetzte Kooperations-Teams, eingesetzt. Drei Arbeitsgruppen, welche sich aus jeweils drei Teilnehmern aus den Bereichen Recht, Marketing und Finanzen zusammensetzten, trafen sich regelmäßig, um die Organisation der Pueralunternehmung zu erörtern. Die jeweiligen Projektleiter und -mitarbeiter wurden aus den gleichen hierarchischen Ebenen (obersten Führungsebenen) der Parentalunternehmungen entsandt.

¹⁹⁰⁰ Gelingt es, über das Team-Konzept und die Integration des Partners in ein übergeordnetes Unternehmensnetzwerk einen eigenen Standard durchzusetzen, indem es den Anbieter komplementärer Leistungen einbindet, kann diese Strategie das vom Kunden wahrgenommen Risiko vermindern und dessen Evaluation zugunsten des vom Netzwerk geförderten Produktes positiv beeinflussen. Vgl. HOFACKER (Unternehmensnetzwerke, 2000), S. 643-660.

¹⁹⁰¹ Zur Bedeutung nationaler Kulturen für den Innovationserfolg von Forschung und Entwicklung vgl. JONES/DAVIS (Culture, 2000), S. 35.

¹⁹⁰² Vgl. BUCKLEY/CARTER (Knowledge Management, 2000), S. 57; WISSEMA/EUSER (Successful Innovation, 1991), S. 33-39.

¹⁹⁰³ Zu einem Ressourcen- und Fähigkeiten-basierten Modell der Produktentwicklung vgl. VERONA (Resource-Based View, 1999), S. 135.

Die Relation der Parentalunternehmungen zueinander war im Praxisbeispiel A mit Beginn der Kooperation durch die Umsetzung des Tausch- und des Team-Konzepts gekennzeichnet. Das Tausch-Konzept lag insofern vor, als ein regelmäßiger wechselseitiger Austausch von Informationen zwischen den drei Partnern erfolgte. Im Rahmen des Team-Konzepts wurden parental-übergreifende gemeinschaftliche Aufgaben zwischen hierarchisch gleichrangigen Organisationsmitgliedern der Parentalunternehmungen, welche sich sowohl auf die Lösung pueraler Aufgabenstellungen wie auch auf nicht unmittelbar die eingegangene Kooperation betreffende Überlegungen erstreckten, erfüllt. Dabei wurden beide Konzepte im Rahmen von Treffen aus Anlaß der Pueralunternehmung umgesetzt, so etwa bei den Board-Meetings der INDUSTRIE CRANIC E.C. Die ein- oder wechselseitige ressourcielle Verankerung im Rahmen des Anker- und des Knoten-Konzepts wurde für einzelne Pueralunternehmens-spezifische oder technische Projekte umgesetzt.

6. Schlußfolgerungen

Die Konstellation, in welcher dem Agenten „Pueralunternehmung“ zwei parentale Prinzipale gegenüberstehen, läßt fünf Parentalunternehmens-Relations-Konzepte zweckmäßig erscheinen, die nach dem Kriterium der Art und Intensität der Ressourcenbindung zwischen den Parentalunternehmungen zu differenzieren sind. Verfolgen die Prinzipale streng isoliert voneinander ihre Ziele, charakterisiert dies den Fall des Mauer-Konzepts. Liegen dagegen in **gradueller** Abstufung ressourcielle Beziehungen zwischen den Parentalunternehmungen vor, können diese dazu führen, einerseits die Transaktionsatmosphäre zwischen den Prinzipalen zu verbessern und damit eine erhöhte wechselseitige Vertrauenssteigerung zu bewirken, andererseits die dem Anker-Konzept immanente einseitige oder die dem Knoten-Konzept inhärente wechselseitige Kontraktibilität des Partnerverhaltens zu erhöhen.

Aus Transaktionaler Perspektive birgt die Auswahl horizontaler Strukturkonzepte das **Problem der geteilten Hierarchie**, da das Pueralunternehmens-Exekutivorgan der Kontrolle zweier Parentalunternehmungen unterliegt – es ist ein Common Agent der beiden Parentalunternehmungen: Die Principal-Agent-Beziehung ist in diesem Fall gemeinsamer Vertretung insofern komplizierter als die bilaterale Variante, als dem pueralen Agenten *zwei* unabhängige parentale Prinzipale gegenüberstehen; dabei begründet die reine Existenz mehrerer Prinzipale keine faktische Common Agency-Beziehung; diese „echte“ Common Agency-Situation liegt erst unter der Bedingung vor, daß die Prinzipale über die Möglichkeit verfügen, ihre Interessen, die zudem verschieden sein müssen, durchzusetzen.¹⁹⁰⁴ Die Möglichkeit der prinzipalen Parentalunternehmungen, ihre Interessen im Sinne einer „echten“ Common Agency-Situation durchzusetzen, ist dabei nicht zwangsläufig formell aus Weisungsbefugnissen resultieren, sondern kann auch **informell** aufgrund ex ante zwischen ihnen getroffener Vereinbarungen oder infolge einer wie auch immer gearteten höheren relativen Machtposition existieren.

¹⁹⁰⁴ Vgl. grundlegend ARROW (Economics of Agency, 1985), S. 37; BERNHEIM/WHINSTON (Facilitating Collusion, 1985); BERNHEIM/WHINSTON (Common Agency, 1986), S. 923 ff.; HE (Joint Venture, 1998), S. 106-114; SPREMANN (Agent and Principal, 1987); SPREMANN (Reduktion, 1987), S. 346-348; STOLE (Common Agency, 1991). Vgl. Kapitel E.II.4.5. und E.VI.4.11.

Abbildung 94: Bewertung der Elementarstrukturellen Horizontalen Parental-unternehmungs-Relations-Konzepte

	Internal	External	Transaktional	Dynamisch
Mauer-Konzept	(4.), (8.), (9.1)-(9.5)	(2.), (10.), (8.)	(1.2), (1.5)-(1.10), (1.21), (1.22.1), (2.2), (2.4)-(2.6), (2.21), (2.24)-(2.28), (2.30), (4.2), (4.5), (4.20) // (1.1)-(1.9), (1.12), (1.14)-(1.16), (2.1)-(2.8), (2.11), (2.14), (2.16)-(2.18)	(1.8.1), (2.4), (2.10.1), (3.1)-(3.4), (3.8)
Tausch-Konzept	(1.), (2.), (5.)	(5.), (8.), (9.)	(2.1), (2.2), (2.6)-(2.10), (2.12), (2.17), (2.20), (2.22)-(2.28), (2.30), (4.28) // (1.11), (2.13), (3.12)	(1.18), (2.11)
Anker-Konzept	(5.), (9.1)-(9.5)	(1.), (4.1)-(4.4), (10)	(1.7), (1.14), (1.16), (1.24.1), (1.25.1), (2.2), (2.4), (2.6), (2.8), (2.13), (2.14), (2.17), (2.29), (2.30), (4.7), (4.15), (4.28) // (1.1), (1.16), (2.1), (2.4), (2.7), (2.10), (3.1), (3.4), (3.7), (3.9)	(1.1.1), (1.8.2), (1.8.4), (1.9.1)-(1.9.4), (1.18), (2.4), (2.8), (2.12), (3.1), (3.8), (3.11)
Knoten-Konzept	(4.), (5.), (9.1)-(9.5)	(1.), (3.2), (10.)	(1.7), (1.14), (1.16), (1.24.2), (1.25.2), (2.2), (2.4), (2.6), (2.8), (2.13), (2.14), (2.17), (2.29), (2.30), (4.7), (4.15), (4.28) // (1.1), (1.16), (2.1), (2.4), (2.7), (2.10), (3.1), (3.4), (3.7), (3.9)	(1.1.1), (1.8.2), (1.8.4), (1.9.1)-(1.9.4), (1.18), (2.4), (2.8), (2.12), (2.17), (3.1), (3.8), (3.11)
Team-Konzept	(3.), (9.3), (9.4)	(1.), (3.2), (5.), (6.), (10.)	(1.1)-(1.3), (1.5), (1.6), (1.8)-(1.12), (1.14), (1.19)-(1.22), (2.28), (2.30), (4.2), (4.5), (4.13), (4.17), (4.20), (4.25) // (1.1)-(1.16), (2.1)-(2.18), (3.1)-(3.17)	(1.8.2), (1.9.1), (1.9.3), (3.1)-(3.4), (3.7)-(3.10), (3.12)

Die Beseitigung einer Common Agency-Situation kann annahmegemäß über die strukturbasierte **künstliche Generierung** einer bilateralen Principal-Agent-Situation erfolgen, in der die Prinzipale als kollektive Einheit angesehen werden können: So kann eine scheinbare Interessenvereinheitlichung erfolgen, die eine kollektive Entscheidung gewährleistet, oder es können organisations- und kontraktstrukturelle Mechanismen institutionalisiert werden, welche alleinig einer der Parentalunternehmungen die Verwirklichung ihrer Machtziele ermöglichen.

Unter der restriktiven Opportunismus-Annahme bedingte die mit einer theoretisch denkbaren Situation vollkommener Information einhergehende vollkommene Beobachtbarkeit der Transaktionen des Agenten „Pueralunternehmung“ die Realisierung der „First-Best-Lösung“.¹⁹⁰⁵ Die faktische Situation der (partiellen) Nicht-Beobachtbarkeit der Aktionen des Agenten „Pueralunternehmung“ führt jedoch dazu, daß diese First-Best-Lösung nicht erreichbar ist. In Kombination mit einer vollkommenen Kooperation der Parentalunternehmungen wäre über die künstliche Generierung einer fiktiven bilateralen Principal-Agent-Beziehung die „Second-Best-Lösung“ erzielbar.

Die faktische Situation der **Nicht-Kontraktibilität** der Transaktionen des Agenten durch die Parentalunternehmungen kann verschiedene **graduelle Abstufungen** aufwei-

¹⁹⁰⁵ Mit Blick auf Opportunismusprobleme wäre aus rein principal agent-theoretischer Sicht die Existenz *mehrerer* parentaler Prinzipale in diesem Fall für die Erzielung der erstbesten Lösung unerheblich. Nichtsdestotrotz blieben die Aufgaben der effizienten Koordination der Mehrzahl an Transaktionspartnern und die Lösung des Verteilungsproblems bestehen. Vgl. auch DIXIT/GROSSMAN/HELPMAN (Common Agency, 1996), S. 1.

sen und läßt – je nach Ausprägung dieses Kriteriums – unterschiedliche Strukturkonzepte zweckmäßig erscheinen. Je höher die wechselseitige Kontraktibilität der Parentalunternehmungen, desto unwahrscheinlicher wird annahmegemäß kollusives Verhalten der beobachteten Parentalunternehmung. Je unausgeprägter dagegen der interparentale Lock-in-Effekt und damit die relative Abhängigkeit eines parentalen Kooperationspartners vom anderen Partner in austauschtheoretischer Hinsicht¹⁹⁰⁶ ist, desto reizvoller wird kollusives Verhalten in Form eines Überfalls auf die Quasi-Rente des Partners.¹⁹⁰⁷ Zur Verhinderung opportunistischen Verhaltens des pueralen Exekutivorgans und zur Vermeidung kollusiven Verhaltens des Kooperationspartners bieten – dieser auf der Opportunismusannahme beruhenden Transaktionalen Argumentation zufolge – tangibilitätsorientierte Strukturkonzepte wie das Anker-Konzept, das Knoten-Konzept und das Team-Konzept Lösungsansätze.

In Transaktionaler Hinsicht wird insofern mit der Differenzierung der Horizontalen Parentalunternehmungs-Relations-Konzepte die vernachlässigte Beziehung der parentalen Prinzipale zueinander mit der Möglichkeit **horizontaler Koalitionenbildung**¹⁹⁰⁸ berücksichtigbar. Die Kontrolle des parentalen Kooperationspartners bleibt insofern nicht auf die Ebene der Pueralunternehmung beschränkt.

Die Konstellation, in der dem Agenten „Pueralunternehmungs-Management“ zwei parentale Prinzipale gegenüberstehen, weist **zwei theoretische Extremfälle** auf: Verfolgen die Parentalunternehmungen konsequent eigennützig, d.h. autonom oder opportunistisch, ihre Ziele, liegt die *Duale Bilaterale Principal-Agent-Beziehung* vor; kooperierten sie dagegen in vollkommener Weise miteinander, dann wäre die Common Agency-Beziehung der *Einfachen Bilateralen Principal-Agent-Beziehung* gleichzusetzen.¹⁹⁰⁹ Bei Einsatz des Mauer-Konzepts treffen die Interessen der *drei* Parteien Parentalunternehmung A, Parentalunternehmung B und Pueralunternehmung aufeinander. Bei Einsatz der alternativen Strukturkonzepte, d.h. des Tausch-, des Anker-, des Knoten- und schließlich des Team-Konzepts, resultiert c.p. eine Simplifizierung der agententheoretischen Situation: Die Kooperationsproblematik wird **künstlich**, mittels struktureller Mechanismen im „harten“ und „weichen“ Bereich, in Richtung auf den „Einfachen“ Fall der Bilateralen Prinzipal-Agenten-Problematik der Transaktions-Kooperation (ansatzweise) reduziert. Inwieweit dies über die unterschiedlichen Konzepte faktisch gelingt, hängt von ihrer „inneren“ Struktur, so z.B. der Zusammensetzung des interparentalen Teams, der Art der Aufgabenerfüllung und der zeitlichen Orientierung, und damit weiteren sachrationalen und sozioemotionalen Kriterien ab. Der Grad an strukturbasierter Entschärfung der agententheoretischen Situation ist damit auch von alternativen Internalen, Externalen und Dynamischen Struktur-Effizienzkriterien dependent.

Die Grenzen horizontaler Kontrolle resultieren demnach auch aus den **Wesensmerkmalen** der Kooperation¹⁹¹⁰, die es den Parentalunternehmungen ermöglichen, gewisse

¹⁹⁰⁶ Vgl. näher Kapitel D.II.1.

¹⁹⁰⁷ Vgl. WILLIAMSON (Economic Institutions, 1985), S. 53.

¹⁹⁰⁸ Vgl. PARK/KIM (Joint Ventures, 1997), S. 83 ff.

¹⁹⁰⁹ Vgl. Kapitel E.VI.4.11. und E.VI.5.

¹⁹¹⁰ Vgl. ausführlich Kapitel B.II.

Ziele in enger Partnerschaft zu verfolgen, während sie auf parentaler Ebene voneinander unabhängige Organisationseinheiten bleiben.

Damit veranschaulicht die Transaktionale Betrachtung der elementarstrukturellen Parentalunternehmungs-Relations-Konzepte, daß eine Erhöhung der Informations-, Kontroll- oder Integrations-Potential-Effizienz des Partners **nicht lediglich** auf die Ebene der Pueralunternehmung oder auf vertikale Beziehungen beschränkt ist. Die über ressourcielle Nähe oder auch Verankerung herbeigeführte Kooperation der Parentalunternehmungen auf interparentaler Ebene vermag über die Erhöhung der Potential-, Interdependenz- und Akkulturations-Effizienz die zusätzlichen Kosten der Common Agency zu senken.

IV. Elementarstrukturelle Effizienz-Analyse der Horizontalen Pueralunternehmungs-Konzepte

1. Freihand-Konzept

Das Freihand-Konzept bietet die Möglichkeit einer umfassenden Nutzung von Potentialen des externen Marktes und stellt so die Erzielung von Markt-Effizienz in den Mittelpunkt erfolgsorientierter Überlegungen. Indem der Pueralunternehmung „freie Hand“ in der Ausübung der operativen Führungsverantwortung im Exekutivorgan überlassen bleibt, eröffnet diese Strukturvariante der Pueralunternehmung, sich auf ihre (eventuell internationale) Umwelt bestmöglich einzustellen und ihr unternehmungspolitisches Konzept weitgehend unabhängig von parentalen Eingriffen umzusetzen.¹⁹¹¹ In **Exter-naler** Hinsicht ermöglicht diese Strukturvariante die marktorientierte Gestaltung genau jener Ressourcen, die im relevanten Markt der (international agierenden) Pueralunternehmung wettbewerbsrelevant sind. Auch senkt sie über die kulturelle Nähe zum Markt oder Anmutung inländischer Herkunft potentielle Markt-Eintritts-Barrieren.

Internal betrachtet wirkt die parentale Ressourcen-Kapazität restringierend auf das Freihand-Konzept ein, welches für die Verwertung parentaler Ressourcen einen hohen Ressourcentransfer von der Parental- in die Pueralunternehmung bedingt und eine dauerhafte Ressourceneinbindung wettbewerbsrelevanter parentaler Ressourcen erfordert. Die Beseitigung redundanter Humanressourcen der Parentalunternehmungen durch ihren Transfer in die Pueralunternehmung ist zwar möglich und teils unzweckmäßige Praxis, bei Ermangelung der erforderlichen Eignung jedoch erheblich schädigend.

Transaktional kann die Begrenzte Rationalität der Parentalunternehmung überfordert und dadurch weiterer Dezentralisationsdruck erzeugt werden, der die Autonomie der Pueralunternehmung weiter fördert und den Verzicht parentaler Eingriffe und Kontrollen provoziert. Überflüssige Interdependenzen zwischen den Parentalunternehmungen und der Pueralunternehmung werden vermieden und die mit der Verfügung über entscheidungsrelevante Marktinformationen verbundenen Vorteile der operativen Nähe der nachgeordneten Einheit „Pueralunternehmung“ im Sinne effizienter intratrigonaler Ent-

¹⁹¹¹ Zur Diskussion der Autonomie der Trigonalen Kooperation vgl. bereits HARRIGAN (Competitive Strategy, 1988), S. 156; HARRIGAN (Corporate Strategy, 1984), S. 3.

hierarchisierung genutzt. Soweit die unter bestimmten Kontextbedingungen gegebene Fähigkeit der Parentalunternehmungen zur alleinigen Problembewältigung quantitativ an kapazitative Grenzen oder auch die Begrenzte Rationalität der Parentalunternehmungen stößt, ist die Dezentralisation von Transaktionen, Ressourcen und Märkten innerhalb des Freihand-Konzepts zweckmäßig.¹⁹¹² Mit zunehmender Risikofreude des Agenten „Pueralunternehmungs-Management“ und seiner Bereitschaft, Verantwortung zu tragen, steigt die Delegierbarkeit auch strategisch bedeutsamer Aufgaben. Aus Sicht der Parentalunternehmungen schafft das Freihand-Konzept Intransparenz und Nichtkontraktibilität von Transaktionen der Pueralunternehmung. Unklarheiten über die kausale Verknüpfung zwischen eingebrachten Ressourcen und erwirtschaftetem Ergebnis der Pueralunternehmung werden bewußt in Kauf genommen. Im Hinblick auf die Akkulturations-Effizienz bewirkt das Freihand-Konzept eine autonome Kulturentwicklung innerhalb der Pueralunternehmung und damit voraussichtlich eine Kultur-Heterogenität innerhalb des Trignons.¹⁹¹³

In **Dynamischer** Hinsicht wirkt das Freihand-Konzept flexibilisierend, indem es die relevanten Erwartungen des Pueralunternehmungs-Managements und seiner Marktpartner weitestgehend verkörpert. Die Absenz parentaler Interessen in der Entscheidungsfindung eröffnet Handlungsspielraum und die Möglichkeit eigenständiger Aufgabenerfüllung weckt eine hohe Handlungsbereitschaft. Das durch geringe parentale Einflußnahme gekennzeichnete Freihand-Konzept wird vielfach in einem fortgeschrittenen Reifestadium der Kooperation eingesetzt – wenn sich die Erfolgs- und die Innovationsunsicherheit¹⁹¹⁴ der Parentalunternehmungen simultan bereits erheblich reduziert haben.¹⁹¹⁵ Dabei kann es eine hohe Umweltkomplexität und -dynamik der Pueralunternehmungs-Umwelt bei gleichzeitig niedriger Pueralunternehmungs-Management-Handhabungsunsicherheit erheblich kompensieren.

2. Separations-Konzept

Aus der Perspektive des **Transaktionalen** Ansatzes zielt das Separations-Konzept vor allem auf die konsequente Trennung partnerlicher Potentiale ab. Im Falle einer geschäftsbereichsbezogenen Separation der Aktivitäten bewirkt es tendenziell eine divisionale Struktur, im Falle der funktionalen Trennung von Aufgabenbereichen dagegen eine funktionale Struktur der Pueralunternehmung. Über die strikte Trennung der partnerlichen Aufgabenbereiche birgt das Separations-Konzept die Gefahr, daß mit zunehmender sozioemotionaler Inkompatibilität der Partner die Wahrscheinlichkeit dauerhafter innerer Konflikte ansteigt, die letztlich zu einer nachhaltigen Störung innerhalb der Pueralunternehmung führen.¹⁹¹⁶ „Stimmt die Chemie“ zwischen den Partnern nicht, sind sie dennoch aufgrund sachrationaler Aspekte gezwungen, miteinander aufgabenspezifisch auszukommen, ermöglicht das Separations-Konzept eine Lösung, indem „das, was nicht zusammenpaßt,“ getrennt wird und lediglich im Hinblick auf das über-

¹⁹¹² Dies entspricht dem in Kapitel E.VI.5.2.4. abgeleiteten „Kapazitäts-Effekt“.

¹⁹¹³ Vgl. HERMANN (Joint Venture, 1989), S. 208.

¹⁹¹⁴ Oder auch: Anwendungsunsicherheit.

¹⁹¹⁵ Es handelt sich dann um eine in Kapitel E.VII.3.11. dargelegte „Internalisierungs-Struktur“.

¹⁹¹⁶ Vgl. HERMANN (Joint Venture, 1989), S. 151.

geordnete Pueralunternehmungs-Ziel zusammenarbeitet. Konfliktäre Tangibilitäten werden weitestgehend ausgeschaltet und im Hinblick auf das übergeordnete Trigonziel „Mittler“ eingesetzt. Das Separations-Konzept vermag daher die Vorteile der gepoolten Interdependenz-Effizienz im Bereich der sachrationalen und sozioemotionalen Faktoren konsequent auszunutzen. Es ist als Instrument einer weitestgehenden Begrenzung der mit der Team-Produktion verbundenen Gefahren einsetzbar und vermag bei Inkompatibilitäten der Partner eine zweckmäßige Trennlinie zwischen ihnen zu ziehen. Im Hinblick auf die Akkulturations-Effizienz birgt das Separations-Konzept die Gefahr kultureller Differenzen zwischen den Kooperationspartnern innerhalb der Pueralunternehmung, der im ungünstigen Entwicklungsverlauf zu transaktionskostenintensiven Konflikten führt;¹⁹¹⁷ andererseits ermöglicht es ebenfalls, bei wechselseitiger Toleranz, die Chance eines kulturellen Friedens.

External verzichtet das Konzept von vornherein auf die Gestaltung redundanter oder destruktiver wettbewerbsirrelevanter Ressourcen¹⁹¹⁸ und fokussiert den relativen Machterhalt. Kooperations-Austritts-Barrieren für den auf kritische Ressourcen angewiesenen (opportunistischen) Partner werden bewußt aufrechterhalten. Gleichsam ermöglicht dieses Konzept in **Internaler** Hinsicht die bewußte und schützende Vermeidung eines Ressourcen-Transfers, indem transferermöglichende Tangibilitäten ex ante vermieden werden. Der Diffusionsgefahr erfolgskritischen Know-hows wird derart im vorhinein über ein System von Regeln als künstliche Appropriierungsbarriere weitestgehend begegnet. Mit zunehmender Mobilität, Abnutzbarkeit und Vermittelbarkeit eigener wettbewerbsrelevanter Ressourcen sowie sinkender Kodifizierbarkeit und Komplexität des zu schützenden Wissens steigt die Zweckmäßigkeit dieses Strukturkonzepts.

Dynamisch fördert es die Dauerhaftigkeit der Kooperation über die Trennung inkompatibler Kulturen und reduziert so a priori die Anwendungsunsicherheit der Zukunft, die aus Schwierigkeiten im Umgang mit dem Kooperationspartner und einer partnerinadäquaten Handhabung resultieren könnten. Die Situationen, in denen *eine Parentalunternehmung* in die Entscheidungsfindungen involviert ist, verletzt weniger zeitliche Restriktionen als jene Situationen, in denen *beide* Parentalunternehmungen in die Entscheidungsfindung involviert sind. Zudem bietet das Strukturkonzept den Parentalunternehmungen in den voneinander getrennten Bereichen erhebliche Handlungsfreiheiten.

In **Praxisbeispiel A** fand insofern das Separations-Konzept Anwendung, als eine strikte Teilung der operativen Bereiche erfolgte und die bewußte Aufrechterhaltung kausaler Ambiguitäten zur Vermeidung des Transfers wettbewerbsrelevanten Know-hows gezielt angestrebt wurde.¹⁹¹⁹ Das Ad Rem-Separations-Konzept wurde in Form der verrichtungsspezifischen Trennung umgesetzt; eine Differenzierung hinsichtlich der eingesetzten Sachmittel oder des Raumes wurde gleichsam auf Basis des Ad Instrumentum-Separations-Konzepts realisiert. Schließlich lag das Ad Personam-Separations-Konzept über die Trennung nach personengebundenen Ressourcen vor; der durch die INDUSTRIE

¹⁹¹⁷ Vgl. HERMANN (Joint Venture, 1989), S. 208 f.

¹⁹¹⁸ Vgl. DETERT/SCHROEDER/MAURIEL (Linking Culture, 2000), S. 858.

¹⁹¹⁹ Vgl. GESPRÄCHSPARTNER (Zentralbereich Recht, 1999).

CRANIC AG nominierte Financial Manager verfügte daher bewußt nicht über die technische Wissensbasis, welche eine Know-how-Diffusion an die Partner ermöglicht hätte.

In **Praxisbeispiel B** hat der puerale Geschäftsführer unbeschadet der Gesamtverantwortung im pueralen Exekutivorgan die ihm durch den Geschäftsverteilungsplan zugeordneten Aufgaben in eigener Verantwortung gemäß Geschäftsordnung für die Geschäftsführung¹⁹²⁰ zu vollbringen (Einzelverantwortung). Sofern dabei Handlungsweisen erhebliche Folgewirkungen auf das Ressort eines anderen Mitglieds des pueralen Exekutivorgans zeitigen oder sofern es um für die Gesellschaft oder eine ihrer Tochter- oder Beteiligungsunternehmen außerordentlich bedeutsame oder risikobehaftete Aktionen geht, ist eine Entscheidung des gesamten pueralen Exekutivorgans zu bewirken. Damit werden unerwünschte Spill-over-Effekte auf die parentalen Führungsunternehmen vermieden. Sofern die Anordnung der Mitglieder, welche jeweils im Bereich ihrer einzelnen Verantwortlichkeiten über fachliches Weisungsrecht verfügen, Effekte auf den Verantwortlichkeitsbereich eines anderen Mitglieds des pueralen Exekutivorgans zeitigt, besteht eine vorherige Koordinationspflicht zwischen den Mitgliedern der Exekutivorgans. Auf Anordnungen im Ressort eines anderen Mitgliedes ist prinzipiell zu verzichten. Sofern eine derartige Anordnung im Einzelfall bei Abwesenheit eines pueralen Exekutivorganmitglieds erforderlich ist, besteht hierüber eine sofortige Informationspflicht. Insofern liegt auf einer konkreteren Ebene das Separations-Konzept in der Ausgestaltung des **Ad Rem-Separations-Konzepts** vor, indem es auf einer Ressort-spezifischen Trennung basiert. Gleichsam ist das **Ad Personam-Separations-Konzept** insofern zu konstatieren, als die Trennung auch nach personengebundenen Ressourcen – Vorstandsmitglieder aus den parentalen Unternehmungen – basiert. Schließlich ergibt sich auch zwangsläufig eine Differenzierung nach eingesetzten Sachmitteln und damit das **Ad Instrumentum-Separations-Konzept**. Analog zur globalen Ebene sind auch hier wechselseitige Kontrollmechanismen implementiert.

3. Vollinterdependenz-Konzept

Das Vollinterdependenz-Konzept ist als intensivste Form der „Team-Produktion“ zu charakterisieren. Es fokussiert aus **Transaktionaler** Perspektive die konsequente Zusammenlegung partnerlicher Ressourcen-Potentiale und ist am ehesten der Gefahr ausgesetzt, daß aufgrund der mit den parentalen Willensbildungs-, Willensdurchsetzungs- und Willenssicherungsprozessen einhergehenden Zeitbeanspruchungen die operative Flexibilität der Pueralunternehmung den Kontextfaktoren in einer dynamischen Umwelt nicht gerecht wird: Es treten dann erhebliche Zeitdifferenzen zwischen den Pueralunternehmungen-internen Schnittstellen und – in sich potenzierender Weise – zu jenen der Parentalunternehmungen auf, welche erhebliche Koordinationskosten in Form von Dependenzkosten – insbesondere Entscheidungs- und Kommunikationskosten – bewirken und zu Transaktions-Ineffizienzen führen;¹⁹²¹ stabilere Kontexte sowie langjährige Erfahrung mit dem Kooperationspartner in anderen Bereichen eröffnen dagegen erhebliche Chancen – insbesondere im Felde der Erzielung einer hohen Synergie-Potential-

¹⁹²⁰ Vgl. grundlegend GESPRÄCHSPARTNER (Organbüro, 1999).

¹⁹²¹ Vgl. HERMANN (Joint Venture, 1989), S. 151.

Effizienz.¹⁹²² Der Erfolg dieses „extremen“ Strukturkonzepts hängt maßgeblich von den durch die Parentalunternehmungen eingesetzten Vertikalen Elementarstrukturellen Konzepten ab; je nach dem, ob die Parentalunternehmungen eine kontextadäquate, partnerschaftliche und zueinander kompatible Form der Kontrolle gegenüber dem Agenten „Pueralunternehmung“ ausüben oder nicht, kann sich die Vollinterdependenz-Struktur zu einer Stabilitäts- oder Instabilitätsbedingung¹⁹²³ des Kooperationsvorhabens entwickeln; das Vollinterdependenz-Konzept mit zahlreichen Tangibilitäten zwischen den Partnern eröffnet hinsichtlich der Akkulturations-Effizienz die Möglichkeit einer Kultur-Harmonie innerhalb des Trignons.¹⁹²⁴ Die Anwendung dieses Konzepts ist jedoch nur dann anzuraten, wenn die Partner über Erfahrung im wechselseitigen Umgang aus vergangenen Projekten verfügen bzw. sich hinsichtlich ihrer Mindestkompatibilität sicher sind.

Indem zahlreiche Tangibilitäten zwischen den Kooperationspartnern implementiert werden, ermöglicht das Vollinterdependenz-Konzept aus Sicht des **Internalen** Ansatzes die (Neu-)Entwicklung wettbewerbsrelevanter Ressourcen. Wechselseitiger Ressourcenaustausch und gemeinsame Erfahrungssammlung kennzeichnen diese Strukturvariante. Die Mobilität partnerlicher Ressourcen – wie etwa expliziten Wissens – wirkt förderlich auf das Konzept ein. Das Vollinterdependenz-Konzept durchbricht die wechselseitige Intransparenz von Ressourcen, indem über die Tangibilitäten im Laufe der Zeit ursächliche Klarheit über die Beziehung zwischen Ressourcen und Wettbewerbsvorteil oder auch -nachteil der Kooperationspartner bewirkt wird.

In **Externaler** Hinsicht können über Neu-Entwicklungen neue Märkte erschlossen und der Eintritt in neue Strategische Gruppen innerhalb derselben Branche vorbereitet werden. Zudem dient das Konzept der Mobilisierung weitgehend immobiler Ressourcen und erhöht die Implementierungsfähigkeit der Strategie „Trigonale Kooperation“ durch beidseitigen Rückgriff auf parentales Wissen und infolge unterschiedlicher Kontextwahrnehmungen.

In **Dynamischer** Hinsicht eröffnet das Strukturkonzept die Möglichkeit, zunächst Markttransparenz zu erlangen, bevor eine weitestgehende Autonomie von den Parentalunternehmungen angestrebt wird. Je mehr die kooperierenden Parentalunternehmungen für die zeitbedingte (Neu-)Generierung von Innovationsfähigkeit auf externes Wissen des Kooperationspartners angewiesen sind, sich die annähernd gleich leistungsfähigen kooperierenden Unternehmungen in ihren Wissensbasen erheblich voneinander unterscheiden und diese sich zueinander komplementär verhalten, desto zweckmäßiger ist die partnerschaftliche Schaffung gemeinsamer zukünftiger Spezifität unter Nutzung voneinander differierender Rahmen, Paradigmen und Routinen über die Implementierung des Vollinterdependenz-Konzepts. Zudem ermöglicht das Vollinterdependenz-Konzept der Pueralunternehmung, Anwendungsunsicherheit zu reduzieren und diesen Prozeß straff zu kontrollieren – wohingegen auf der anderen Seite eine hohe Inflexibilität¹⁹²⁵ in-

¹⁹²² Vgl. MERCHANT (International Joint Ventures, 2000), S. 111 f.

¹⁹²³ Vgl. BEAMISH/INKPEN (Joint Venture, 1995), S. 2 f., 26 ff.

¹⁹²⁴ Vgl. HERMANN (Joint Venture, 1989), S. 151, 209.

¹⁹²⁵ Vgl. HERMANN (Joint Venture, 1989), S. 151.

folge der Involvierung zahlreicher Interessen in die gemeinsamen Aktivitäten die Konsequenz ist.

In **Praxisbeispiel B** obliegt den aus beiden Parentalunternehmungen entsandten Mitgliedern des pueralen Exekutivorgans gemäß Geschäftsordnung für die Geschäftsführung (OGF)¹⁹²⁶ gemeinschaftlich die gesamte Führungsverantwortung. Insoweit hat jedes Mitglied des pueralen Exekutivorgans eine grundsätzliche Überwachungs- und Kontrollpflicht, um fortwährend drohende Nachteile verhindern oder sinnhafte Änderungen und Verbesserungen bewirken zu können. Sämtliche grundlegenden Geschäftsvorfälle fallen in den kollektiven Verantwortungsbereich aller Mitglieder des pueralen Exekutivorgans, zu welchem vor allem die Fixierung der strategischen Ziele, die Umsatz- und Ergebnisplanung, die Investitions- und Finanzplanung, die Personalplanung sowie die F&E-Planung, die Abfassung des Jahresabschlusses der Gesellschaft sowie alle Geschäfte und Aktivitäten, die die Einwilligung der Parentalunternehmungen INDUSTRIE KONSORTIUM und X AG oder der Gesellschafterversammlung bedingen, zu rechnen sind. Auch zählen sämtliche Handlungsweisen im Geschäftsbereich eines pueralen Geschäftsführers dazu, die erhebliche Konsequenzen für den Geschäftsbereich eines anderen pueralen Geschäftsführers haben können.¹⁹²⁷

Die Mitglieder des pueralen Exekutivorgans sind gemäß OGF dazu verpflichtet, kollektional zusammenzuwirken und wechselseitig kontinuierlich Informationen über die elementaren Handlungsweisen und Aktivitäten in ihren Ressorts auszutauschen. Jedes Exekutivorganmitglied hat bei einschneidenden Vorbehalten gegenüber Aktivitäten in einem anderen Ressort eine Entscheidung des Gesamtexekutivorgans zu bewirken, sofern eine Ausräumung dieser Einwände durch Erörterung mit dem jeweils verantwortlichen Mitglied des pueralen Exekutivorgans unmöglich ist. Damit liegt auf einer globalen Ebene das Vollinterdependenz-Konzept in diesem Praxisbeispiel vor. Gleichzeitig sind wechselseitige Kontroll- und Überwachungsmechanismen implementiert, um die Beobachtbarkeit des wechselseitigen Verhaltens zu erhöhen, indem sich die Partner im Hinblick auf die Ausübung ihrer operativen Führungsfunktionen vollinterdependent im Sinne eines von allen gesamtverantwortlich getragenen Entscheids zu einigen haben; insofern liegt auf einer übergeordneten Ebene die intensivste Form der Team-Produktion vor. Da es sich nur um einen Teil der operativen Pueralunternehmens-Leitung handelt, stellt es ein Partial-Vollinterdependenz-Konzept dar.

4. Dominanz-Konzept

Das Dominanz-Konzept birgt die Gefahr, über die Notwendigkeit der Pflege der intra-organisationalen Schnittstellen zum machtbenauteiligten, durchsetzungsschwächeren

¹⁹²⁶ Vgl. GESPRÄCHSPARTNER (Organbüro, 1999).

¹⁹²⁷ Weiterhin unterliegen alle anderweitigen Vorlagen an die Parentalunternehmungen oder an die Gesellschafterversammlung – wie etwa die Informierung der Parentalunternehmungen, die Fixierung des Organisationsplans, außerordentlich relevante Personalentscheidungen einschließlich Beschaffung, Gehaltseinstufung, Versetzung und Kündigung leitender Angestellter, die Handhabung von Pensionsregelungen, Zeichnungsberechtigungen, Beratungsverträgen, Betriebsvereinbarungen sowie von Rundschreiben des Exekutivorgans – der kollektiven Zuständigkeit der pueralen Exekutivorgan-Mitglieder.

Partner und der interorganisationalen Verbindungsstellen sowohl zur dominanten als auch zur unterlegenen Parentalunternehmung zwangsweise einseitig auf die Erzielung von Transaktions-Effizienz abzielen und die Generierung von Markt-Effizienz und Ressourcen-Effizienz aus den Augen zu verlieren; gleichsam kann die dominante Einflußnahme der überlegenen Parentalunternehmung bürokratische kommunikations- und opportunitätskostenintensive Strukturen bedingen.¹⁹²⁸

Aus **Transaktionaler** Perspektive wächst aus Sicht des kaufmännischen Vorsichtsprinzips die Notwendigkeit streng hierarchischer Strukturen und damit die Beachtung der Hierarchisierungs-Effizienz zugunsten der Durchsetzung des Machtanspruchs mit zunehmender Transaktionsbedeutung, Transaktionsunsicherheit und Gefahr autonomen oder gar opportunistischen Verhaltens des Kooperationspartners sowie bei rein informationsverkeilungsbedingten Mißverständnissen. Je komplexer die Transaktionen innerhalb der Kooperation sind und je länger die (geplante) Dauer der Transaktionsdurchführung ist, desto (relativ) unvollständiger ist die Informationsbasis über die Transaktionsmerkmale, desto mehr Informationen sind zu gewinnen und zu verarbeiten, und desto höher sind die Transaktionskosten. Bestehen zudem sachrationale Zusammenhänge zwischen Entscheidungskomplexen oder auch Interdependenzen zwischen Kooperations(koordinations-)aufgaben, desto dringlicher wird die Notwendigkeit der zentralen Willensdurchsetzung des dominanten Partners. Über die beherrschende Einflußnahme einer Parentalunternehmung ermöglicht das Dominanz-Konzept das bewußte Umgehen der mit der Team-Produktion¹⁹²⁹ grundsätzlich verbundenen Probleme, indem einer der Partner die Führung übernimmt und sämtliche Ressourcen-, Transaktions- und Marktpotentiale auf ihn konzentriert werden. Im Hinblick auf die Akkulturations-Effizienz fördert das Dominanz-Konzept über die überlegene Präsenz der kulturellen Ressourcen des Partners die Übernahme der Kultur des dominanten Partners.

Die Kapazität der parentalen Ressourcen wirkt restringierend auf das Dominanz-Konzept ein, das einen hohen Ressourcentransfer von der Parentalunternehmung in die Pueralunternehmung und eine zeitintensive Ressourceneinbindung wettbewerbsrelevanter parentaler Ressourcen erfordert. In **Internaler** Hinsicht zielt das Konzept vielfach auf die Verwertung existierender Ressourcen der dominanten Parentalunternehmung ab und fokussiert die Elimination wettbewerbsirrelevanter Ressourcen des Kooperationspartners. Immobile idiosynkratische Ressourcen, wie die positive Reputation der dominanten Parentalunternehmung, die sich im Vertrauen der Kunden und einer entsprechend hohen Kundenloyalität niederschlägt, können über eine Dominanz des über diese immobilen Ressourcen verfügenden Kooperationspartners für die Pueralunternehmung verwertbar gemacht werden; die Immobilität kann so „durchbrochen“ werden.¹⁹³⁰

External betrachtet, dient das Dominanz-Konzept der Erhöhung der Verfügungsgewalt *eines* Kooperationspartners über Ressourcen und damit der unmittelbaren Steigerung seiner relativen Augmentations-Macht. Simultan verfügt er dann durch Diversifikation über Reduktions- oder Eliminations-Macht dahingehend, daß er auf lange Sicht Markt-

¹⁹²⁸ Vgl. HERMANN (Joint Venture, 1989), S. 150.

¹⁹²⁹ Vgl. auch das Team-Konzept in Kapitel F.III.5.

¹⁹³⁰ Vgl. DIERICKX/COOL (Sustainability, 1989), S. 1507.

partnern oder dem Kooperationspartner die Verfügung über Ressourcen partiell oder total entzieht.

In **Dynamischer** Hinsicht dient das Dominanz-Konzept vor allem der Sicherung der Verlässlichkeit von Erwartungen des wertvollere Ressourcen in die Kooperation einbringenden Partners und reduziert so seine Unsicherheit der Zukunft. Die ökonomische Verlässlichkeit von Zukunftserwartungen ist daher notwendige, nicht allerdings hinreichende Bedingung unternehmerischer Koordinationseffizienz innerhalb des Trignons. Das Dominanz-Konzept entlastet zudem den dominanten Partner um so erheblicher, da es vorwiegend die für seinen Bedarf relevanten Erwartungen verkörpert. Er sichert sich derart die Sanktionierbarkeit bei Bruch von Verträgen und stellt seine Erwartungen auf ein sicheres Fundament. Im Hinblick auf die Handhabung der Zeitbedingtheit führt das Dominanz-Konzept über die Institutionalisierung einer intensiven Ressourcenbindung zwischen der Pueralunternehmung und der einen überlegenen Einfluß ausübenden Parentalunternehmung zu einer annähernd zum dominanten Partner parallel verlaufenden (Kultur-)Entwicklung der Pueralunternehmung; die „Dualität“ zweier Elemente des Trignons gegenüber der einflußschwächeren Parentalunternehmung wird gefördert, wobei tendenziell eine Replikation des Ressourcenpools der dominanten Parentalunternehmung erfolgt.¹⁹³¹

In **Praxisbeispiel A** findet über die dominante Stellung des aus der INDUSTRIE CRANIC AG entsandten General Managers faktisch das Dominanz-Konzept Anwendung.

Die pueralen Exekutivorgan-Mitglieder in **Praxisbeispiel B** besprechen die kollektiv zu treffenden Entscheidungen in turnusmäßigen, generell mindestens zweimal monatlich auszurichtenden Sitzungen. Entscheidungen des pueralen Exekutivorgans sind laut OGF möglichst einstimmig zu treffen. Sofern diese Einstimmigkeit nicht verwirklicht werden kann, basiert der Beschluß auf einfacher Stimmenmehrheit; bei Stimmengleichheit gibt die Stimme des Exekutivorgan-Vorsitzenden den Ausschlag. Insofern liegt letztlich die faktische Dominanz in der unternehmerischen Führung beim INDUSTRIE KONSORTIUM, das vier der insgesamt fünf Vorstandsmitglieder, darunter auch den Vorstandsvorsitzenden, stellt (Fakt-Dominanz-Partner-Konzept). Die Kontrolle des Vorhabens verschafft dem INDUSTRIE KONSORTIUM Informationen, die seine Erfolgsunsicherheit erheblich reduzieren. Jedes puerale Exekutivorgan-Mitglied, das einen Exekutivorgan-Entschluß erheblich anzweifelt und diese Vorbehalte während der Exekutivorgan-Sitzung protokollieren läßt, ist allerdings berechtigt – unter simultaner Informierung der übrigen pueralen Exekutivorgan-Mitglieder – den entsprechenden Tatbestand den Parentalunternehmungen INDUSTRIE KONSORTIUM und X AG vorzulegen.

5. Sprung-Konzept

Das Sprung-Konzept nutzt auf Basis fundamentaler Institutionen in seiner Rolle als sekundäre Institution aktiv¹⁹³² die Möglichkeit der raschen und situationsangepaßten Bil-

¹⁹³¹ Vgl. HERMANN (Joint Venture, 1989), S. 208.

¹⁹³² Die Überlegenheit aktiver gegenüber passiven Anpassungs-Strategien an Umweltveränderungen wies in langfristiger Hinsicht LAITINEN mit Blick auf eine Befragung 750 finnischer Unternehmungen nach. Vgl. LAITINEN (Adaptation Strategies, 2000), S. 805-830.

dung und Veränderung weiterer sekundärer Institutionen. Die rasche Revidierbarkeit bestehender Strukturen und das Bewußtsein um die Möglichkeit, verzögerbare (irreversible) Investitionen in alternative Strukturen zunächst einmal (in die Zukunft) zu verschieben, um dann eventuell rasch ein mit dem Konzept verbundenes (wiederholtes) Wahlrecht ausüben zu können, begründen, in Ergänzung um weitere Optionen, die Vorteilhaftigkeit dieser Strukturvariante. Weitere denkbare Potentiale liegen in der Aufdeckbarkeit kritischer Interdependenzen, der Nutzbarmachbarkeit modifikatorischer Variabilität und der raschen Auflösbarkeit von Ungleichgewichten.

Vor allem in Parental- und Pueralunternehmungs-Kontexten, die sich durch hohe Unsicherheit und lange Investitionstrajektorien auszeichnen, sind Aktivitätsoptionen für die Parentalunternehmungen von einem erheblichen Flexibilitätswert.¹⁹³³ Aus **Dynamischer** Perspektive ist das Sprung-Konzept zunächst selbst als Option zu interpretieren, indem es ein (wiederholtes) Wechselrecht zwischen verschiedenen Strukturzuständen eröffnet und so die Möglichkeit bietet, auf unvorhergesehene Ereignisse in der Umwelt rasch zu reagieren. Die damit verbundene Handlungsschnelligkeit und der damit eröffnete Handlungsspielraum können in systemübergreifender und intrasystemischer Hinsicht auf Basis unterschiedlicher Mechanismen realisiert werden.¹⁹³⁴ Flexibilisierende Sprungmaßnahmen auf wären etwa die infolge gesteigerter Umweltkomplexität ad hoc wählbare temporäre Stilllegung von Investitionen in gemeinsame Projekte (O-Stop) oder die befristete Einschränkung der Verfügung über den Kooperationspartner in einzelnen Bereichen des pueralen Tagesgeschäfts (O-Partner-Switch). Auch der Wechsel der Ressourcen-Inputs in fachspezifischen Bereichen von partnerlichem Wissen zu unternehmungseigenem Wissen (O-Ress-Switch) durch flexiblen „Sprung“ auf ein anderes Strukturkonzept (z.B. Dominanz-Konzept) sind als Realoptionen interpretierbar.¹⁹³⁵

Das den Faktor Zeit a priori explizit berücksichtigende Sprung-Konzept kann demnach in **Externaler** Hinsicht eine rasche Mobilisierung der „switchenden“ Unternehmung über Aneignung, Transfer und Entwicklung von Ressourcen ermöglichen; auch die zeitige Implementierung von Markt- und Mobilitäts-Barrieren für Dritte ist so möglich. In **Internaler** Hinsicht setzt das Sprung-Konzept die Bereitschaft der Humanressourcen voraus, eingeleitete Veränderungen der Kooperationspartner flexibel zu unterstützen; auch die rasche, bedarfsgerechte Überführbarkeit tangibler, intangibler und hybridtangibler Ressourcen in alternative Verwendungszusammenhänge ist vonnöten.¹⁹³⁶

Aus **Transaktionaler** Perspektive können Potentiale so *je nach Bedarf* zusammengelegt oder getrennt, Interdependenzen geschaffen oder vermieden, Hierarchien errichtet oder beseitigt und Akkulturationsvorgänge inhaltlich variiert werden. Je mehr Flexibilität puerale Transaktionen in sich bergen, desto zweckmäßiger ist ihre dezentrale Handha-

¹⁹³³ Vgl. LINT/PENNINGS/NATTER (Optionsmanagement, 1999), S. 991.

¹⁹³⁴ Vgl. Kapitel D.II.2.

¹⁹³⁵ Zu den möglichen Optionen und Beispielen vgl. ausführlich Kapitel D.II.2., Kapitel E.III.4.3. und Kapitel E.VII.3.7. Vgl. zudem genauer Abbildung 55 mit den dort exemplarisch angeführten Realoptionen.

¹⁹³⁶ Als grundlegende Voraussetzung eines spontanen Wechsels ist die „Disponibilität“ anzuführen, d.h. die Tatsache, daß die zur Bewältigung der Gesamtaufgabe benötigten Ressourcen und Fähigkeiten bereits existieren und verfügbar gemacht werden können. Vgl. GERPOTT/BÖHM (Strategisches Management, 2000), S. 19.

bung und der Verzicht auf Autorität zur Nutzung von Flexibilitäts-Potentialen nur dann, wenn die Flexibilität des trigonalen Gesamtsystems unbeeinträchtigt bleibt und dysfunktionale vertikale oder horizontale Adaptationen vorgeordnete an nach- oder gleichgeordnete trigonale Organisationseinheiten vermieden werden. Zudem steigt die Zweckmäßigkeit des Verzichts auf Interdependenzen zugunsten einer autonomen Lösung von Kooperationsaufgaben, der Gewährung intrapueraler Entscheidungsspielräume und der Zuweisung von Potentialen auf steuerbare intrapuerale Organisationseinheiten. Im Hinblick auf die Akkulturations-Effizienz birgt das Sprung-Konzept die Gefahr, die Herausbildung einer eindeutigen funktionalen Pueralunternehmungs-Kultur zu verhindern, ermöglicht andererseits jedoch gerade die Institutionalisierung einer besonders starken Trigon-übergreifenden Flexibilitätskultur.

Insgesamt vermag das Sprung-Konzept aus **Dynamischer** Perspektive eine erhebliche Flexibilisierungs-Effizienz zu bewirken. Im ungünstigen Falle kann es hingegen die Autonomie-Kosten in Form von Haggling-, Anpassungs- und Folge-Kosten in die Höhe schnellen lassen und in partnerspezifischer Hinsicht eine – möglichst langjährig erprobte – vertrauensvolle Harmonie zwischen den Kooperationspartnern voraussetzen.

6. Rotations-Konzept

Das Rotations-Konzept eröffnet beachtliche Erfolgchancen für Strukturmechanismen, die sich an der Erzielung von Lernfähigkeiten-Effizienz ausrichten. Der a priori vorgegebene Durchlauf jedes dieser Grundkonzepte ist (rein) theoretisch aus der Perspektive einer Trigonalen Kooperation häufig instrumentalisierenden Konzerns denkbar – etwa im Rahmen einer bewußten Rotation zur Verbreitung impliziten Know-hows und zur Erlangung von Erfahrung für strategisch bedeutendere Projekte. So könnte zunächst zur Überwindung von Anlaufschwierigkeiten das Dominanz-Konzept, anschließend mit zunehmender Routinisierung das Separations-Konzept, nachfolgend bei partnerlicher Kompatibilität das Vollinterdependenz-Konzept und zur Erzielung von Markt-Effizienz abschließend das Freihand-Konzept Einsatz finden. Der anvisierten Ressourcen-Effizienz steht die Gefahr der dauerhaften Binnenorientierung über ständige Restrukturierungen mit einhergehenden Kontrahierungs- und Führungs-Kosten gegenüber, die zur Vernachlässigung der Außenorientierung und Markt-Effizienz führen.¹⁹³⁷ Im Hinblick auf die Akkulturations-Effizienz birgt das Rotations-Konzept die Gefahr der fehlenden Entwicklung einer eindeutigen funktionalen Pueralunternehmungs-Kultur, ermöglicht jedoch eine übergreifende Lernkultur des Dreiergespanns.

Aus **Internaler** Perspektive ermöglicht das Rotations-Konzept in besonderer Weise die partnerschaftliche (Neu-)Entwicklung wettbewerbsrelevanter Ressourcen. Die „reibungsintensive“ und damit lern- und vergessensintensive Entwicklung ist um so vereinfachter, je mehr kritische Tangibilitäten durch die Rotation zu potenten Ressourcen des Kooperationspartners geschaffen werden. Eine hohe Mobilität¹⁹³⁸ und Replizierbarkeit partnerlicher Ressourcen wirkt dabei förderlich auf diese zahlreiche, inhaltlich voneinander differierende und zeitlich befristete Tangibilitäten eröffnende Strukturvariante

¹⁹³⁷ Vgl. BOWMAN/SINGH/USEEM/BHADURY (Restructuring, 1999), S. 33-54.

¹⁹³⁸ Vgl. ARROW (Information, 1999), S. 161.

ein. Das Rotations-Konzept durchbricht die Intransparenz von Ressourcen, indem über zeitlich befristete und kontextvariante Tangibilitäten im Laufe der Zeit kausale Klarheiten bewirkt werden. Soll Tacitness der Humanressourcen behoben werden, bietet sich das Rotations-Konzept an, indem über eine rotierende zeitintensive oder kontextvariante Einbindung von Humanressourcen Lernvorgänge induziert werden. Die Überführung der spezifischen Ressource implizites Wissen in alternative partnerliche Verwendungszusammenhänge wird so gefördert. Aus binnenorientierter Sicht gelingt daher über das Rotations-Konzept vor allem die effiziente Handhabung des Wissens als implizite, spezifische und kumulative Ressource.

External betrachtet, können rotationsbedingte Lernprozesse und Innovationen in Markt-Eintritts-Barrieren für die Konkurrenz beider Parentalunternehmen umgesetzt werden. Wurden zudem Mobilitäts-Barrieren (z.B. Spezialisierung) für den Eintritt in eine neue Strategische Gruppe beseitigt, kann ebenfalls ein planmäßiger Wechsel auf ein anderes Konzept erfolgen. Sind die Partner zu Beginn der Länderaktivität noch in hohem Maße von politischen Kontakten oder vom öffentlichen Sektor als Auftraggeber abhängig, könnte die anfängliche Dominanz eines lokalen Partners dazu beitragen, Kontakte und Reputation aufzubauen oder den öffentlichen Auftraggeberanteil zu sichern. Die strategische Gruppenanalyse kann jedoch dazu geführt haben, Hinweise auf notwendige Änderungen dieser Spezialisten-Ausrichtung innerhalb der Branche zu erhalten und die normative Folgerung zu ziehen, zukünftig den öffentlichen Auftraggeberanteil zu reduzieren und vermehrt betriebswirtschaftliche Instrumentarien einzusetzen, derer der Gast-Partner mächtiger ist.¹⁹³⁹

In **Transaktionaler** Hinsicht können durch einen a priori vorgegebenen Durchlauf einiger oder aller dieser Grundkonzepte interpartnerliche Potentiale in bewußt-geplanter Weise gepoolt oder getrennt, interpartnerliche Interdependenzen geschaffen oder vermieden sowie Hierarchisierungs- oder Akkulturationsvorgänge bewußt verändert werden – sofern ein annähernd stabiler interner und externer Kontext dies zulassen.

Aus **Dynamischer** Perspektive wird die Zeit bei diesem Konzept a priori explizit berücksichtigt. Die Überführung der spezifischen Ressourcen „Wissen“ und „Erfahrung“ in alternative partnerliche Verwendungszusammenhänge wird mit Blick auf die Zeit-handhabungs-Effizienz durch die Rotation gefördert. Gelingt es, das Spannungsverhältnis¹⁹⁴⁰ zwischen Wettbewerb und Kooperation zu meistern, wird die Entwicklung einer übergreifenden Lernkultur möglich. Je mehr die Kooperationspartner den Wunsch nach Schaffung neuer und Veränderung bestehender Einzigartigkeit haben, desto erforderlicher ist die bewußte Ausnutzung der persönlichen Kontakte zwischen den Kooperationspartnern, um Evolutionsprozesse der Spezifität auszulösen. Je ausgeprägter sich der partnerliche Wunsch nach Schaffung neuer Einzigartigkeit auf die *Tiefe* des partnerlichen Wissens bezieht, desto zweckmäßiger ist die vor allem durch das Intra-Rotations-Konzept bewirkte intratrigonale Spezialisierung und Professionalisierung. Je mehr es sich dagegen auf die *Breite* des Wissens bezieht, desto notwendiger ist die intratrigonale Generalisierung über Einsatz des Inter-Rotations-Konzepts. So ist etwa das Intra-Rotations-Konzept zur gezielten Verbreitung impliziten Know-hows einsetzbar. Das

¹⁹³⁹ Vgl. BALDAUF (Wettbewerbsstruktur, 2000), S. 441.

¹⁹⁴⁰ Vgl. KHANNA/GULATI/NOHRIA (Dynamics of Learning Alliances, 1998), S. 193.

Inter-Rotations-Konzept in den Ausprägungen der Partial-Rotation oder Total-Rotation ermöglicht zudem aus holistischer Sicht eine vorsichtige Annäherung an intensivere Bindungsformen der Kooperation wie auch die sukzessive Einstellung initial gewählter Strukturmuster, die zu Beginn der Kooperation, z.B. infolge der Unerfahrenheit der Pueralunternehmungs-Führungsmannschaft, noch zweckmäßig erschienen. Hinsichtlich der Unsicherheitsreduzierungs-Effizienz vermindert das Rotations-Konzept die Innovationsunsicherheit auf Basis spezifischer Investitionen in Lernprozesse (sog. Lernstruktur). Auch werden sachliche und zeitliche Wirkungsübertragungen über Spill-over- und Carry-over-Effekte genutzt, indem Humanressourcen durch Konzeptwechsel in unterschiedlichen Trigoneinheiten zum Transfer von Wissen eingesetzt werden oder indem der zeitliche Nachlauf kommunikationspolitischer Instrumente (z.B. über die Entwicklung einer Corporate Identity) von vornherein berücksichtigt wird.

7. Fiktions-Konzept

Das außenorientierte Fiktions-Konzept fördert eine Struktur, die an der Generierung von Markt-Effizienz, insbesondere an der umfassenden Nutzung von Politisierungs-Potentialen, ausgerichtet ist. Die Ausübung dieser Doppelrolle stellt hohe Anforderungen an Umsicht und Diskretion der Kooperationspartner. Dem relativ höheren Ressourcen-Verbrauch steht eine höhere Markt-Effizienz über die positive Bindung von Stakeholdern gegenüber. Mit zunehmender Zeit nimmt der Routinisierungsgrad der Kooperationspartner zu, andererseits erhöht sich das Risiko, nachlässiger zu agieren. Auch kann der außeninduzierte Grund für die Wahl eines Konzepts entfallen; seine Aufrechterhaltung kann insofern redundant werden oder schädigend wirken. Das Fiktions-Konzept birgt hinsichtlich der Akkulturations-Effizienz genau jene Akkulturationsverlaufs-Entwicklungen, die dem faktischen Konzept entsprechen.

Indem das Fiktions-Konzept vor allem auf die Umgehung von Markt-Barrieren und der Macht der Marktpartner ausgerichtet ist, trägt es **Externalen** Struktur-Effizienzbedingungen Rechnung. Vermag der lokale Gesetzgeber den Markteintritt der kooperationswilligen Unternehmung der Tatsache und der Gestalt nach zu kontrollieren, verfügt der Kooperationspartner seinerseits jedoch über Koalitionsmacht (die ihn politischen Goodwill als „einheimischer“ Kooperationspartner realisieren läßt), bietet sich das **Fiktions-Dominanz-Konzept** an, bei dem der für einen Außenstehenden zu vermutende äußere Anschein der Machtverteilung, welcher aus der lokalen Asymmetrie der Beteiligungsverhältnisse¹⁹⁴¹, ersichtlich ist, nicht den tatsächlichen Gegebenheiten entspricht. In dieser Weise können Bindungs-, Retaliations- und Verweigerungsmacht des Gesetzgebers¹⁹⁴² umgangen werden. Um Augmentationsmacht¹⁹⁴³ zu nutzen, der Reduktions- oder Eliminationsmacht¹⁹⁴⁴ weiterer Stakeholder zu begegnen, kann kommunikationspolitisch über das Fiktions-Konzept die intangible Ressource „lokales Image“ verwertet werden.

¹⁹⁴¹ Vgl. die Teilung des Risikos in Kapitel B.III.3.8.

¹⁹⁴² Z.B. in Form des Verbots von Pueralunternehmungen oder des Verbots von Mehrheitsbeteiligungen ausländischer Partner.

¹⁹⁴³ Beispielsweise Steuerermäßigungen.

¹⁹⁴⁴ Etwa Verstaatlichung.

Internal dient das Fiktions-Konzept dem Schutz vor Außeneinwirkungen und Gefährdungen wettbewerbsrelevanter Ressourcen der Kooperationspartner. Auch ermöglicht diese Struktur erst die Verwertung immobiler partnerlicher Ressourcen, indem eine künstliche Mobilisierung vollkommen immobiler Ressourcen, z.B. über die Fingierung der Dominanz des reputationsstärkeren Partners, vorgenommen wird.

Transaktional werden Potential-, Interdependenz-, Hierarchisierungs- und Akkulturations-Gestaltungen fingiert und Täuschungen bewußt herbeigeführt. Je mehr das Strukturkonzept dazu beiträgt, außenorientierte Fiktionen zu pflegen, desto eher wird die Entwicklung einer Fiktions-Kultur gefördert. Je mehr der Hierarchisierungsgrad im Binnenverhältnis des Trignons nach außen hin anders dargestellt wird, als es faktisch ist, je mehr die Koordination von Interdependenzen und die Zusammenlegung oder Trennung von Potentialen innerhalb des Trignons (formell) fingiert werden, desto stärker wird das Fiktions-Potential dieses Strukturkonzepts im Sinne des Fiktions-Effekts genutzt.

Dynamisch betrachtet, dient dieses Strukturkonzept vor allem der Reduzierung kontextueller Unsicherheiten über die künstliche Schaffung unternehmerischen Handlungsspielraumes, welcher im Normalfall nicht zur Verfügung stünde. Das Konzept trägt zu einer hohen (fiktiven) ökonomischen Relevanz der von Stakeholdern formulierten Erwartungen bei. Diese Erfüllungsannahme wird stabilisiert, sanktionierender Macht ausgewichen und die Unsicherheit der unternehmerischen Zukunft derart reduziert.

So wird über die Etablierung der „Brass Plate Exempt Company“ in **Praxisbeispiel A** insofern das Fiktions-Konzept umgesetzt, als nach außen hin der (formal juristisch korrekte) Eindruck erweckt wird, bei der Geschäftstätigkeit der in Dubai ansässigen Gesellschaft handele sich nicht um eine Pueralunternehmungs-basierte Aktivität. **Praxisbeispiel B** vermittelt – dem Beteiligungsverhältnis nach – andere Machtverhältnisse, als faktisch vorliegen.

8. **Schlußfolgerungen**

Horizontale Pueralunternehmungs-Strukturkonzepte veranschaulichen in idealtypischer Weise die in **Kapitel B.II.** skizzierten **Wesensmerkmale der Kooperation**. Zwar werden – dem Paradoxon der Independenz und Dependenz-Generierung zufolge – bestehende Abhängigkeiten der Partner (von Dritten) über die Kooperation beseitigt, andererseits werden neue Abhängigkeiten (vom Kooperationspartner) geschaffen. Die Kooperationspartner nehmen die interorganisationale Interdependenz einer Partnerschaft in Kauf, um übergeordnete, als höherwertig eingeschätzte Ziele erreichen zu können. Auch steht – im Sinne der Koexistenz von Autonomie und Interdependenz – dem Verlust eines Teils der Handlungsautonomie eine von den Kooperationspartnern als höherwertig eingeschätzte Realisierbarkeit übergeordneter Ziele gegenüber, die Interdependenz insofern bedingt, als der eigene Zielerreichungsgrad von Aktionen des Partners dependiert. Bewirkt werden diese wechselseitigen Abhängigkeiten über reziproke und redistributive Kooperation sowie über beide Arten simultan.¹⁹⁴⁵

¹⁹⁴⁵

Vgl. näher Kapitel B.II.

Trotz anvisierter symbiotischer Interdependenz, die es ermöglicht, beide Kooperationspartner durch die Kooperation „besser zu stellen“, existiert auch **konkurrierende Interdependenz**, in der einer der Partner seine Ziele nur auf Kosten des anderen Partners erreichen kann – und zwar just in dem Moment, in dem die Kooperationspartner nicht (mehr) perfekt komplementäre Zielvorstellungen haben.¹⁹⁴⁶ Der Kooperationserfolg ist daher eine Funktion des exogen eintretenden Kontextzustandes sowie der abgestimmten Einzelleistungen der Partner.

Für die Horizontalen Pueralunternehmungs-Strukturkonzepte ist aus Transaktionaler Perspektive damit der Eintritt der Kooperationspartner in eine Teamproduktion charakteristisch: Die Partner setzen komplementäre Ressourcen ein, deren Grenzerträge interdependent sind; der Grenzbeitrag *eines* Partners zum Gesamterfolg ist jedoch bei Intransparenz und Nichtkontraktibilität von Transaktionen nicht ermittelbar; da die Partner auf Basis des Gesamtoutputs der **Teamproduktion** innerhalb des interparentalen Teams bzw. der Pueralunternehmung entlohnt werden, besteht der individuelle Anreiz zu betrügen („to shirk“) und auf Kosten der übrigen Teammitglieder „zu fahren“ („free-riding“).¹⁹⁴⁷ Dies *kann* (muß allerdings nicht) sie dazu veranlassen, im Graubereich¹⁹⁴⁸ der Kooperation individuelle Vorteile zu suchen.

Die Differenzierung der elementarstrukturellen Horizontalen Strukturkonzeptdifferenzierung veranschaulicht daher die Bedeutung **interpartnerlicher Tangibilitäten**. Je nach ihrer Art und Anzahl läßt das jeweilige Strukturkonzept Opfer und Nutzen, die Effizienzen bzw. Ineffizienzen nach sich zögen, ausgeprägter oder weniger ausgeprägt offenkundig werden. Annahme dabei ist, daß sich mit zunehmender **Anzahl** an Tangibilitäten die Wahrscheinlichkeit dysfunktionaler, transaktionskostenintensiver Konflikte zwischen den Partnern erhöht. Auch die **Art** der Berührungspunkte ist von Relevanz; strategisch bedeutsame Bereiche sind annahmegemäß tendenziell konflikt- und kollisionsgefährdeter als strategisch unbedeutendere Kooperationsfelder.

So variiert, je nach Elementarstrukturellem Horizontalem Pueralunternehmungskonzept, die Höhe des Konflikt-Potentials, da der konfliktbedingende Zwang zu einer partnerschaftlichen Einigung über das operative Vorgehen stärker oder schwächer ausgeprägt ist. Dieser Zwang nimmt mit einer zunehmenden **Anzahl an wettbewerbsrelevanten Tangibilitäten** zwischen den Partnern innerhalb der Pueralunternehmung zu. Mit der Wahl des konkreten Konzepts werden diese Berührungspunkte zwischen den Partnern und die Möglichkeiten der Einflußnahme auf die operative Führung der Pueralunternehmung verteilt. Insofern läßt es konfliktäre Problembereiche offensichtlich werden. Direkt proportional zur Höhe des Konflikt-Potentials verändert sich das Synergie-Potential, da ehrgeizige Synergieziele eine Konzept-Wahl bedingen, welche eine hohe

¹⁹⁴⁶ Vgl. TRÖNDLE (Kooperation, 1987), S. 16 f.

¹⁹⁴⁷ Als Lösung ist die Implementierung einer dritten Instanz, eines die Team-Produktion überwachenden „Monitors“ denkbar. Vgl. ALCHIAN/DEMSETZ (Production, 1972), S. 782. Denkbar wäre auch die Einführung von Gruppenstrafen oder einer dritten Instanz, welcher das Residualrecht auf die Teamproduktion zusteht und über Sanktionsmöglichkeiten verfügt. Vgl. HOLMSTROM (Moral Hazard, 1982), S. 329. Neben der Abhängigkeit der Grenzproduktivitäten ist gemäß VISLIE auch die Substituierbarkeit der Inputs dafür verantwortlich, daß das Freeriding-Problem existiert. Vgl. VISLIE (Efficiency and Equilibria, 1994), S. 90.

¹⁹⁴⁸ Vgl. genauer Kapitel B.II.

Anzahl an Tangibilitäten zwischen den Partnern mit sich bringt und insofern die Inkaufnahme eines hohen Kybernationsaufwandes infolge eines hohen interpartnerschaftlichen Reibungspotentials bedingt: Jede zusätzliche Einheit an Synergie-Potential wird über die Duldung eines höheren Konfliktpotentials „erkauft“, da mit zunehmender Enge und Intensität der partnerschaftlichen Vernetzung die Möglichkeit der wechselseitigen Ausnutzung der partnerschaftlichen Stärken begründet wird.¹⁹⁴⁹

Mit zunehmender Anzahl an interpartnerlichen Tangibilitäten erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, positive und negative Synergieeffekte zu erzielen, da die bewußte oder unbewußte Aneignung von Ressourcen zwischen den Partnern erfolgt.¹⁹⁵⁰ Strukturkonzepte, die Ressourcen-Potentiale der Kooperationspartner zusammenlegen und Ressourcen-Interdependenzen begründen, führen wahrscheinlich zu erhöhten Entscheidungs-, Konflikt-, Kommunikations- und Opportunitätskosten, erhöhen andererseits die Risiken im Felde dysfunktionaler Konflikte und die Dissolutionsgefahr. **Unnötige Poolungen** von Potentialen oder synergieeffekt-begründende Interdependenzen sind daher, sofern andere Ziele¹⁹⁵¹ mit der Kooperation vorrangig verfolgt werden, aus dieser konzentrierten Perspektive strikt zu vermeiden.

Sollen dagegen aus **Dynamischer** Perspektive vorrangig Lern- und Vergessensprozesse der Partner begründet werden, ist die Einrichtung des Rotations-Konzepts zweckmäßig, welches über den Inter-Wechsel von Grundkonzept zu Grundkonzept „strategische Lernprozesse“ der Unternehmungsleitung, über den intrakonzeptuellen Wechsel auch die „operative“ **Handhabung der Zeitbedingtheit**, etwa über Job Rotation der Humanressourcen auch auf nachgeordneten Führungsebenen, ermöglicht. Darüber hinaus wirkt das Horizontale Pueralunternehmungs-Strukturkonzept um so basisflexibilisierender, je mehr es gesamttrigonal für sämtliche der beteiligten Partner Reversibilitäten eröffnet, Optionsrechte begründet¹⁹⁵² und zeitliche Vorverlegungen oder Verschiebungen von Investitionen in die Kooperation auf Basis des Sprung-Konzepts erlaubt. Wird partialtrigonal die **Flexibilität** eines Trigonelements (Pueralunternehmung) auf Basis des Freihand-Konzepts durch Anpassung und Vertrauen eines anderen Trigonelements (Parentalunternehmungen) erst eröffnet, ist eine umgekehrt proportionale Beziehung zwischen Flexibilisierungs-Potential und Assekurierungs-Potential zu konstatieren.¹⁹⁵³

Die **Möglichkeiten und Grenzen** horizontaler Partner-Kontrollen resultieren aus den Wesensmerkmalen der Trigonalen Kooperation, die den Partnern ermöglichen, gewisse Ziele in enger Partnerschaft zu verfolgen, während sie auf parentaler Ebene voneinander unabhängige Organisationseinheiten bleiben.¹⁹⁵⁴

¹⁹⁴⁹ Vgl. HERMANN (Joint Venture, 1989), S. 135 f.

¹⁹⁵⁰ Dabei kann es sich z.B. um Erfahrungswerte oder den Kommunikationsstil handeln.

¹⁹⁵¹ Z.B. die Schaffung eines strategischen Sprungbretts.

¹⁹⁵² Vgl. SPREMANN (Flexibilität, 1995), S. 223.

¹⁹⁵³ Vgl. auch das Flexibilitäts-Paradoxon der Kooperation in Kapitel E.VII.3.7.

¹⁹⁵⁴ Vgl. Kapitel B.II.

Abbildung 95: Bewertung der Elementarstrukturellen Horizontalen Pueralunternehmens-Konzepte

	Internal	External	Transaktional	Dynamisch
Freihand-Konzept	(5.)	(1.), (8.)	(2.21), (2.23)-(2.28), (3.1)-(3.3), (3.5), (3.8)-(3.10), (3.15)-(3.19), (3.21)-(3.26), (4.23), (4.25)	(1.8.4), (2.1), (2.10.1), (2.10.2), (2.15)
Separations-Konzept	(4.), (8.)	(2.), (10.)	(1.2), (1.5)-(1.10), (1.18), (1.20), (1.21), (1.22.1), (2.23), (4.2), (4.5), (4.20) // (1.1)-(1.9), (1.12), (1.14)-(1.17), (2.1)-(2.8), (2.11), (2.14), (2.16)-(2.19)	(1.9.2), (1.9.3), (2.4), (2.10.1), (2.10.3), (3.1)-(3.4), (3.8)
Vollinterdependenz-Konzept	(3.), (7.1), (7.4)	(5.), (8.), (9.)	(1.1)-(1.3), (1.5)-(1.12), (1.14), (1.19)-(1.22), (2.28), (2.30), (4.2), (4.5), (4.8), (4.13), (4.17), (4.20), (4.25) // (1.1)-(1.16), (2.1)-(2.18), (3.1)-(3.17)	(1.1.1), (1.9.1), (1.9.4), (2.2), (3.1)-(3.4), (3.8), (3.10)-(3.12)
Dominanz-Konzept	(5.), (6.)	(4.2)-(4.4)	(3.1), (3.2), (3.6), (3.7), (3.11)-(3.13), (3.20)-(3.22), (3.26) // (3.1)-(3.17)	(1.1.1), (1.2), (1.8.1), (1.6.1), (1.6.4)
Sprung-Konzept	(7.)	(5.), (8.), (9.)	(1.18), (2.16), (3.19), (4.18)	(2.2)-(2.5), (2.11), (2.13), (2.17)
Rotations-Konzept	(3.), (9.1)-(9.8)	(8.), (9.)	(1.26), (2.31), (3.27), (4.29)	(1.8.2), (1.9.1), (2.12), (3.1)-(3.12)
Fiktions-Konzept	(4.), (5.)	(3.1)-(3.3), (4.1)-(4.4), (8.)	(1.30), (2.32), (3.28), (4.30)	(1.1.2), (2.1)

V. Elementarstrukturelle Effizienz-Analyse der Vertikalen Kybernations-Konzepte

1. Bewertung der Kybernations-Intensität

1.1. Richtungsweisungs-Konzept

Verfügen die Parentalunternehmungen über Fähigkeiten, die im Zeitablauf praktisch als Nebenprodukt anfallen oder nicht mehr genutzt, aber auch intern nicht weiter verwertet werden, bietet sich in **Internaler** Hinsicht das Richtungsweisungs-Konzept an. Bevor sie untergehen oder durch potentielle Transaktionspartner selber erarbeitet werden, scheint die umfassende Verwertung auch solcher „brachliegender“ Wissens- und Technologieressourcen zweckmäßig. Vor allem die Überschußkapazität an Vermögenswerten, wie etwa Patenten, erlaubt eine Verwertung bei geringer Kybernation.

Aus dem **Externalen** Blickwinkel der Markt-Effizienz nutzt das Richtungsweisungs-Konzept umfassend die Potentiale des externen Kooperationsmarktes, indem das spezifische Know-how der im Markt operierenden Pueralunternehmung richtungsweisend zu Fähigkeiten weiterentwickelt wird. Die Bündelung vieler Aktivitäten in der Pueralunternehmens-Einheit bedingt Entscheidungseinheiten mit direktem Marktzugang und einer hohen Markt-Effizienz. Nach dem Kriterium des Marktdrucks wird daher bei autonomem Agieren der Pueralunternehmung durch die Nähe zum operativen Geschäft das

Potential einer unmittelbaren Erfassung der Ergebnisse von Markttransaktionen mit der Möglichkeit der Aufdeckung von Ineffizienzen genutzt.¹⁹⁵⁵ Insofern erweist sich die parentale Ausübung von Marktdruck auf die Pueralunternehmung als schwierig. Konzepte, die die Kontrolle der Parentalunternehmung beschränken und der Pueralunternehmung eine höhere Autonomie einräumen, ermöglichen im Gegenteil der Pueralunternehmung die Ausübung von Marktdruck auf die Parentalunternehmung, der wiederum eine hohe Ressourcen-Effizienz bewirken kann. Dieser „Marktdruck-Transfer-Effekt“¹⁹⁵⁶ ist über vertikale Strukturkonzepte zu bewirken, welche der Pueralunternehmung Einflußnahme auf die Voraussetzungen und Bedingungen der Ressourcenverteilung und der Transaktionen in der Parentalunternehmung zugestehen. Insgesamt ermöglicht der direkte Marktzugang in dieser Strukturvariante die konsequente Erfassung und Entwicklung wettbewerbsrelevanter Ressourcen – dagegen bleibt die Chance, auch parentale Selektionen und Bewertungen pueraler Kontextentwicklungen zu erhalten, weitgehend ungenutzt. Im Extrem könnte dies dazu führen, daß das Exekutivorgan der Pueralunternehmung schwache Signale des Branchenwandels nicht mehr korrekt zu interpretieren vermag und in die Fallgrube eines „Functional lock in“, eines „Cognitive lock in“ oder eines „Political lock in“ stürzt.¹⁹⁵⁷ Eine ausgeprägte Orientierung am Markt der Pueralunternehmung zwecks Überwindung soziokultureller/gesetzlicher Barrieren wie auch der Vertrieb „alter“ Produkte durch eine erfahrene Führungsmannschaft sind vielfach Gründe für die Wahl dieser Strukturvariante.

Je erforderlicher es für die Pueralunternehmung ist, ein eigenständiges Profil im Markt zu entwickeln, desto erforderlicher ist ein hoher Autonomiegrad. Individualisierung und Schaffung von Einzigartigkeit werden tendenziell mit zunehmendem Autonomiegrad der Pueralunternehmung ermöglicht. In **Transaktionaler** Hinsicht ist diese Autonomie der Pueralunternehmens-Potentiale mit Blick auf die Ziele Kundenorientierung und Marktnähe wesentlich. Das Richtungsweisungs-Konzept entspricht der Autonomie-Potential-Effizienz über die vertikale Trennung der Potentiale zwischen Parentalunternehmungen und Pueralunternehmung insofern, als die Pueralunternehmung über einen sehr hohen Grad an Selbständigkeit in der Aufgabenerfüllung verfügt und der Leitgedanke ihrer Selbstorganisation favorisiert wird.

Indem Top Down-Kybernationsprozesse weitgehend umgangen, Entscheidungskompetenz und -verantwortung der Pueralunternehmung selbst übertragen werden, wird die Anzahl an Transaktionen zwischen Parental- und Pueralunternehmung auf ein Minimum reduziert und so der Interdependenz-Effizienz Rechnung getragen. Da die Frequenz an Kybernationsprozessen und auch das sich dahinter verbergende parentale Kybernations-Engagement lediglich schwach ausgeprägt ist, sind die Koordinationskosten der Transaktionen niedriger. Ein hoher Pueralunternehmens-Autonomiegrad ermöglicht die Erzielung einer hohen trigonalen gepoolten Interdependenz-Effizienz, indem die Teilbereiche Parentalunternehmung A, Parentalunternehmung B und Pueralunternehmung einen infolge der Spezialisierung relativ höheren Beitrag zum Gesamtsystem Trigon zu leisten vermögen. Ein hoher Pueralunternehmens-Autonomiegrad vermeidet

¹⁹⁵⁵ Vgl. FRESE (Organisation, 2000), S. 275 f.

¹⁹⁵⁶ Zu den nachfolgend bezeichneten Effekten vgl. die Effizienzbedingungen des Transaktionalen Ansatzes in Kapitel E.VI.6.

¹⁹⁵⁷ Vgl. SYDOW (Strategische Netzwerke, 1992), S. 117.

zudem intratrigonal a priori die Entstehung additiver sequentieller oder reziproker Interdependenzen wie auch Vorwärts- oder Rückwärts-Interdependenzen und damit hohe Dependenzkosten. Die Abstinenz eines mit Informations- und Kommunikationsverlusten oder -verfälschungen einhergehenden „Wege-Effekts“ wirkt sich ferner ebenfalls koordinationskostenentlastend aus. Die Interdependenz-Effizienz nimmt daher aus der Perspektive der Verhinderung aufgabenspezifisch überflüssiger vertikaler Interdependenzen mit zunehmender Autonomie der Pueralunternehmung zu.

Auch die Transparenz der Transaktionen durch eine Überschaubarkeit intratrigonaler Prozesse ist ein wesentlicher Bestimmungsfaktor der Interdependenz-Effizienz: Klare Ursache-Wirkungs-Beziehungen, die Entkoppelung der parentalen Kontrolleinheiten und die Verhinderung zahlreicher kontrollbedingter vertikaler Transaktionen begrenzen Fehler. Intrapuerale Wettbewerbspotentiale können erschlossen werden, die die Effizienz pueraler Transaktionen positiv beeinflussen. Demgegenüber birgt das Richtungsweisungs-Konzept eher das Risiko unbemerkter Markt-Interdependenzen, indem die Pueralunternehmung den Interessen der Parentalunternehmung entgegenstehende Aktivitäten ausübt. Auch besteht die Gefahr ineffizienter parental-pueraler Doppel-Aktivitäten.

Die Hierarchisierungs-Effizienz wird durch vertikale Strukturkonzepte, die der Pueralunternehmung einen hohen Autonomiegrad belassen, gefördert, da „Kapazitäts-Effekte“ über die Berücksichtigung der beschränkten Rationalität der Parentalunternehmungen und „Leistungs-Effekte“ über eine vertikale arbeitsteilige Aufgabenerfüllung zwischen Parental- und Pueralunternehmung genutzt werden. Mit zunehmender Zahl parentaler Selektionen erweitert sich der puerale Kontrollbereich, da das Pueralunternehmens-Management das mit jedem Selektionsschritt der Parentalunternehmungen verknüpfte Risiko kompensierend zu limitieren versuchen muß. Auch die sich über die höhere Problemnähe ergebenden „Informations-Effekte“ durch einen quantitativ und qualitativ höheren Informationsgrad und „Reaktions-Effekte“ über relativ geringere zeitliche Verzögerungen bei Entscheidungen durch die Zuordnung möglichst vieler erfolgskritischer Aktivitäten zur Pueralunternehmung finden Berücksichtigung. „Informations-Effekt“ und „Reaktions-Effekt“ sind tendenziell um so ausgeprägter, je größer die geographische, kulturelle und soziale Distanz¹⁹⁵⁸ zwischen den parental und den pueralen Aktivitäten ist.

Das Richtungsweisungs-Konzept kann zudem die Akkulturations-Effizienz fördern, da „Eigenverantwortungs-Effekte“ über die Zuordnung möglichst vieler Aktivitäten zur Pueralunternehmung mit der Konsequenz positiver Anreizwirkungen durch eigenverantwortliches Agieren realisiert werden.¹⁹⁵⁹ Gleichsam werden die über die Entscheidungsbeteiligung der Pueralunternehmung möglichen „Akzeptanz-Effekte“ genutzt. Eine hohe Autonomie der Pueralunternehmung führt zudem im Sinne des „Abgeschlossenheits-Effekts“ zu einer konsequenten Orientierung des Pueralunternehmens-Managements am gemeinsamen Bezugsobjekt „Pueralunternehmung“. „Positive Effekte“ auf die Aufgabe, die Transparenz der mit der Pueralunternehmens-Aktivität verbundenen Leistungen und insofern die genauere Zuordnung von erzielten Ergebnissen

¹⁹⁵⁸ Vgl. AKERLOF (Social Distance, 1997), S. 1005-1027.

¹⁹⁵⁹ Vgl. FRESE (Organisation, 2000), S. 274.

bzw. Verhaltensweisen des Pueralunternehmungs-Managements zu seinen Anreizen ist möglich. Da die Motivation der Pueralunternehmung ohne „störende“ Einflüsse durch die Parentalunternehmung höher ist, bedingt ein hoher Pueralunternehmungs-Autonomiegrad niedrigere Koordinationskosten aus Sicht des „Team-Effekts“.

In **Dynamischer** Hinsicht wird der Flexibilitäts-Effizienz der Pueralunternehmung genüge getan, indem das unternehmungspolitische Gremium im Richtungsweisungs-Konzept nicht der Kontrolle, sondern der Planung die primäre Beachtung schenkt. Das Richtungsweisungs-Konzept eröffnet Handlungsschnelligkeit und Handlungsbereitschaft dadurch, daß die Parentalunternehmungen weitestgehend nicht in die Entscheidungsfindung einbezogen werden und die Motivation des selbständig agierenden Pueralunternehmungs-Managements durch Eigenverantwortlichkeit erhöht werden kann. Der Transaktionsspielraum der Pueralunternehmung im Richtungsweisungs-Konzept ist nicht zuletzt durch den mit steigender Anzahl parentaler Selektionen zugleich wachsenden Kontrollaufgabenbereich des Pueralunternehmungs-Managements sehr hoch.

1.2. Durchgriffs-Konzept

Aus **Internaler** Perspektive wirkt die Kapazität der parentalen Ressourcen restringierend auf das Durchgriffs-Konzept ein, das einen hohen Ressourcentransfer von der Parentalunternehmung in die Pueralunternehmung und eine zeitintensive Ressourceneinbindung wettbewerbsrelevanter parentaler Ressourcen erfordert. Mit Blick auf die personellen Ressourcen ist die Ressourcen-Effizienz niedrig, wenn die in die Pueralunternehmung entsendbaren parentalen Humanressourcen knapp sind. Das Durchgriffs-Konzept dient vielfach entweder der raschen Aneignung kritischer Ressourcen des Kooperationspartners oder der partnerschaftlichen Entwicklung wettbewerbsrelevanter Ressourcen. Um den „Durchgriff“ zu gewährleisten, ist der Transfer bereits existenter spezifischer Ressourcen der durchgreifenden Parentalunternehmung(en) in den Verwendungszusammenhang der Pueralunternehmung vonnöten.

In **Externaler** Hinsicht trägt das Durchgriffs-Konzept genau dann der Markt-Effizienz optimal Rechnung, wenn die Pueralunternehmung vom Wissen, der Erfahrung oder der Reputation der Parentalunternehmung „lebt“. Der Firmenname der Pueralunternehmung enthält in diesem Fall vielfach den Namen der „starken“ Parentalunternehmung, um den Marktpartnern die sich hinter der Kooperation „verbergende“ Mutter zu „signalisieren“. Das Kriterium der Markt-Effizienz ist häufig dann von Bedeutung, wenn es sich um eine internationale Trigonale Kooperation handelt, deren Standort von der des eine Effizienzanalyse durchführenden Parentalunternehmung differiert. Auch werden beim Durchgriffs-Konzept vielfach die Kooperations-Austritts-Barrieren für den dominant-durchgreifenden Partner bei simultaner Option auf Übernahme und für den rezessiven Partner bei simultaner Option auf (un-)freiwilligen Rückzug niedrig gehalten.

Aus **Transaktionaler** Perspektive meint „Durchgriff“ hier, daß der parentale Prinzipal die Aufgabe der Pueralunternehmungs-Steuerung selbst erledigt, anstelle sie an einen Dritten – den Agenten – zu delegieren; den Auftrag quasi „übernimmt“. Damit würde – rein theoretisch – eine 100%-ige Oktroyierung der Interessen der Parentalunternehmung

auf die Pueralunternehmung gewährleistet. Aus Principal Agent-theoretischer Sicht reduziert dagegen übermäßige Kontrolle die Agency-Beziehung auf eine reine Auftrags-handlung, mögliche Vorzüge der Spezialisierung können eliminiert werden, komparative Vorteile können verlustig gehen.¹⁹⁶⁰

Eine straffe Führung der Pueralunternehmung bietet sich an, wenn über den Eintritt in die Kooperation Aufgaben zusammengefaßt werden, die von hoher strategischer Bedeutung für die Parentalunternehmung sind, da sie parentale Kernkompetenzen repräsentieren oder direkt das parentale Sachziel (Mission) betreffen und welche die in sich geschlossene Kybernation seitens der Parentalunternehmung und einer Avenalunternehmung (z.B. Führungsholding) zum Zweck haben. Der Freiheitsentzug der Pueralunternehmung trägt dann zur Verwirklichung einer ganzheitlichen Unternehmungspolitik der Parentalunternehmung bei, welche ihrerseits wiederum in dem Maße zur Verwirklichung der unternehmungspolitischen Grundsätze der avenalen (Konzern-)Führung beiträgt, in dem die in einem Konzern unter Leitung einer avenalen Führungsholding stehende Parentalunternehmung Pueralunternehmungs-Aufgaben bewältigt. Der Durchgriff der Parentalunternehmung begründet die Sicherung eines parentalen Bewertungs- und Entscheidungs-Blickwinkels innerhalb der Pueralunternehmung. Als besonders kritisch sind puerale Aktivitäten zu kennzeichnen, die aus Sicht der Parentalunternehmung Kernfunktionen repräsentieren und daher eine hohe Integrations- und Kontroll-Potential-Effizienz ratsam erscheinen lassen. Puerale Aktivitäten, die als „Randaktivitäten“ zu kennzeichnen sind oder „Strategische Rückzugsstrategien“ repräsentieren, sind nicht im gleichen Maße zu kontrollieren.

Das Durchgriffs-Konzept bedingt intratrigonal in vertikaler Richtung zahlreiche sequentielle und reziproke Interdependenzen wie auch Vorwärts- und Rückwärts-Interdependenzen, und es bewirkt hohe Dependenzkosten. Die Interdependenz-Effizienz dieser Strukturvariante ist daher aufgrund zahlreicher koordinationskostenbelastender Interdependenzen zwischen den Partnern und den damit einhergehenden Informations- und Kommunikationsverlusten im Sinne des „Wege-Effekts“ gegenüber dem Richtungsweisungs-Konzept tendenziell niedriger.

Ein hoher Grad an Einflußnahme durch die Parentalunternehmung beeinträchtigt damit auch die Transaktions-Effizienz, da bei Ausübung von Kontrollaktivitäten Transaktionsbeziehungen zwischen der Pueralunternehmung und der Parentalunternehmung entstehen. Mit zunehmender Kontrolle durch die Parentalunternehmung existiert eine zunehmende Anzahl an zu koordinierenden Ausgestaltungsvarianten von Transaktionen. Auch die Intransparenz der Transaktionen durch eine fehlende Überschaubarkeit der Prozesse ist ein wesentlicher Einflußfaktor der Transaktions-Effizienz. Die zeitliche Sensitivität der Kontrollaktivität muß ebenso ein Prüfstein der Analyse im Hinblick auf die Transaktions-Effizienz sein,¹⁹⁶¹ da die Verbindungslinie der Kooperationskoordination von der Kontrollentscheidung der Parentalunternehmung bis hin zur konkreten Kontrolldurchführung innerhalb der Pueralunternehmung und die mit ihr verbundenen

¹⁹⁶⁰ Vgl. HERZIG/WATRIN/RUPPERT (Unternehmenskontrolle, 1997), S. 768; WENGER/TERBERGER (Theorie der Organisation, 1988), S. 507.

¹⁹⁶¹ Vgl. FRESE (Organisation, 2000), S. 497.

zeitlichen und inhaltlichen Kettenwirkungen hohe Erwartungen an die durch dieses Vertikale Strukturkonzept erzielbare Transaktions-Effizienz stellt.

Indem das Durchgriffs-Konzept das Kooperationsvorhaben symbolisch auf hoher Parentalunternehmungs-Ebene ausweist, realisiert es mit Blick auf die Akkulturations-Effizienz Positionierungs-Effekte. Dabei kann diese Strukturvariante Bestandteil eines gezielten Symbolmanagements sein, um den Akkulturationsverlauf positiv zu beeinflussen. Der durch den „Problemumsicht“- , den „Schutz“- , den „Brisanz“- oder den „Neuartigkeits-Effekt“ begründete hohe Hierarchisierungsgrad darf hinsichtlich der Hierarchisierungs-Effizienz nicht dazu führen, das Kooperationssystem durch Mißachtung von Inkompatibilitäten „zu übersteuern“ und ein Vertikales Kumuliertes Effizienz-Ungleichgewicht entstehen zu lassen. Der Durchgriff ist schließlich in Transaktionaler Hinsicht um so zweckmäßiger, je höher die strategische Bedeutung des Vorhabens ist und je niedriger simultan die Frequenz derartiger Vorhaben und der mit ihnen verbundenen Transaktionen ist.

In **Dynamischer** Hinsicht verschafft die Kontrolle des Kooperationsvorhabens der Parentalunternehmung(en) Informationen, die die Unsicherheit der Parentalunternehmung(en) über Markterfordernisse reduzieren und das Agieren am parental Markt erfolgswahrscheinlicher macht – insbesondere solange die Innovation auf Basis der Trigonalen Kooperation noch simultan mit einer hohen Erfolgs- und Innovationsunsicherheit verbunden ist („Kontroll-Struktur“). Das Durchgriffs-Konzept vermag zudem gezielt die initial hohe Anwendungsunsicherheit in Form von Innovations-, Strukturierungs- wie auch Partnerhandhabungsunsicherheit (Pueralunternehmungs-Management, Kooperationspartner) zu beseitigen und diesen Prozeß auch konsequent zu überwachen.

1.3. **Schlußfolgerung**

Die organisatorische Gestaltung der Kybernations-Intensität dokumentiert damit sehr deutlich das in Kapitel B erläuterte **Kybernations-Dilemma**, die Pueralunternehmung im operativen Bereich entweder (fast) gar nicht zu kontrollieren (Richtungsweisungs-Konzept) oder die Auftragsbearbeitung des Agenten vollkommen zu beaufsichtigen, indem sie quasi selbst übernommen wird (Durchgriffs-Konzept). Dem Agenten Pueralunternehmung verbleibt beim Richtungsweisungs-Konzept der höchstmögliche Machtspielraum, indem die Parentalunternehmungen lediglich die grundlegende Entwicklungsrichtung der Pueralunternehmung bestimmen. Beim Durchgriffs-Konzept unterliegt seine Auftragsbearbeitung der geringstmöglichen Kontrolle.

Aus **Dynamischer** Perspektive ist zu konstatieren, daß, sofern das Strukturkonzept *partialtrigonal* für einen/einige der beteiligten Partner Handlungsspielräume eröffnet, es bei kausaler Handlungsverknüpfung Anpassungserfordernisse für ein anderes Trigonelement bedingen kann. So kann die Flexibilität eines Trigonelements erst durch Vertrauen, Verzicht auf Kontrolle und durch die (gezwungene) Anpassung eines anderen Trigonelements erst eröffnet werden. Umgekehrt proportional zur Höhe des **Flexibilisierungs-Potentials** verändert sich dann das **Assekurierungs-Potential**, da ehrgeizige Flexibilitätsziele eine Konzept-Wahl bedingen, die eine hohe Anzahl an Unsicherheiten zwischen den Partnern mit sich bringt und insofern die Inkaufnahme eines hohen Risi-

kos infolge eines hohen interpartnerschaftlichen Opportunismus-Potentials bedingt. Gemäßigte Flexibilisierungsvorstellungen wirken dann erwartungsstabilisierend, ehrgeizige Flexibilisierungsziele bedingen dagegen Erwartungsinstabilitäten.¹⁹⁶² Jede zusätzliche Einheit an Flexibilisierungs-Potential wird über die Inkaufnahme eines höheren **Dissekurierungs-Potentials** erworben, da mit zunehmender Handlungsfreiheit der Partner die mißbräuchliche Ausnutzung der Spielräume ermöglicht wird.¹⁹⁶³

Abbildung 96: Bewertung der Kybernations-Intensität

	Internal	External	Transaktional	Dynamisch
Richtungsweisungs-Konzept	(5.)	(1.), (7.1), (7.6), (8.)	(1.23), (2.21), (2.24)-(2.28), (3.1)-(3.3), (3.5), (3.8)-(3.10), (3.15)-(3.19), (3.21)-(3.26), (4.23)-(4.26)	(1.8.4), (2.1), (2.2), (2.10.1), (2.10.2), (2.15)
Durchgriffs-Konzept	(1.), (2.), (3.)	(1.), (4.), (7.1), (7.3), (7.4), (10)	(1.24), (1.25), (2.20), (2.22), (2.24)-(2.28), (3.1), (3.2), (3.5)-(3.8), (3.11)-(3.13), (3.20)-(3.22), (3.26), (4.27)	(1.1.1), (1.8.1), (1.9.1)-(1.9.4), (1.2), (1.9)

2. Bewertung der Kybernations-Art

2.1. Bewertung der Lokomotionsstrukturen

2.1.1. Willensbildung

Aus **Internaler** Perspektive determiniert die Ressourcenkapazität der Parentalunternehmen ihre Führungsrolle im Willensbildungsprozeß. Die Intensität des Rückgriffs der Pueralunternehmung auf kapazitatativ vorhandene tangible, hybridtangible und intangible parentale Ressourcen variiert je nach Richtung dieses Prozesses (Top Down vs. Bottom Up) und Engagiertheit des Führenden (Aktiv vs. Passiv).¹⁹⁶⁴

In **Externaler** Hinsicht wird die Effizienz der Willensbildung und Implementierungsfähigkeit parentaler Strategien durch interparental unterschiedliche selektive Wahrnehmungen und Evaluationen des externen Kontextes restringiert, mit welchen wiederum unterschiedliche Ausblendungen verbunden sind, die wiederum zu Konflikten zwischen den Parentalunternehmen führen können.¹⁹⁶⁵ Ein weiteres Problem kann darin gründen, daß der Selektionsfilter an sich unzweckmäßig gewählt sein kann. Schließlich können auch interparental divergierende Schwerpunktsetzungen zwischen Aktivität und Passivität Konflikte zwischen den Kooperationspartnern bewirken. Je ausgeprägter das die Komplexität und Dynamik des parental Entscheidungs-feldes betreffende Ambi-

¹⁹⁶² Zum Konflikt zwischen Flexibilität und Commitment vgl. etwa auch DIXIT (Economic Policy, 1998), S. 66-71.

¹⁹⁶³ Insofern ist von einem Trade-off zwischen einer zu losen und einer zu engen Kopplung der Trigonelemente auszugehen. Hierzu mit Blick auf die Flexibilität strategischer Netzwerke vgl. SYDOW (Strategische Netzwerke, 1992), S. 117.

¹⁹⁶⁴ Vgl. SANCHEZ/HEENE (Systems View, 1996), S. 51-55.

¹⁹⁶⁵ Vgl. zu diesem und den folgenden Problematiken allgemein auch SCHREYÖGG/STEINMANN (Kontrolle, 1985), S. 394 ff..

guitätsproblem ist, desto weniger strukturierbar der externe und interne Kontext der Pueralunternehmung ist, desto erheblicher ist das Selektionsproblem.

In **Transaktionaler** Hinsicht eröffnen daher unterschiedliche Selektionen der Parentalunternehmungen erhebliche Konflikt-Potentiale im Willensbildungsprozeß. Die Autonomie-Potential-Effizienz der Pueralunternehmung ist tendenziell im Konzept der Dualen Pueralunternehmungs-zentrierten Willensbildung am höchsten, da die Pueralunternehmung einerseits über die Führungsrolle im Willensbildungsprozeß verfügt und so eigene Vorschläge in einem günstigeren Licht, Vorschläge der Parentalunternehmung dagegen in einem ungünstigeren Licht erscheinen lassen könnte; andererseits vermöchte es über das separativ-iterative Vorgehen Uneinigkeiten zwischen den Parentalunternehmungen über wechselnde Koalitionenbildung auszuspielen.¹⁹⁶⁶ Während demnach die Machtposition der Parentalunternehmungen als Einheit gegenüber einem durch Autonomiebestrebungen gekennzeichneten Pueralunternehmungs-Management im Fokal-Top Down-Konzept infolge der künstlichen Generierung einer Bilateralen Principal-Agent-Situation am ausgeprägtesten ist, vermag die den Willensbildungsprozeß anführende Parentalunternehmung im Dual-Top Down-Konzept über alternierende Koalitionenbildungen die Pueralunternehmung und den Kooperationspartner wechselseitig gegeneinander auszuspielen. Aus demselben Grund ist bei politischem Verhandlungsgeschick die Machtposition des Agenten „Pueralunternehmungs-Management“ gegenüber den parentalen Prinzipalen im Dual-Bottom Up-Konzept am stärksten ausgeprägt.¹⁹⁶⁷

Die Differenzierung zwischen Bottom Up- und Top Down-Konzepten berücksichtigt vor allem das Kriterium der Hierarchisierungs-Effizienz. Die im Hinblick auf den Kooperationsauftrag „klassische“ Principal-Agent-Rollenverteilung innerhalb des Trignons, d.h. ein oder zwei parentale Prinzipale stehen dem Agenten „Pueralunternehmung“ gegenüber, spiegelt sich in den Bottom Up-Konzepten konsequenterweise wider. Demgegenüber sind diese Rollen bei den Top Down-Konzepten im Hinblick auf den Sub-Auftrag „Führung des Willensbildungsprozesses“ zugunsten der Parentalunternehmungen vertauscht und schwächen die Autonomie der Pueralunternehmung. Eine vertikale arbeitsteilige Aufgabenerfüllung im Sinne des „Bottom Up“ verspricht unter dem Gesichtspunkt der Entscheidungsqualität („Leistungs-Effekt“), Problemnähe („Informations-Effekt“) und Vermeidung zeitlicher Verzögerung („Reaktions-Effekt“) Vorteile.¹⁹⁶⁸ Je mehr mit zunehmender Transaktionsneuartigkeit und mit zunehmender Transaktionswirkungsbreite und -wirkungsreichweite das Risiko von Fehlentscheidungen wächst, die Tragweite und politische Brisanz einer Entscheidung größer werden, desto eher ist eine hierarchisch hoch angesiedelte Willensbildung durch ein Top Down-Konzept vonnöten.

Mit Blick auf die Interdependenz-Effizienz vermeidet die horizontale „Einheitlichkeit“ („Fokalität“) des Auftritts der Parentalunternehmungen gegenüber der Pueralunternehmung tendenziell vertikale Kollusionen der Pueralunternehmung mit einer oder beiden

¹⁹⁶⁶ Vgl. HERMANN (Joint Venture, 1989), S. 161, 163.

¹⁹⁶⁷ Vgl. grundsätzlich LAFFONT/MARTIMORT (Collusion, 2000), S. 309-342.

¹⁹⁶⁸ Die Vorteilhaftigkeit einer weitestgehend selbständigen Planung durch die Pueralunternehmung ermittelte auch ZIELKE. Vgl. ZIELKE (Erfolgsfaktoren, 1992), S. 314.

Parentalunternehmung(en) und erhöht die Durchsetzungskraft ihres Willens („Horizontaler Wirkungsrichtungs-Effekt“) – wohingegen fehlende Eintracht („Dualität“) vertikale Kollusionen fördert („Vertikaler Wirkungsrichtungs-Effekt“).

Die Differenzierung zwischen Aktivität und Passivität des den Willensbildungsprozeß anführenden Trigonelements beachtet das Kriterium der Akkulturations-Effizienz. Führt ein Trigonelement den Willensbildungsprozeß sehr engagiert („aktiv“), kann der Akkulturationsverlauf positiv beeinflusst werden, da der mit der Kooperation initial verbundene „Reiz“ eine Abflachung der initialen Begeisterung bei Übergang ins operative Tagesgeschäft¹⁹⁶⁹ verhindert („Motivations-Effekt“). Weist das Verhalten unvereinbare Inkompatibilitäten zum Verhandlungspartner auf, beeinflusst das Strukturkonzept den Akkulturationsverlauf negativ. Aktivität und Passivität des Strukturkonzept sind damit maßgeblich für die positive oder negative Ausprägung motivatorischer Basen verantwortlich. Sie wirken intensivierend in positive oder negative Richtung.

Willensbildende Strukturkonzepte, die Zukunftsunsicherheit anhand gemeinschaftlich durch die Kooperationspartner geschaffener und sozial sanktionierbarer Erwartungen über die Etablierung zweckmäßiger Planungsstrukturen gezielt reduzieren, werden zunächst durch das Effizienzkriterium der Dissekurativen Diminuität grundlegend begründet. **Dynamisch** betrachtet ist die Flexibilitäts-Effizienz der Parentalunternehmungen als „Zweiheit“ im Dual-Top Down-Konzept aufgrund ihrer Handlungsspielräume zwar höher, ihre Unsicherheit im Hinblick auf das Verhandlungsverhalten ihres Kooperationspartners gleichsam verstärkt und Verhandlungsabsprache-Möglichkeiten bleiben ungenutzt. Eine höhere Flexibilität der Parentalunternehmungen bedeutet dann gleichzeitig eine (eventuell unerwünschte) höhere Sekurität der Pueralunternehmung mit Blick auf das Bargaining-Verhalten der Parentalunternehmungen. Das Dual-Konzept trägt dabei erheblich zur Reduktion der Unsicherheit der den Transaktionsprozeß anführenden Pueralunternehmung bei, da dieses die Verhandlungspartner über getrennte Verhandlungsprozesse und die kombinatorische Reduktion unterschiedlicher Arten von Anwendungsunsicherheit – mit Blick auf den Verhandlungspartner oder die Erfolgsaussichten des Verhandlungsobjekts – gezielt gegeneinander auszuspielen vermag („Ausspielbarkeits-Effekt“). Ferner flexibilisiert das Dual-Konzept die den Transaktionsprozeß anführende Pueralunternehmung erheblich, indem dieser über zeitlich voneinander differierende Verhandlungsprozesse und -sequenzen die Schaffung und Aufrechterhaltung von Aktivitäts-Optionen (womöglich gerade über diese Ausspielbarkeits-Effekte) gelingt. Die Pueralunternehmung hielte demzufolge die stärkste Position im Willensbildungsprozeß bei „Ent-Zweiung“ der Parentalunternehmungen inne. Die Unterscheidung zwischen Fokalität und Dualität beachtet das Kriterium der Relativen Bedingtheit insofern, als im vorhinein die „Ein-heit“ beider Parentalunternehmungen als Determinante ihrer gemeinsamen Verhandlungsstärke bzw. ihre „Ent-Zweiung“ als Faktor ihrer singulären Stärke berücksichtigt und das Erfordernis unterschiedlicher Perspektiven und der Orientierung an übergeordneten Systemzielen betont wird.

¹⁹⁶⁹

Vgl. auch den Ko-Strukturierungs-Prozeß in Kapitel E.VII.4.

2.1.2. Willensdurchsetzung

Der Akkulturations-Effizienz wird über die Implementierung des Budget-Autonomie-Konzepts entsprochen, wenn einem sehr erfahrenen, individualistischen und in einem sehr spezifischen Umfeld agierenden Pueralunternehmungs-Management dadurch Leistungsanreize geboten werden, daß eine feste Zusicherung hinsichtlich zu thesaurierenden, von der Pueralunternehmung autonom einsetzbarer Gewinne gegeben wird, wobei dieses Vorgehen erschwert würde, wenn die Parentalunternehmungen verdeckte Gewinnausschüttungen über überhöhte Lizenzgebühren, interne Verrechnungspreise bei Leistungsaustausch oder Nutzungsentgelte vornähmen; dem interparentalen Gerechtigkeitsempfinden würde über möglichst klare, weitgehend an Marktpreisen orientierten Bewertungsgrundsätzen entsprochen.¹⁹⁷⁰

Das in Internaler Hinsicht die marktorientierte Neuentwicklung von Ressourcen und einen „Neutralitäts-Effekt“ nutzende Konzept dient in Externaler Hinsicht vor allem der Mobilisierung¹⁹⁷¹ der einen Markt entwickelnden oder auch abschöpfenden Pueralunternehmung. In Dynamischer Hinsicht bietet es der Pueralunternehmung den größten Handlungsspielraum¹⁹⁷² für die flexible Bearbeitung ihres Marktes.

Werden der Pueralunternehmung Ressourcen im Rahmen der Budget-Kontroll-Konzepte nur antragsbasiert und ausschließlich parentalseitig übertragen,¹⁹⁷³ entspricht dies demgegenüber dann der Hierarchisierungs-Effizienz, wenn die Qualität der Willensbildung infolge einer höheren Leistungsfähigkeit der Parentalunternehmungen hoch ist. Während der erfahrene Pueralunternehmungs-Manager seine gesamte Planung und Aktivität „um das Budget herum“ organisieren kann, bietet es jenem (Erst-)Manager, der in eine für ihn neue Position gekommen ist, die Möglichkeit, seinen Verantwortungsbereich zunächst richtig kennenzulernen.¹⁹⁷⁴ In Externaler Hinsicht erhöht das Konzept über die vorauslaufende Koordination aller Tätigkeiten der Pueralunternehmung und über die Integration¹⁹⁷⁵ der Humanressourcen in die Gesamtorganisation des Trignons die Bindungs-, Retaliations-, Verweigerungs-, Augmentations- sowie Reduktionsmacht der Parentalunternehmungen gegenüber der Pueralunternehmung und ermöglicht die Implementierung ihrer Unternehmungsgesamtstrategien.¹⁹⁷⁶ In Internaler Hinsicht erfordert es den verstärkten Rückgriff auf finanzielle und personelle Ressourcen der Parentalunternehmungen und birgt – sofern die praktische Ausgestaltung Schwächen aufweist – potentielle Dysfunktionalitäten in Form von „Budgetary Slacks“, partikularistischem Denken, Kurzfristorientierung, Etatdenken oder der Verabsolutierung von Budgetvorgaben seitens der Pueralunternehmung.¹⁹⁷⁷ Auf der anderen Seite kann es

¹⁹⁷⁰ Vgl. HERMANN (Joint Venture, 1989), S. 166 f.; STEINMANN/SCHREYÖGG (Management, 2000), S. 358-359.

¹⁹⁷¹ Vgl. Kapitel E.V.3.4.2.

¹⁹⁷² Vgl. FRESE (Dezentralisierung, 1998), S. 176.

¹⁹⁷³ Vgl. CHILD/YAN (International Joint Ventures, 1999), S. 10; LORANGE/ROOS (Strategic Alliances, 1993), S. 108-109.

¹⁹⁷⁴ Vgl. MALIK (Führen, Leisten, Leben, 2000), S. 348.

¹⁹⁷⁵ Vgl. STEINMANN/SCHREYÖGG (Management, 2000), S. 357.

¹⁹⁷⁶ Vgl. MALIK (Führen, Leisten, Leben, 2000), S. 349.

¹⁹⁷⁷ Zu den Bedingungen für das Auftreten möglicher Dysfunktionalitäten vgl. kritisch STEINMANN/SCHREYÖGG (Management, 2000), S. 358 ff.

eine disziplinierende Signalwirkung im Binnenverhältnis des Trigons ausüben. In zeitlicher Hinsicht eröffnet es den Parentalunternehmungen eine höhere Kontrolle des Vorhabens – solange die mit der Kooperationsaktivität verbundene Erfolgs- und Innovationsunsicherheiten noch hoch sind.

2.1.3. Willenssicherung

2.1.3.1. Ergebnis-Kontroll-Konzept

Das Ergebnis-Kontroll-Konzept trägt in rein sachrationaler **Transaktionaler** Hinsicht der Kontroll-Potential-Effizienz insofern Rechnung, als die Führungsfunktion des unternehmungspolitischen Gremiums in der reinen Ex post-Kontrolle des Ergebnisses¹⁹⁷⁸ liegt. Ein negatives Ergebnis der Pueralunternehmungs-Transaktionen ist dann in der Regel nicht eindeutig auf Moral Hazard, fehlende Fähigkeiten oder Kontextgegebenheiten zurückzuführen, da Ressourcen-Plastizität, Nicht-Kontraktibilität von Agenten-Aktionen und Intransparenz von Transaktionen die Ursache-Wirkungs-Beziehungen verschleiern.¹⁹⁷⁹ Mit zunehmender Ergänzung um alternative Willenssicherungskonzepte wächst der Informationsstand der Parentalunternehmungen an und sinkt die Gefahr opportunistischen Verhaltens des Common Agent sowie der vertikalen Kollusion der Pueralunternehmung mit dem Kooperationspartner. Die Set up-Kosten für die Entwicklung und Einrichtung ergänzender Strukturkonzepte nehmen demgegenüber zu. Die reine Sachrationalität des Ergebnis-Kontroll-Konzepts ist über Komplementierung um das Anreiz-Kontroll-Konzept und das Organisations-Kontroll-Konzept zu durchbrechen und die Akkulturations-Effizienz zu verbessern.

Nach dem Kriterium des Marktdrucks ermöglicht das Ergebnis-Kontroll-Konzept über die Erfassung der Ergebnisse von Markttransaktionen der Pueralunternehmung den Parentalunternehmungen eine – gegenüber komplementierten Strukturvarianten – nur relativ geringe Möglichkeit des Aufdeckens und der Beseitigung von (In-)Effizienzen. Während die Parentalunternehmungen bei hoher Transparenz der Pueralunternehmungs-Aktivitäten diesen Marktdruck im Verhandlungsprozeß leicht für oder gegen das Pueralunternehmungs-Management richten könnten, ist dies bei fehlender Agenten-Kontraktibilität und Ergebnis-Ursache-Zurechenbarkeit argumentativ erschwert.¹⁹⁸⁰ In **Externaler** Hinsicht erhöht das Konzept bei alleinigem Einsatz die Implementierbarkeit parentaler Strategien allenfalls in mindesterforderlicher Weise.

Internal betrachtet, erfordert das Ergebnis-Kontroll-Konzept bei fehlender Ergänzung um andere Konzepte nur den marginalen Rückgriff auf elterliche Kontrolleinheiten, birgt die Gefahr ihrer mangelnden Auslastung und nutzt geringe Neutralitäts-Effekte durch mindestnotwendige Fremdkontrolle der Pueralunternehmungs-Aktivität. Die binenorientierte disziplinierende Signalwirkung fällt ebenfalls allenfalls gering aus.

¹⁹⁷⁸ Zur Bedeutung der „Relationship Intensity“ einer Unternehmung als notwendiger Bewertungsmaßstab für ihr weiteres Entwicklungspotential vgl. ANDERSSON/FORSQREN (Network Embeddedness, 2000), S. 345.

¹⁹⁷⁹ Vgl. MADHOK (Market Entry Mode, 1998), S. 264.

¹⁹⁸⁰ Vgl. ALEWELL (Informationsasymmetrien, 1994), S. 69.

Der **Dynamische** Mangel des Ergebnis-Kontroll-Konzepts lässt sich zu zwei wesentlichen flexibilitätsorientierten Argumenten verdichten, die die Revidierungs-Ineffizienz dieser Strukturvariante veranschaulichen: In zeitlicher Hinsicht bleibt der Zeitpunkt der erforderlichen Planrevision ungenutzt, da der Zeitraum, bis die Wirkungen der ergriffenen Maßnahmen die Revisionsnotwendigkeiten indizieren, zu lang ist, und die ausschließliche Fokussierung auf die Ergebnisse bereits vollzogener Maßnahmen bedingt darüber hinaus in inhaltlicher Hinsicht ein stark begrenztes Umsteuerungspotential, da die der parentalen Planung zugrundeliegenden Prämissen unbeachtet bleiben; so können erhebliche Änderungen in den Determinanten eingetreten sein, die sich in ihren gesamtrigonalen Auswirkungen kompensieren und insofern eine beträchtliche Kongruenz zwischen Soll und Ist begründen.¹⁹⁸¹ Eine Beschränkung auf die reine Ex post-Kontrolle wäre mit Blick auf das Ziel der Unsicherheitsreduzierung am ehesten bei einer bereits erreichten niedrigen Erfolgsunsicherheit und simultan niedrigen Innovationsunsicherheit realisierbar.¹⁹⁸² Die ausgeprägte ökonomische Relevanz der verkörperten Erwartungen im Sinne der Konzentration auf das Notwendigste erhöht den Handlungsspielraum der minimalkontrollierenden Parentalunternehmungen in alternativen Bereichen und senkt ihre Opportunitätskosten. Auch steht es dem Pueralunternehmungs-Agenten ausgeprägt frei, die Art und Weise, wie er Aufgaben erledigt, selbstverantwortlich zu wählen – eine Flexibilität, die bei komplex-interdependenten Aufgaben erfolgsbestimmend sein kann.¹⁹⁸³ Je mehr Handlungsspielraum die sekundäre Institution Ergebnis-Kontroll-Konzept selbst bewirkt, desto effizienter ist es über seine Verbindung zur stabilisierenden (quasi-)fundamentalen Institution „Unternehmenskultur“.

Das strukturelle Defizit der reinen Ex post-Kontrolle der Pueralunternehmung gründet in der Kurzsichtigkeit der zugrundeliegenden Planungsanschauung: Jede Planung schafft eine künstliche Ordnung, bewirkt jedoch im Zuge dieses selektiven Handlungsaktes ein strukturelles Risiko.¹⁹⁸⁴ Während die Ziel- und Aktionsvariablen als Entscheidungsparameter der Kontrolle des parentalen Planers unterliegen, kann dieser bestenfalls Annahmen hinsichtlich der Zukunft des parentalen und pueralen Kontextes bilden und die zukünftigen Daten als Erwartungsparameter formulieren. Die theoretische Extremsituation vollkommener Sekurität ist in praktischer Kooperationshinsicht zumeist durch den Dissekuritäts-Fall zu ersetzen, bei dem der trigonale Planer den Eintritt zukünftiger Ereignisse aufgrund unvollkommener Information nicht prognostizieren kann und mehrwertige Erwartungen benennen wird.

Die planungszentrierte Steuerung der Pueralunternehmung über die reine Ergebnis-Kontrolle steht daher im Spannungsfeld von Selektion und Risiko, da jede Selektivität das fundamentale Risiko der Fehlselektion und Ignoranz in sich birgt.¹⁹⁸⁵ Dieses die parentale Planung beeinträchtigende **Ambiguitätsproblem** wird um so erheblicher, je zeitlich und inhaltlich ausgereifter, d.h. je „strategischer“, das parentale Planungssystem wird.¹⁹⁸⁶ Daraus resultiert als Konsequenz die Aufgabe der vertikalen strategischen

¹⁹⁸¹ Vgl. SCHREYÖGG/STEINMANN (Kontrolle, 1985), S. 392 f.

¹⁹⁸² Z.B. bei bewährt-vertrauter pueraler „Mannschaft“ oder bei Rückzug der Parentalunternehmung.

¹⁹⁸³ Vgl. AGARWAL (Administrative Controls, 1999), S. 366.

¹⁹⁸⁴ Vgl. PFOHL/STÖLZLE (Planung und Kontrolle, 1997), S. 18;

¹⁹⁸⁵ Vgl. STEINMANN/SCHREYÖGG (Management, 2000), S. 244.

¹⁹⁸⁶ Vgl. SCHREYÖGG/STEINMANN (Kontrolle, 1985), S. 396.

Kontrolle, den gesamten Planungs- und Realisationsprozeß der Strategien der Pueralunternehmung von Beginn an zu begleiten – die Institutionalisierung von Kontrollkonzepten tritt somit in ein kompensatorisches Verhältnis zur parentalen Planung, da die Verminderung der parentalen Ambiguität nicht ohne absichernde Auffangmaßnahmen sinnvoll ist, die das Selektionsrisiko ihrer Planung reduzieren.¹⁹⁸⁷

Die reine Feedback-Kontrolle der Pueralunternehmung wird sich in der Regel als unzulänglich erweisen und ist durch ein Konzept kompensierender Kontrolle zu ersetzen, welches Selektionsrisiken der Planung durch Ergänzung um alternative Willenssicherungskonzepte (s.u.) kompensiert.¹⁹⁸⁸

2.1.3.2. Prämissen-Kontroll-Konzept

Indem das Prämissen-Kontroll-Konzept ex ante die Richtigkeit der gesetzten Prämissen von Politik und Planung *fortlaufend* kontrolliert, können in **Dynamischer** Hinsicht die Grundlagen der parentalen Entscheidung für Vertrauen zum Agenten „Pueralunternehmung“ permanent überprüft und unterschiedliche Anwendungsunsicherheiten im zeitlichen Ablauf reduziert werden.¹⁹⁸⁹ So kann etwa kontrolliert werden, ob die Voraussetzungen, die in der Vergangenheit eine hohe Autonomie der Pueralunternehmung begründeten, gegenwärtig noch Gültigkeit besitzen.

Da die Prämissen die Kontrollaktivitäten ausrichten, sind die entsprechenden Transaktionen und der Einsatz notwendiger Ressourcen gerichtet und folglich selektiv. Die Transaktionsgerichtetheit des Informationsverarbeitungsprozesses macht in **Transaktionaler** Hinsicht die Bündelung von Wissens-Potentialen in einer zentralen Einheit erforderlich. Gerichtetheit und Selektion begründen eine hohe Transaktions- und Ressourcen-Effizienz. Da einerseits nicht sämtlichen Annahmen eines dezidiert verfaßten Prämissenkataloges¹⁹⁹⁰ der gleiche Kontrollgrad gewidmet werden kann, andererseits keine endgültige Aufstellung der Prämissen, auf denen die Strategien basieren, konstruierbar ist, bietet sich die Erzielung interparentaler Spezialisierungsvorteile über eine Aufteilung der Prämissen-Kontroll-Aktivität und damit die Trennung differenter partnerlicher Transaktions-Potentiale an.

Überführen die Parentalunternehmungen die Prämissen in eine nach Eile und Bedeutung systematisierte Rangordnung, bergen diese interparental divergierenden Schwerpunktsetzungen erhebliche Konflikt-Potentiale, da der Zwang zu einer partnerschaftlichen Einigung und der Wille zu einer Durchsetzung der eigenen Interessen steigt. Jene expliziten oder impliziten Prämissen, die dem parentalen Machtbereich in keiner Weise unterliegen, denen dürftige Prognosen zugrunde liegen und die im unternehmungspolitischen Konzept der Parentalunternehmung eine besonders hohe strategische Bedeutung haben, sind in ausgeprägter Weise zu überprüfen.¹⁹⁹¹ Die hohe strategische Bedeutung

¹⁹⁸⁷ Vgl. SCHREYÖGG/STEINMANN (Strategic Control, 1987), S. 91 ff.

¹⁹⁸⁸ Vgl. STEINMANN/SCHREYÖGG (Management, 2000), S. 137-142.

¹⁹⁸⁹ Vgl. SJURTS (Kontrolle, 1998), S. 291.

¹⁹⁹⁰ Vgl. FRANZ (Controllinginstrumente, 2000), S. 327.

¹⁹⁹¹ Zur Bedeutung von „Hidden Agendas“ potentieller Partner vgl. ZEIRA/NEWBERRY (Equity Joint Ventures, 1999), S. 341. Vgl. SCHREYÖGG/STEINMANN (Kontrolle, 1985), S. 401.

kann in der Wirkungsbreite und -reichweite bereits minimaler Toleranzentfernungen für die Parentalunternehmung gründen.

2.1.3.3. Durchführungs-Kontroll-Konzept

Strukturieren die Parentalunternehmungen über den Einsatz des Durchführungs-Kontroll-Konzepts ihre Prüfkaktivitäten durch Meilensteine, bergen interparental divergierende Schwerpunktsetzungen aus **Transaktionaler** Perspektive erhebliche Konflikt-Potentiale. Da mittels der Beaufsichtigung nicht nur die Plankonformität des Ergebnisses überprüft wird, sondern auch Hinweise für eine rechtzeitige Beendigung der Pueralunternehmungs-Aktivitäten ermittelt werden sollen, bergen hier unterschiedliche kritische Größen der Parentalunternehmungen die Möglichkeit, daß beide aus ihrem internen und externen Kontext heraus zu unterschiedlichen Ergebnissen und damit erheblichen Konflikten gelangen, was die eingeschlagene Gesamtrichtung der Aktivitäten oder gar die Dissolution der Pueralunternehmung anbelangt.

Mit zunehmender Meilenstein-Frequenz wird die Anwendung eines vertikalen Zug-um-Zug-Leistungs- und Gegenleistungs-Mechanismus vereinfacht, die erwarteten Leistungen können konkret und laufend neu spezifiziert, Informations-Potentiale können gebündelt und Informations-Defizite beseitigt, der Pueralunternehmung können anhand des eigenen Verhaltens- und Leistungsmusters die eigenen Erwartungen signalisiert und sein Verhalten eher in gewünschte Bahnen gelenkt werden. Das Setzen unterschiedlicher Meilensteine wirkt über Erfolgserlebnisse motivierend und fördert die Akkulturations-Effizienz. Die Anwendung einer stabilisierenden Tit-for-Tat-Strategie wird vereinfacht. Indem die Bewertbarkeit der Leistungen der Transaktionspartner vereinfacht wird, gelingt eine bessere Einschätzbarkeit der Angemessenheit der eigenen (Gegen-)Leistungen und eher eine als „gerecht“ empfundene Leistungsverteilung. Regelmäßige Treffen dienen zudem dem Transfer der Kultur der Parentalunternehmungen. Dagegen werden die systemische Transaktions-Effizienz und Ressourcen-Effizienz durch den erheblichen Betreuungs-Mehraufwand, die verringerte Eigenständigkeit der Leistungserbringung des Betreuten und die dadurch bedingten Opportunitätskosten und Dependenzkosten geschmälert.

In **Dynamischer** Hinsicht wird durch die Wahl unterschiedlicher Meilensteine die Unsicherheit der Zukunft¹⁹⁹² für die Parentalunternehmungen wie auch die Pueralunternehmung erheblich reduziert. Strukturieren die Parentalunternehmungen ihre Kontrollaktivitäten durch Meilensteine, bieten sie der Pueralunternehmung Orientierungshilfen und reduzieren die eigene Innovationsunsicherheit erheblich. Die Permanenz der parentalen Kontrolle dient der Kompensation und vermindert das beidseitige Risiko. Prämisse für eine mögliche parentale Revidierung ist, daß die bis zu diesem Zeitpunkt erfolgte Intensität der Ressourcenbindung noch hinreichenden Umkehrungsspielraum bietet.

So hat die Durchführungs-Kontrolle in **Praxisbeispiel A** auf Basis des Berichtswesens, in dem alle als wesentlich erachteten Geschäftsvorgänge transparent sind, folgende

¹⁹⁹² Vgl. STEINMANN/SCHREYÖGG (Management, 2000), S. 247.

Struktur: Die INDUSTRIE CRANIC AG erhält jeden Monat einen Executive Report von der Pueralunternehmung. Monatlich wird der Erfüllungsgrad der Budgets am Auftrags-
eingang und Umsatz gemessen. Quartalsmäßig wird die Bilanz kontrolliert, Detail-
Informationen werden zweimal jährlich bei den Board-Meetings abgefragt. Das Board
verabschiedet jährlich die Budgets für die Pueralunternehmung. Es kontrolliert über
zwei Mechanismen: Die Zielerreichung des Budgets wird ermittelt. Zum anderen wer-
den die Executive Targets formuliert. Diese verbal formulierten qualitativen Ziele erge-
ben sich aus den Konzern-Regularien. Es kann sich dabei um die Erreichung bestimmter
Marktanteile, die Einführung eines neuen Produktes oder etwa den Aufbau dezentraler
Vertriebswege handeln.

Ein Financial Manager informiert in beiden Praxisbeispielen das Board der Pueralunter-
nehmung; er hat eine Berichtspflicht. Der Financial Manager ist u.a. zuständig für die
sorgfältige Erledigung der von den Führungsunternehmen festgelegten kaufmännischen
Berichterstattung. Er hat zudem dem Vorstand Finanzen der Parentalunternehmung über
alle wichtigen Ereignisse, die seinen Aufgabenbereich betreffen, zu unterrichten. Hierzu
zählen insbesondere zu erwartende oder eingetretene Veränderungen der Liquiditäts-
und Ergebnislage der Gesellschaft. Ein vom Board unabhängiger Public Auditor, der
aus der internen Revision der INDUSTRIE CRANIC AG bzw. INDUSTRIE AG entsandt
wird, überprüft die sachliche Korrektheit. Die Revision der INDUSTRIE CRANIC AG bzw.
INDUSTRIE AG wird grundsätzlich dann eingeschaltet, wenn die eingegangene Pueral-
unternehmung, wie im vorliegenden Fall, eine Beteiligung von über 50% seitens der
INDUSTRIE CRANIC AG aufweist und damit konsolidiert werden kann.

2.1.3.4. Überwachungs-Konzept

In **Transaktionaler** Hinsicht greifen die gerichteten Kontrolltypen aufgrund ihrer Se-
lektivität vor allem unter bestimmten partnerspezifischen Bedingungen zu kurz;¹⁹⁹³ hier
sind vor allem die mangelnde Erfahrung mit dem Kooperationspartner und dem Pueral-
unternehmens-Management zu nennen. Das Selektionsrisiko des Vertrauensvorschus-
ses kann durch die Transaktionsungerichtetheit zu kompensieren versucht werden und
bei positiven Kontrollergebnissen die Akkulturations-Effizienz fördern. Andererseits
vermögen unangekündigte Kontrollen der Parentalunternehmung eine Abwehrhaltung
des Pueralunternehmens-Managements zu bedingen und Widerstände zu provozieren.
Mit zunehmender Breite des Informationsstandes der Parentalunternehmungen sinkt die
Gefahr unvorhersehbaren opportunistischen Verhaltens des Common Agent sowie einer
schädigenden vertikalen Kollusion.¹⁹⁹⁴

Die Ungerichtetheit des Informationsgewinnungsprozesses begründet eine ausgedehnte
Aufteilung der Informationsaufgabe auf Parentalunternehmungs-Ebene und legt die
Trennung der Informations-Potentiale nahe. Sie evoziert eine dezentrale Durchführung
der Informationsaktivitäten¹⁹⁹⁵ und die Schaffung zahlreicher Informations-
Interdependenzen. Informationsverkeilungsbedingten Problemen der Qualitätsunsicher-

¹⁹⁹³ Vgl. STEINMANN/SCHREYÖGG (Management, 2000), S. 248.

¹⁹⁹⁴ Vgl. HE (Joint Venture, 1998), S. 115.

¹⁹⁹⁵ Vgl. STEINMANN/SCHREYÖGG (Kontrolle, 1986), S. 753.

heit ist durch derart breit gefächerte dezentrale Informationsstrukturen mittels des Screening zu begegnen. Bleiben entgegen aller Schutzmaßnahmen für die Beobachtung der Pueralunternehmung und ihres Umfeldes Signale unentdeckt und wird Hierarchisierungs-Ineffizienz begründet, kann dies durch das wissensspezifische Manko der Parentalunternehmung bedingt sein, einer Kausalität zwischen dem Hinweis und dem Erfolgspotential der Pueralunternehmung gewahr werden zu können; auch kulturelle, psycho- und soziodynamische Faktoren vermögen die Effizienz der parentalen Überwachung zu unterwandern, indem sie die Erfassung von Krisensignalen unterbinden.

Kurz- und mittelfristig kann die Ungerichtetheit des Konzepts gegenüber den gerichteten Kontrollvarianten eine Ressourcen- und Transaktions-Ineffizienz begründen. Da die Wirksamkeit der strategischen Überwachung in einem hohen Grade vom Zufall abhängig ist, können die zusätzlichen parentalen Ressourcen eventuell überflüssigerweise eingesetzt werden und die additiven Transaktionen unnötigerweise erfolgen. Auch die parentale Ressourcen-Kapazität wirkt insofern restringierend auf dieses Strukturkonzept ein, das eine zeitintensive Ressourceneinbindung wettbewerbsrelevanter parentaler Ressourcen bedingt.

In **Dynamischer** Hinsicht fördert das Überwachungs-Konzept die Entwicklung von Vertrauen, indem es über die regelmäßige ungerichtete Kontrolle des Agenten „Pueralunternehmung“ die ressourcielle Intransparenz durchbricht und kausale Klarheit im Hinblick auf die Verbindung zwischen Ressourcen und Wettbewerbsvorteil der Kooperationspartner bewirkt. In seiner Eigenschaft als dynamisches Phänomen entwickelt sich der spezifische Faktor Vertrauen erst im Laufe der Zeit und basiert auf positiven Kontrollbefunden zum Vertrauen in früheren Delegationsbeziehungen: Erst die ungerichtete Kontrolle des Agenten „Pueralunternehmung“, beginnend in der Entscheidungsphase für Vertrauen bis hin zum Ende der Agentenbeziehung, garantiert die Rationalität der Entscheidung für Vertrauen – Vertrauen wird durch Kontrolle erst möglich; gleichsam können die Kontrollinformationen zum Einstellungs- und Verhaltenwandel in der noch bestehenden Agentenbeziehung führen – zum Entzug des Vertrauens in das Pueralunternehmens-Management.¹⁹⁹⁶

Das Überwachungs-Konzept vermag daher Partnerhandhabungsunsicherheit erheblich abzubauen. Je höher generell die partnerspezifische Anwendungsunsicherheit ist, desto zweckmäßiger sind ungerichtete Kontrollaktivitäten zur Kompensation des Selektionsrisikos eines Vertrauensvorschlusses. Auch trägt das Überwachungs-Konzept dazu bei, die Anwendungsunsicherheit nicht allein mit Blick auf das Kooperationsvorhaben, sondern auch – im Sinne des „Tellerrand-Effekts“ – im Hinblick auf alternative Parentalunternehmens-Aktivitäten zu reduzieren.

2.1.4. Ressourcen-Handhabungs-Konzept

Differieren die von den Partnern gewählten ressourciellen Gliederungskriterien und variieren die verwendete Sprache und die gewählten Berichtsperioden erheblich vonein-

¹⁹⁹⁶ Diese Form der Kontrolle ist insofern als „Vertrauenkontrolle“ zu bezeichnen. Vgl. SJURTS (Kontrolle, 1998), S. 291.

ander, so wird in **Transaktionaler** Partnerspezifischer Hinsicht eine partiell präjudizierende Anpassung der Ressourcenstrukturen durch die vielfältigen unterschiedlichen Arten parentaler Ressourcen behindert. Wird das periodische Berichtswesen der Pueralunternehmung an die Parentalunternehmung angepaßt, bietet sich der Pueralunternehmung die Möglichkeit höherer Autonomie, da die Parentalunternehmungen die von ihnen als wesentlich erachteten und wahrgenommenen Informationen regelmäßig erhalten und sie dann womöglich alternative, ihnen eigentlich zustehende Property Rights – aus Gründen der Opportunitätskosten-Senkung – ungenutzt lassen,¹⁹⁹⁷ indem sie etwa eher auf zusätzliche Kontrollen der Pueralunternehmung verzichten werden.

Gleichsam erlaubt das Ressourcen-Handhabungs-Konzept, die dezentrale Organisationseinheit „Pueralunternehmung“ mit all den Informationen auszustatten, die sie für eine Entscheidung benötigt, und Entscheidungen zu dezentralisieren. Simultan trägt es dazu bei, die zentrale Kontrolle der delegierten Entscheidungen zu verstärken. Insgesamt ermöglicht es daher, daß die Pueralunternehmung einen eindeutig abgrenzbaren Leistungsbeitrag zum trigonalen Gesamtsystem erbringt und jedes Subsystem wiederum vom Gesamtsystem unterstützt wird. Ob das Ressourcen-Handhabungs-Konzept zu einer stärkeren Autonomie der Pueralunternehmung führt, ist abhängig von der Unternehmungsphilosophie der Parentalunternehmung, da auch über eine verbesserte Informationsversorgung der Parentalunternehmung eine verstärkte Zentralisation trigonaler Entscheidungen möglich ist.

Die Transaktions-Effizienz ist zudem höher, da sich die Berichtsperioden, die Gliederungskriterien und die Sprache entsprechen – und insofern weniger Transaktionen erfordern. Andererseits besteht die Gefahr, daß durch ein voluminöses Berichtswesen die Pueralunternehmung durch eine zeitintensive¹⁹⁹⁸ und erdrückende Berichtspflicht¹⁹⁹⁹ an ihren Marktaktivitäten gehindert und derart die Markteffizienz verschlechtert wird.

Das zweite Partnerspezifische Problem betrifft die Kompensationsfunktion des Ressourcen-Handhabungs-Konzepts. Je schlechter die Kooperationspartner und die Pueralunternehmung – aufgrund physischer oder kultureller Distanz²⁰⁰⁰ – mit Ressourcen versorgt werden, desto erheblicher wird die Leistungsfähigkeit des Trigons und damit die gepoolte Interdependenz-Effizienz verschlechtert und desto kompensierender hat das Ressourcen-Kontroll-Konzept zu wirken, indem über die Ausschaltung kontraproduktiver Verstrukturierungen²⁰⁰¹ interpartnerliche Ressourcenlücken aufgefüllt und Ressourcenasymmetrien beseitigt werden. Ein bedeutendes Problem ist etwa die integrative Verbindung²⁰⁰² der Informationswege mit den Horizontalen Strukturkonzepten: Werden den Parentalunternehmungen beim Dominanz-Konzept und Separations-Konzept nicht symmetrisch Informationen zur Verfügung gestellt, kann das Ressourcen-Handhabungs-

¹⁹⁹⁷ Vgl. HERMANN (Joint Venture, 1989), S. 172 f.

¹⁹⁹⁸ Vgl. STEINMANN/SCHREYÖGG (Kontrolle, 1986), S. 756.

¹⁹⁹⁹ Vgl. HERMANN (Joint Venture, 1989), S. 173.

²⁰⁰⁰ Vgl. CHOW/HARRISON/McKINNON/WU (Informal Information Sharing, 1999), S. 579 f.

²⁰⁰¹ Vgl. STEINMANN/SCHREYÖGG (Management, 2000), S. 248.

²⁰⁰² Vgl. STEINMANN/SCHREYÖGG (Kontrolle, 1986), S. 756.

Konzept ausgleichend wirken,²⁰⁰³ indem fehlende Informationen den Trigonelementen zugänglich gemacht werden.

Indem Ressourcen wissentlich filtriert und damit Ressourcen-Asymmetrien zwischen den Kooperationspartnern oder zwischen den Parentalunternehmungen und der Pueralunternehmung bewußt aufgebaut oder erhalten werden, kann die relative Machtposition des Filtrierenden verbessert werden. Mit zunehmender relativer Macht gegenüber dem Kooperationspartner ist die Durchsetzbarkeit eigener Interessen in Form höherer Autonomie oder der bewußten Herbeiführung bzw. Vermeidung kritischer (Inter-)Dependenzen wahrscheinlicher. Zudem steigt die Tendenz zur Quasi-Internalisierung partnerlicher Ressourcen. In akkulturativer Hinsicht ist die Filtrationsfunktion von Ressourcenstrukturen – vor allem über partnerausschließende Relevanzbeurteilungen²⁰⁰⁴ von Informationen – als bedeutsames kooperationsspezifisches Problemfeld hervorzuheben. Sie führt womöglich zu einem irreparablen Vertrauensverlust in den Kooperationspartner und beeinträchtigt die Akkulturations-Effizienz erheblich – mit der häufigen Konsequenz der Dissolution der Kooperation.

Das Ressourcen-Handhabungs-Konzept wirkt aus **Dynamischer** Perspektive um so flexibilisierender, je mehr die zwischen den Trigonelementen getauschten Ressourcen ökonomisch relevante Erwartungen verkörpern. Es handhabt die Zeitbedingtheit um so effizienter, je mehr es die dimensionierenden, kompensierenden oder filtrierenden Tangibilitäten zwischen den Kooperationspartnern sehr bewußt gestaltet. Schließlich wirkt es um so unsicherheitsreduzierender, je mehr es die Nachhaltigkeit von Gleichgewichtssituationen über die interpartnerliche Ausgeglichenheit der Verfügung *über* und der Einbringung *von* Ressourcen bewirkt.

2.2. Bewertung der Motivations- und Kohäsionsstrukturen

2.2.1. Anreiz-Kontroll-Konzept

Ein grundlegend anderer Ansatzpunkt der Erzielung einer hohen Akkulturations- und Kontroll-Potential-Effizienz ist aus **Transaktionaler** Sicht über die Institutionalisierung des Anreiz-Kontroll-Konzepts möglich.²⁰⁰⁵ Indem die Anreiz-Kontrolle bereits ex ante das aufgabenorientierte Handeln des Agenten durch Anreize zu steuern sucht, wird bereits vor Eintritt eines möglichen Schadens ein Schutz vor opportunistischem Verhalten institutionalisiert, indem motivatorische Basen für kooperationszielkonformes Verhalten gelegt werden.²⁰⁰⁶ Das Anreiz-Kontroll-Konzept bedient sich damit explizit des Trans-

²⁰⁰³ Vgl. HERMANN (Joint Venture, 1989), S. 173.

²⁰⁰⁴ Vgl. STEINMANN/SCHREYÖGG (Kontrolle, 1986), S. 752.

²⁰⁰⁵ Zur Relevanz von Ressourcenallokation, Informationsprozessen, Kontrollen, Machtausübung, Lernprozessen – und auch Incentives – für den Idiosynkrasiegrad, die Spezifität und Trägheit von Firmen als „Behavioral Entity“ vgl. DOSI/MARENGO (Evolutionary Theory, 1993), S. 16. Vgl. ähnlich BAKER (Incentive Contracts, 1992), S. 598-614; BAKER/JENSEN/MURPHY (Incentives, 1998), S. 593-616; ITOH (Coalitions, 1993), S. 410-427.

²⁰⁰⁶ FALK, GÄCHTER und KOVÁCS konnten jüngst Ergebnisse der X-Efficiency-Theorie von LEIBENSTEIN stützen. Vgl. FALK/GÄCHTER/KOVÁCS (Intrinsic Motivation, 1999), S. 251-284; LEIBENSTEIN (General X-Efficiency-Theory, 1978).

aktionsdesigns „Anreizsystem“ als Schutz vor Moral Hazard. Die Ursachen für Zielverfehlungen würden möglicherweise den Kontextbedingungen zugeschrieben; aus Ergebnissen im Toleranzbereich wäre infolge der Ressourcen-Plastizität und Nichtkontraktibilität des Agentenhandelns nicht ersichtlich, daß diese Resultate im Falle einer höheren Anstrengung der Pueralunternehmung hätten besser ausfallen können.

Da die Kontrolle über das Ex ante-Setzen von Anreizen permanent erfolgt, wird den Gefahren der Nicht-Beobachtbarkeit der Aktivitäten des Agenten begegnet. Mit einer effizienten, quantitativ orientierten Überprüfung der Finanzen, welche ihrerseits ein unerläßlicher Kontrollmechanismus für den Kooperationspartner ist, können für das puerale Management und zumindest für den risikoaversen lokalen Partner insofern gleichwohl Negativanreize verknüpft sein, als der Output nur ihrer eingeschränkten Einflußnahme unterliegt, was wiederum insbesondere dann der Fall ist, wenn an diese quantitativen Prüfergebnisse die klassischen principal-agent-theoretischen Anreizmechanismen geknüpft sind.²⁰⁰⁷ **Internal** betrachtet wäre eine interne ergebnisorientierte Kontrolle des Pueralunternehmens-Exekutivorgans beispielsweise über sein Engagement am Eigenkapital der Pueralunternehmung oder seine an innovativ-unternehmerischem Handeln orientierte Vergütung realisierbar. Entwicklung und Schutz wettbewerbsrelevanter Ressourcen würden über zielkonforme (Innovations-)Anreize und das Senden klarer Signale ebenso gefördert wie die Elimination redundanter und destruktiver Ressourcen. In **Externaler** Hinsicht kann bestehende Markt-Effizienz auf dem Markt für Fremdkapital zur Anreiz-Kontrolle des Pueralunternehmens-Exekutivorgans wie auch des parentalen Partners beitragen, indem Stakeholder über Machtbasen in Form von Prolongationsverwehrungen bestehender Kreditverträge oder unternehmungsspolitischen Eingriffsmöglichkeiten verfügen. Auch werden ex ante Externale Anreize durch Effizienz auf dem Arbeitsmarkt für Exekutivorganmitglieder gesetzt, indem sich ihre gelungene Marktwertoptimierung im erzielbaren Gehalt widerspiegelt. Außenorientierte Anreize transferieren damit den „Markt in die Hierarchie“ und unterstützen vor allem die von den anreizsetzenden Parentalunternehmungen verfolgten Strategien.

Die Ex post-Kontrolle bedingt in Abhängigkeit vom gewählten Bezugsobjekt Koordinationskosten in unterschiedlicher Höhe, welche insbesondere bei Bezugnahme auf das aufgabenorientierte Verhalten beachtlich sein können.²⁰⁰⁸ Im Rahmen der letztgenannten Kontrolle sind die trigonalen Koordinationskosten um so höher, je höher die Dynamik und Komplexität der Umwelt der Parentalunternehmung wie auch der Pueralunternehmung ist, da neben der Festlegung der zieladäquaten Handlungsweisen des pueralen Agenten ihre angestrebte Kontraktibilität die kontinuierliche Entwicklung neuer Informationssysteme bedingt. Dabei behindern die durch Kontextdynamik und -intransparenz bedingte kurze Laufzeit oder mangelnde Zielgerichtetheit der Anreizsysteme die Parentalunternehmung bei der Validierung ihrer Leistungsfähigkeit. Im Falle eines ergebnisorientierten Anreiz-Kontroll-Konzepts wirkt sich die aus der Kontextdynamik und -komplexität resultierende parentale Unsicherheit auch koordinationskostenerhö-

²⁰⁰⁷ Zu diesen und den folgenden Kontrollmechanismen vgl. etwa HARRIGAN (Joint Ventures, 1985), S. 371; HERZIG/WATRIN/RUPPERT (Unternehmenskontrolle, 1997), S. 770.

²⁰⁰⁸ Zum principal-agent-theoretischen Kontrollproblem vgl. etwa grundlegend SJURTS (Kontrolle, 1998), S. 288 ff.

hend aus; das Kooperationskontext-Risiko wird jedoch permanent dem Agenten „Pueralunternehmung“ aufgebürdet. In diesem Fall der Ex post-Kontrolle des *Ergebnisses* würde der puerale Agent (in) die Delegationsrelation „im Normalfall“ nur bei Kompensation in Form einer Risikoprämie eintreten bzw. fortsetzen. Für die Parentalunternehmung existiert die Problematik der pueralen Verhaltenserfassung nicht; die Koordinationskosten sind insofern erheblich geringer. Aus risikoorientierter Sicht wird insofern c.p. bei ausgeprägterer Risikoaversion des parentalen Prinzipals (des Agenten „Pueralunternehmung“) die Wahl auf ergebnisorientierte (verhaltensorientierte) Anreiz-Kontroll-Konzepte, bei umgekehrter Risikoeinstellung dagegen auf handlungsorientierte (ergebnisorientierte) Anreiz-Kontroll-Konzepte fallen. Internationale Trigonale Kooperationen vermögen die lokale Parentalunternehmung bisweilen mit hohen Risiken zu konfrontieren. Aber auch das vertikal entsandte und unerfahrene Pueralunternehmens-Exekutivorgan wird in unbekannten Kontexten tendenziell risikoaverser sein. Die Entscheidung für eine Variante des Anreiz-Kontroll-Konzepts wird insofern aus Principal Agent-theoretischer Perspektive durch die Operationalisierbarkeit des Agentenhandelns, die Risikoeinstellung der trigonalen Partner, die Kontrollkosten – und die relative Machtposition – bedingt.

Da die Anreiz-Kontrolle sowohl bei der Output-Kontrolle als auch bei der Kontrolle des Verhaltens der Pueralunternehmung gerichtet ist und die Kontrollobjekte jeweils wohldefiniert sind, werden eine hohe Ressourcen-Effizienz und hohe Transaktions-Effizienz erzielt, da Ressourcen nicht wirkungslos eingesetzt werden und Transaktionen nicht unnötigerweise erfolgen. Die Anreiz-Kontrolle wirkt permanent „im Hintergrund“ und weist in ihrer Permanenz die gegenüber zahlreichen alternativen Kontroll-Konzepten höchste Kontroll-„Frequenz“ auf. Bei relativ geringem laufenden Ressourceneinsatz – allerdings hohen Set-up-Kosten für Entwicklung und Implementierung des Konzepts – weist die Anreiz-Kontrolle eine relativ hohe Wirkungsintensität auf das Kontrollobjekt auf. Indem das Anreizsystem außenorientiert ausgestaltet wird und die Parentalunternehmung(en) dem Pueralunternehmens-Management marktorientierte Anreize bieten, ist auch eine hohe Markt-Effizienz erzielbar.²⁰⁰⁹ Das Anreiz-Kontroll-Konzept vermag derart den „Markt in die Hierarchie“ zu transferieren.

In **Dynamischer** Hinsicht wird durch den Einsatz des Anreiz-Kontroll-Konzepts das Ausmaß der Unsicherheit der Zukunft gezielt zu reduzieren ermöglicht. Je notwendiger eine hohe Verlässlichkeit von Erwartungen über das Verhalten des Agenten „Pueralunternehmung“ ist, desto erforderlicher sind ergebnisorientierte²⁰¹⁰ oder verhaltensbezogene Anreize, die positive oder negative Sanktionen bei Zielerreichung bzw. Zielverfehlung sichern, um so Erwartungen, die sich eine Parentalunternehmung über das Verhalten des Agenten bildet, auf ein sichereres Fundament zu stellen. Anhand der Selbstwahl der Anreize (Self-Selection) durch das Pueralunternehmens-Management sind daneben auch Partnerhandhabungsunsicherheit und Strukturierungsunsicherheit abzubauen. Eine ausgeprägte ökonomische Relevanz der von den ausgewählten Anreizen verkörperten Parentalunternehmens-Erwartungen erhöht letztendlich auch den Hand-

²⁰⁰⁹ Vgl. FRESE (Organisation, 2000), S. 496.

²⁰¹⁰ Vgl. TEECE (Knowledge Assets, 2000), S. 52.

lungsspielraum der Parentalunternehmungen für alternative, ihr Gesamtportfolio umfassenden Aktivitäten.

In **Praxisbeispiel A** setzt sich das Gehalt des General Managers aus einem fixen und einem variablen Bestandteil zusammen. Der variable Bestandteil besteht zu 50% aus der Erreichung des Budgets und zu 50% aus der Erreichung der Executive Targets. Die Erreichung materieller und strategischer Ziele ist der Bewertungsmaßstab. Ex ante werden Anreize gesetzt, die ex post über die Überwachung des Endergebnisses und des aufgabenorientierten Verhaltens (durch den Financial Manager) kontrolliert werden.

2.2.2. Humanressourcen-Kontroll-Konzept

Aus **Internaler** Perspektive eröffnet der Transfer parentaler Humanressourcen in die Pueralunternehmung sachrationale Vorteile, indem erfolgskritisches Know-how übertragen werden kann und derart eine hohe Transfer-Effizienz erzielbar ist.²⁰¹¹ Das Humanressourcen-Kontroll-Konzept behebt dann die Intransparenz parentaler Ressourcen für den Kooperationspartner und beseitigt kausale Ambiguität des Kooperationspartners hinsichtlich der Verbindung zwischen Ressourcen und Wettbewerbsvorteil, wenn auch dieser durch eigene Mitarbeiter in der Pueralunternehmung vertreten ist. Werden der Pueralunternehmung Humanressourcen übertragen und werden Regelungen für eine Rückkehr der parentalen Mitarbeiter in die parentale Unternehmung getroffen, ist dies aus der Perspektive der Aneignungs-Effizienz über die bewußte Aneignung von Know-how durch die Parentalunternehmung von Vorteil. Dies gelingt allerdings nur dann, wenn das Konzept nicht zur „Elimination“ redundanter oder destruktiver Humanressourcen in der parentalen Unternehmung mißbraucht wird. Da allerdings Humanressourcen an sich eine unvollkommen mobile Ressource repräsentieren – sie können für die über sie verfügbende Parentalunternehmung von einem subjektiv anderen Wert als für die in einem anderen Kontext mit anderen Ressourcen agierende Pueralunternehmung sein – muß ein Transfer jener im parentalen Kontext redundanten oder destruktiven Ressourcen nicht zwingend schädlich sein. Auch wirkt die Kapazität an parentalen Humanressourcen restringierend auf dieses eine permanente Ressourceneinbindung in der Pueralunternehmung erfordernde Strukturkonzept ein. Das Konzept ist etwa um so zweckmäßiger, je mehr das zu transferierende Wissen an die durch die Parentalunternehmung einzubringenden einzigartigen Humanressourcen gebunden ist, von je impliziterem, spezifischerem und kumulativerem Charakter es ist – und natürlich in dem Fall, in dem ein Markt für diese Ressource nicht existiert.

External betrachtet können daher auch ein struktureller Arbeitskräftemangel oder auch ein effizienter Wettbewerb auf dem Arbeitsmarkt für lokale Exekutivorgan-Mitglieder, der sich in für die kooperationswillige Parentalunternehmung exorbitanten Gehaltsvorstellungen widerspiegelt, quasi zur Anwendung dieses Strukturkonzepts aus volkswirtschaftlichen oder ökonomisch-rationalen Gründen „zwingen“. Derartige strukturelle oder auch ökonomisch-rationale Markt- sowie Kooperations-Eintritts-Barrieren aufgrund defizitärer marktlicher Akquirierbarkeit der Humanressourcen sind dann über den Transfer parentalen Personals und Umgehung der Rekrutierungs-Problematik zu besei-

²⁰¹¹ Vgl. CHILD/YAN (International Joint Ventures, 1999), S. 14.

tigen. Mit zunehmender Mobilität der parentalen Humanressourcen kann, bei Einsatz dieses Konzepts durch beide Parentalunternehmungen und der Konsequenz zahlreicher Tangibilitäten, eine erhebliche Mobilisierung der Kooperation als Ganzes einsetzen. Der Zukauf defizitären und komplementären Wissens in einem ausländischen Markt kann dagegen den Eintritt in den Markt erheblich erleichtern – vor allem dann, wenn dieser durch sozio-kulturelle Beziehungsstrukturen determiniert wird (vgl. z.B. Sponsorship).

Indem darüber hinaus für die transferierende Parentalunternehmung Kontakt- und Vermittlungspersonen in der Pueralunternehmung zu erreichen sind, die die parentale Struktur kennen und der parentalen Sprach- und Lebenswelt entstammen, wird in **Transaktionaler** Hinsicht eine hohe informelle Kontroll-Potential-Effizienz über die Pueralunternehmung ermöglicht.²⁰¹² Anmutung der Befangenheit und Intra-Rollen-Konflikte können zu Konflikt-Potential- und Akkulturations-Ineffizienz führen.²⁰¹³ Auch lassen sich das Personalselektions- und das Personaleinsatzsystem der Parentalunternehmung im Rahmen von internationalen Trigonalen Kooperationen – mit zunehmender kultureller Distanz und abweichenden Einstellungs- und Entlassungsgewohnheiten – nicht ohne weiteres friktionslos auf die Pueralunternehmung transferieren. Dagegen ergibt sich eine hohe Integrations-Potential-Effizienz aus Sicht der transferierenden Parentalunternehmung, indem über die humanressourciellen Kulturträger parentale Kulturelemente in die Pueralunternehmung „transportiert“ werden. Gegen eine Rückkehrregelung spricht die Emergenz unklarer Loyalitäten und die erschwerte Personalführung infolge der Absenz hierarchischer Druckmittel wie Versetzungen und Entlassungen – die wiederum eine verminderte Kontroll-Potential-Effizienz evozieren; andererseits wird aus der Perspektive der zu transferierenden Humanressourcen die Bereitschaft für einen Wechsel in die Pueralunternehmung dann gering sein, wenn zu erhöhten Risiken noch verschlechterte Karrierechancen treten; insofern ist aus diesem Blickwinkel die Rückkehr in die parentale Unternehmung offen zu halten.²⁰¹⁴ Über die zunehmende Verantwortungsverlagerung in elementaren Personalbeschaffungs-, Personalbeurteilungs- und Personalentwicklungsentscheidungen in Richtung auf die Parentalunternehmung ist eine erhöhte Integrations-Potential-Effizienz erzielbar.

Dynamisch betrachtet, ist das Humanressourcen-Kontroll-Konzept um so zweckmäßiger, je mehr der Transfer als Akkumulation intangibler Ressourcen durch organisationale Lernfortschritte des „Schülers“ Pueralunternehmung begriffen wird und in dieser Weise die Zeithandhabungs-Effizienz erhöht wird. Je mehr parentale Teams in ihrer Ganzheit in die Pueralunternehmung vertikal transferiert werden, desto optimaler werden die gruppenspezifische Kommunikations- und Koordinationsstruktur²⁰¹⁵ sowie effiziente etablierte Routinen genutzt und desto geringer sind die versunkenen Kosten. Flexibilisierend wirkt das Konzept, indem auf implizites Erfahrungswissen parentaler Humanressourcen zurückgegriffen wird, um den optimalen Ausübungszeitpunkt von Optionen zu gewährleisten. Auch eröffnet eine breite Diffusion zu transferierender Ressourcen in der Anfangsphase der Kooperation die Nutzung eines wissensorientierten

²⁰¹² Vgl. CHILD/YAN (International Joint Ventures, 1999), S. 8, 10.

²⁰¹³ Vgl. WUNDERER (Führung, 1997), S. 166.

²⁰¹⁴ Vgl. HERMANN (Joint Venture, 1989), S. 190 f.

²⁰¹⁵ Zur Bedeutung von Gruppeninteraktionen für Individualinteraktionen vgl. AKERLOF (Social Distance, 1997), S. 1023.

Carry-over-Effekts. Über den Einsatz eigener Humanressourcen kann zudem gezielt die innovationsbezogene Anwendungsunsicherheit der Parentalunternehmungen auf Basis der Beschleunigung spezifischer Investitionen beseitigt werden.

In **Praxisbeispiel A** wird der General Manager von der INDUSTRIE CRANIC AG vorgeschlagen und im F.Z.E.-Board bestätigt. Die schriftliche gemeinsame Nominierung für den extern rekrutierten Financial Manager steht den Partnern JEY und WHITE zu. Auch dieser Vorschlag muß vom F.Z.E.-Board bestätigt werden. Die Partner verzichten in diesem Fall auf ihr Nominierungsrecht und verzichten so – zum Vorteil der INDUSTRIE CRANIC AG – auf ihnen zugeordnete Property Rights. Der Financial Manager ist nur über den wirtschaftlichen Stand der Aktivitäten informiert, verfügt (bewußt) nicht über den für eine Aneignung technologischen Know-hows erforderlichen Wissensökonomischen Reifegrad. Entscheidungen im operativen Tagesgeschäft, die Aktivitäten der INDUSTRIE CRANIC betreffend, fällt der General Manager – soweit diesen keine Board-Entscheidungen entgegenstehen.

2.2.3. Organisations-Kontroll-Konzept

Indem eine bewußte Konzentration auf eine geringe Anzahl an zu produzierenden Gütern und Dienstleistungen erfolgt, wird in **Transaktionaler** Hinsicht die Transaktions-Transparenz und Verhaltensbeobachtung der Pueralunternehmens-Leitung wie auch des lokalen Partners vereinfacht und die Kontroll-Potential-Effizienz gefördert. Das Organisations-Kontroll-Konzept zeigt dabei eine Variante impliziter Ex ante-Kontrolle der Pueralunternehmung durch die Parentalunternehmungen auf. Der Transfer aufbau- und ablauforganisatorischer Charakteristika der Parentalunternehmung auf die Pueralunternehmung wirkt als wesentliche kulturpolitische Maßnahme, die den erfolgreichen Verlauf der Akkulturation zwischen den Kooperationspartnern erheblich fördert. Nicht allein die Akkulturations-Effizienz, sondern auch die organisatorische Einbindung in einen parentalen Konzern und damit die Integrations-Potential-Effizienz können in dieser angleichenden Weise über aufeinander abgestimmte Transaktionen positiv beeinflusst werden.

Internal betrachtet, vereinfacht das Organisations-Kontroll-Konzept den gewollten Transfer parentaler Ressourcen auf den Kooperationspartner. Über eine similare Ablauforganisation setzt eine Beschleunigung der Ressourcenmobilisierung ein und wird die Replizierbarkeit der zu transferierenden Ressourcen gefördert. Kausale Unklarheiten der Pueralunternehmung über die Verbindung zwischen Ressourcen und Wettbewerbsvorteilen einer leistungsstarken Parentalunternehmung würden behoben. Auch werden über Replikation sich bereits bewährter Organisationsstrukturen wettbewerbsrelevante Ressourcen geschützt.

Agieren die bislang sehr erfolgreiche Parentalunternehmung und die Pueralunternehmung in einem komparablen Markt mit ähnlichen kritischen Erfolgsfaktoren, so gestattet der Transfer der Aufbau- und Ablaufstruktur in **Externaler** Hinsicht am ehesten die Erfassung genau jener Art an wertvollen Ressourcen, die den spezifischen Anforderungen des Marktes bereits in der Vergangenheit entsprachen. Auch die Implementierbarkeit parentaler Strategien wird derart erhöht.

Aus **Dynamischer** Perspektive wird bei Transfer der parentalen aufbau- und ablauforganisatorischen Charakteristika auf die Pueralunternehmung bei simultanem Einsatz (einiger) parentaler Humanressourcen die Nutzung parentaler statischer und dynamischer Routinen in der Kooperation erheblich durch bereits bekannte Organisationsregeln unterstützt.²⁰¹⁶ Insofern komplementiert das Organisations-Kontroll-Konzept auch das Humanressourcen-Kontroll-Konzept.²⁰¹⁷ Die Historizität der Parentalunternehmungen ist damit zumindest partiell zu transferieren. Prämisse für die Nutzung parentaler Routinen auf Organisationstransfer-Basis ist eine zur Parentalunternehmung vergleichbare Systemstruktur der Pueralunternehmung im Hinblick auf die Spezifität, Impliziertheit oder Kumulativität zu transferierenden Wissens, den Wissensökonomischen Reifegrad zu transferierender Güter, die Anzahl an Humanressourcen oder die Anzahl ausländischer Niederlassungen.

2.2.4. **Schlußfolgerung**

Vertikale Elementarstrukturelle Konzepte setzen sich vor allem mit unterschiedlichen Ausgestaltungsvarianten der intratrigonalen Verhandlungstaktik, der budgetierungs-basierten Flexibilität wie auch vor allem mit der bereits in Kapitel B.VIII.2 skizzierten Vertikalen Kontrolle auseinander. Die Bewertung der in **Abbildung 97** skizzierten Lokomotionsstrukturen veranschaulicht aus Sicht der Transaktionalen Effizienz vor allem die Bedeutung der Verhandlungstaktiken im Prozeß der Willensbildung, die aus der Perspektive der Parentalunternehmungen tendenziell beim Aktiven Fokal-Top Down-Konzept und aus Sicht der Pueralunternehmung beim Aktiven Dual-Bottom Up-Konzept am erfolgsversprechendsten sind.

²⁰¹⁶ DOSI und MARENGO betonen die Bedeutung der internen Verhaltensnormen für den Erfolg des Lernens. Vgl. DOSI/MARENGO (Evolutionary Theory, 1993), S. 16.

²⁰¹⁷ Bei internationalen Trigonon steigt einer empirischen Untersuchung von FEY und BEAMISH zufolge ihre Erfolgswahrscheinlichkeit tendenziell dann, wenn das (gegenüber der Organisationskultur organisationale Praktiken fokussierende) „Organisationsklima“ (Dimensionen: Struktur, Verantwortung, Belohnung, Risiko, Wärme, Unterstützung, Standards, Konflikt und Identität) der Pueralunternehmung nicht etwa dem Organisationsklima des lokalen Partners, sondern jenem des Gastpartners ähnlich ist. Der lokale Partner, so die Vermutung, habe, unabhängig von kulturellen Unterschieden, tiefere Einblicke in die Probleme der Pueralunternehmung vor Ort, so daß dysfunktionale Konflikte – selbst bei erheblichen kulturellen Divergenzen – keine negativen Auswirkungen zeitigen. Vgl. FEY/BEAMISH (Joint Venture Conflict, 2000), S. 139-162.

**Abbildung 97: Bewertung der Kybernations-Art:
Lokomotionsstrukturen – Willensbildungs-Konzepte**

	Internal	External	Transaktional	Dynamisch
Lokomotionsstrukturen				
Willensbildungs-Konzepte				
Aktives-Fokal-Top Down	(9.2), (9.4), (9.6), (9.8), (10.)	(7.1)-(7.5)	(1.25.1), (1.25.2), (2.28), (3.1), (3.2), (3.5)-(3.8), (3.11)-(3.13), (3.20)-(3.22), (3.26), (4.31)	(1.1.1), (1.1.2), (1.2), (1.12), (2.16)
Passives-Fokal-Top Down	(9.2), (9.4), (9.6), (9.8), (10.)	(7.1)-(7.5)	(1.25.1), (1.25.2), (2.28), (3.1), (3.2), (3.5)-(3.8), (3.11)-(3.13), (3.20)-(3.22), (3.26)	(1.1.1), (1.1.2), (1.2), (1.12), (2.16)
Aktives-Dual-Top Down	(9.2), (9.4), (9.6), (9.8), (10.)	(7.1)-(7.5)	(1.25.1), (1.25.2), (2.5), (2.28), (3.1), (3.2), (3.5)-(3.8), (3.11)-(3.13), (3.20)-(3.22), (3.26), (4.31)	(1.1.1), (1.1.2), (1.2), (1.12), (1.19), (2.20)
Passives-Dual-Top Down	(9.2), (9.4), (9.6), (9.8), (10.)	(7.1)-(7.5)	(1.25.1), (1.25.2), (2.5), (2.28), (3.1), (3.2), (3.5)-(3.8), (3.11)-(3.13), (3.20)-(3.22), (3.26)	(1.1.1), (1.1.2), (1.2), (1.12), (1.19), (2.20)
Aktives-Fokal-Bottom Up	(9.2), (9.4), (9.6), (9.8), (10.)	(7.1)-(7.5)	(1.23), (2.28), (3.1)-(3.3), (3.5), (3.8)-(3.10), (3.15)-(3.26), (4.31)	(1.1.1), (1.1.2), (1.2), (1.12), (2.16)
Passives-Fokal-Bottom Up	(9.2), (9.4), (9.6), (9.8), (10.)	(7.1)-(7.5)	(1.23), (2.28), (3.1)-(3.3), (3.5), (3.8)-(3.10), (3.15)-(3.19), (3.21)-(3.26)	(1.1.1), (1.1.2), (1.2), (1.12), (2.16)
Aktives-Dual-Bottom Up	(9.2), (9.4), (9.6), (9.8), (10.)	(7.1)-(7.5)	(1.23), (2.5), (2.28), (3.1)-(3.3), (3.5), (3.8)-(3.10), (3.15)-(3.19), (3.21)-(3.26), (4.31)	(1.1.1), (1.1.2), (1.2), (1.12), (1.19), (2.20)
Passives-Dual-Bottom Up	(9.2), (9.4), (9.6), (9.8), (10.)	(7.1)-(7.5)	(1.23), (2.5), (2.28), (3.1)-(3.3), (3.5), (3.8)-(3.10), (3.15)-(3.19), (3.21)-(3.26)	(1.1.1), (1.1.2), (1.2), (1.12), (1.19), (2.20)

Ausgehend vom Merkmal des Budgetierungs-Freiheitsgrades explizieren die in **Abbildung 98** bewerteten Willensdurchsetzungs-Konzepte vor allem das Spannungsverhältnis zwischen Flexibilität und Sekurität, wobei die Handlungsflexibilität der Pueralunternehmung mit Blick auf die Dynamik-Effizienz simultan mit einer hohen Dissekurität der Parentalunternehmungen um die faire Nutzung des zur Verfügung gestellten Budgetierung-Spielraumes einhergeht – und umgekehrt.

**Abbildung 98: Bewertung der Kybernations-Art:
Lokomotionsstrukturen – Willensdurchsetzungs-Konzepte**

	Internal	External	Transaktional	Dynamisch
Lokomotionsstrukturen				
Willensdurchsetzungs-Konzepte				
Budget-Autonomie	(3.), (12.1), (13.), (14.)	(5.), (8.)	(1.23), (2.21), (2.24)-(2.28), (3.1)-(3.3), (3.5), (3.8)-(3.10), (3.15)-(3.19), (3.21)-(3.26), (4.23), (4.25)	(1.8.4), (2.1), (2.2), (2.10.1), (2.10.2), (2.15)
Budget-Kontrolle	(10.) (12.2)	(3.1), (3.3), (4.1), (4.2), (4.3), (7.1)	(1.24.1)-(1.24.4), (1.25.1)-(1.25.3), (2.20), (2.22), (2.24)-(2.28), (3.1), (3.2), (3.5)-(3.8), (3.11)-(3.13), (3.20)-(3.22), (3.26), (4.27)	(1.1.1), (1.2), (1.8.1)

Die verschiedenen, in **Abbildung 99** dargelegten Willenssicherungs-Konzepte sind sinnvollerweise miteinander in der Weise zu kombinieren, daß das Spannungsverhältnis des Kybernations-Strebens der Parentalunternehmungen auf der einen und des Autonomie-Strebens der Pueralunternehmung auf der anderen Seite vermindert wird. Dabei nimmt die Kontroll-Potential-Effizienz vom Ergebnis-Kontroll-Konzept über das Prämissen-Kontroll-Konzept hin zur additiven Berücksichtigung des Überwachungs-Kontroll-Konzepts tendenziell zu.

**Abbildung 99: Bewertung der Kybernations-Art:
Lokomotionsstrukturen – Willenssicherungs-Konzepte**

	Internal	External	Transaktional	Dynamisch
Lokomotionsstrukturen				
Willenssicherungs-Konzepte				
Ergebnis-Kontroll-Konzept	(4.), (10.), (12.1), (12.2), (13.), (14.)	(3.1), (3.3), (4.1), (4.2), (4.3), (7.1)-(7.4), (7.6)	(1.25.1)-(1.25.6)	(1.1.1), (1.2), (1.8.4), (2.1)-(2.3)
Prämissen-Kontroll-Konzept	(4.), (10.), (12.1), (12.2), (13.), (14.)	(3.1), (3.3), (4.1), (4.2), (4.3), (7.1)-(7.4), (7.6)	(1.14), (1.20), (1.22), (1.25.1)-(1.25.6)	(1.1.1), (1.2), (1.8.1)-(1.8.4), (1.9.1), (1.9.4)
Durchführungs-Kontroll-Konzept	(4.), (10.), (12.1), (12.2), (13.), (14.)	(3.1), (3.3), (4.1), (4.2), (4.3), (7.1)-(7.4), (7.6)	(1.8), (1.22), (1.25.1)-(1.25.6), (4.8)	(1.1.1), (1.2), (1.8.1)-(1.8.4), (1.9.1), (1.9.4)
Überwachungs-Konzept	(4.), (10.), (12.1), (12.2), (13.), (14.)	(3.1), (3.3), (4.1), (4.2), (4.3), (7.1)-(7.4), (7.6)	(1.14), (1.25.1)-(1.25.6), (2.12), (3.6), (3.14), (4.14)	(1.1.1), (1.2), (1.8.1)-(1.8.4), (1.9.1), (1.9.3), (1.9.4), (1.18), (3.1)
Ressourcen-Kontroll-Konzept	(1.), (2.), (4.), (6.), (10.)	(3.1)-(3.3), (4.1), (4.2), (4.3), (7.1)-(7.4), (7.6)	(1.23), (1.25.1)-(1.25.6), (2.23), (3.14), (4.7) // (2.10), (3.9)	(1.8.1)-(1.8.4), (1.9.1), (1.9.4), (1.14), (2.1), (3.1)

Im Gegensatz zu den vorangegangenen sachrationalen Lokomotionsstrukturen zeichnen sich die in **Abbildung 100** schließlich bewerteten sozioemotionalen Motivations- und Kohäsionsstrukturen durch unterschiedliche verhaltensorientierte Kontrollmechanismen des Pueralunternehmens-Managements aus, welche miteinander sinnvoll kombiniert werden können.

**Abbildung 100: Bewertung der Kybernations-Art:
Motivations- und Kohäsionsstrukturen**

	Internal	External	Transaktional	Dynamisch
Motivations- und Kohäsionsstrukturen				
Anreiz-Kontroll-Konzept	(3.), (4.), (6.), (11.), (14.)	(7.1), (7.3), (7.4), (11.)	(1.4), (1.25.1)-(1.25.6), (4.23), (4.26)	(1.1.1), (1.2), (1.9.2), (1.9.3), (1.9.4), (2.1)
Humanressourcen-Kontroll-Konzept	(1.)-(6.), (9.1)-(9.8), (10.), (12.), (14.)	(7.1)-(7.4), (8.), (9.), (10.)	(1.22), (1.24.1)-(1.24.4), (1.25.1)-(1.25.6), (4.2)-(4.10), (4.15), (4.17), (4.27), (4.28)	(1.1.1), (1.2), (1.9.1)-(1.9.4), (2.1), (2.7), (2.9), (2.12), (2.14), (3.1), (3.3), (3.8)
Organisations-Kontroll-Konzept	(2.), (4.)	(1.), (7.1), (7.3), (7.4),	(1.24.1)-(1.24.4), (1.25.1)-(1.25.6), (4.7), (4.20)	(3.1), (3.4), (3.8)

Ein besonderes Schwergewicht in der Führung der Pueralunternehmung obliegt dem aus der INDUSTRIE AG entsandten Vorsitzenden des pueralen Exekutivorgans. Er kontrolliert und steuert den Informationsfluß an die Parentalunternehmungen in **Praxisbeispiel B** erheblich. Die Möglichkeit der Kollusion des Pueralunternehmens-Managements mit der INDUSTRIE AG wäre aufgrund des **Humanressourcen-Kontroll-Konzepts** und infolge der dominanten Vertretung in diesem Organ hypothetisch in besonderer Weise gegeben. Sein Zuständigkeitsbereich umfaßt die übergreifende Koordination der Aktivitäten der pueralen Exekutivorganmitglieder, der aufeinander abzustimmenden Konzeptionierung der strategischen Ausrichtung der Pueralunternehmung und der unternehmungspolitischen Verwirklichung der fixierten Strategien. Der Exekutivorgan-Vorsitzende ist der OGF zufolge nicht allein über den aktuellen Geschäftsstand und wesentliche Ereignisse kontinuierlich zu informieren, sondern kann jederzeit Informationen über einzelne Transaktionen aus den Ressorts anfordern wie auch die regelmäßige Berichterstattung über bestimmte Arten von Transaktionen verlangen. Er repräsentiert das puerale Exekutivorgan und die Pueralunternehmung gegenüber der Öffentlichkeit, vorwiegend ökonomischen Institutionen, Verbänden und Verwaltungen, wobei er diese Repräsentationsaufgabe im Einzelfall oder für gewisse Transaktionstypen auf ein anderes puerales Exekutivorganmitglied zu transferieren vermag. Er initiiert die parentale Zustimmungsbeschaffung bei zustimmungsbedürftigen Geschäftsvorfällen und informiert die Parentalunternehmungen – bei obligatorischer Unterstützung durch jedes einzelne der pueralen Exekutivorganmitglieder – kontinuierlich bzw. sogleich über die grundlegenden bzw. aktuellen pueralen Transaktionen und Kontextfaktoren.

Die vertikalen Kontrollstrukturen der **Prämissen-Kontrolle** wie auch der **Durchführungs-Kontrolle** spiegeln sich in **Praxisbeispiel B** in den vertraglich fixierten Unterrichtsverpflichtungen gegenüber den Parentalunternehmungen wider. Dem pueralen Exekutivorgan obliegen demnach in regelmäßigen Abständen zahlreiche Verpflichtungen gegenüber den Parentalunternehmungen: der Bericht über die Durchführung von Investitionsmaßnahmen, die Vorlage des jeweiligen Finanzstatus, die Vorlage des prüf-fähigen Jahresabschlusses einschließlich der Gewinn- und Verlustrechnung, die unver-zügliche Vorlage des Prüfungsberichts nach Fertigstellung, der Entwurf des Jahresbud-gets, des Investitions- und Finanzplans für das folgende Geschäftsjahr sowie die Entla-stung der 5-Jahres-Planung. Die Vorabereinholung der Zustimmung der Parentalunterneh-mungen ist unabdingbar bei grundsätzlichen unternehmungspolitischen Fragen sowie allen elementaren Geschäften und Aktivitäten.²⁰¹⁸ Die Parentalunternehmungen vermö-gen den Gegenstand der Verpflichtungen zu variieren, weitere Transaktionen ihrer An-ordnung zu unterstellen wie auch eine generelle zustimmende Ermächtigung für gewis-se der erwähnten und zusätzlichen Transaktionen zu verfügen.

²⁰¹⁸ Die strittigsten Punkte des Kataloges zustimmungsbedürftiger Geschäftsvorfälle waren in den Vertragsverhandlungen: die Fixierung der strategischen Ziele, die Planung von Umsatz- und Ergebnis, Personal, Forschung und Entwicklung sowie von Investition und Finanzierung, die Abfassung des pueralen Jahresabschlusses, die Variation des Sachziels der Pueralunternehmung, die Integration neuer Geschäftszweige und Aktivitäten wie auch deren Desintegration, elementare Verwendungsänderung von Werken, Konstituierung von Gesellschaften, Anschaffung und Ver-äußerung von Beteiligungen, die Aushandlung von Kooperations-, Lizenz- und Know-how-Verträgen sowie von elementaren Verträgen, die eine dauerhafte bindende Festlegung der Pueralunternehmung von mehr als einem Jahr oder im Einzelfall Ansprüche und Pflichten von mehr als einem fixierten Betrag bedingen.

3. Bewertung der Kybernations-Relation

3.1. Neutralität

Die Effizienzbewertung der Kybernations-Relation muß letztlich auch der Berücksichtigung deterministischer Gestaltungseinflüsse von Seiten der Partnerunternehmung über deren Wahl der Kybernations-Art Rechnung tragen. In separativer Betrachtung sind dabei unterschiedliche Struktur-Effizienzen und -Ineffizienzen denkbar, die bei zusätzlicher Beachtung des Grades der Beeinflussung der Pueralunternehmung eine differenziertere Betrachtung ermöglichen. Führt man die Dimension **Relation** der Kybernations-Arten mit der Dimension **Intensität** der Kybernation zusammen, sind die in **Abbildung 101** wiedergegebenen unterschiedlichen Kontextszenarien kybernationssinduzierter Strukturprägung der Pueralunternehmung mit entsprechenden Effizienzwirkungen zu differenzieren.

Abbildung 101: Ko-Strukturationsentwicklungen in Abhängigkeit von der Kybernations-Art und der Kybernations-Intensität

		Intensität der Kybernation		
		Stark		Schwach
		Einseitig	Beidseitig	
Relation der Kybernations-Arten zueinander	Neutralität	100%-ige Struktur-Akquisition	Struktur-Pluralismus	Struktur-Autonomie
	Komplementarität	Struktur-Akquisition mit partieller Assimilation	Struktur-Assimilation	
	Konkurrenz	Struktur-Akquisition mit Gefahr der Substrukturen	Struktur-Konfrontation	
	Antinomie	100%-ige Struktur-Akquisition	Struktur-Elimination	

Im Falle eines **einseitig** hohen Kybernations-Einflusses bei neutraler Kybernations-Relation ist von einer vollständigen Übernahme der von der Einfluß ausübenden Parentalunternehmung für die Pueralunternehmung vorgesehenen Struktur auszugehen.²⁰¹⁹ Die Kontroll- und Integrations-Potential-Effizienz ist damit aus Sicht einer Parentalunternehmung hoch.

Ein **beidseitig** hoher Kybernations-Einfluß bei neutraler Kybernations-Relation evoziert Struktur-Pluralismus, d.h. ein friktionsfreies Nebeneinander-Existieren der von beiden Parentalunternehmungen für die Pueralunternehmung vorgesehenen Strukturen. Der hohen Transaktions-Effizienz aufgrund der Vermeidung zeitaufwendiger und überflüssiger Transaktionen zwischen den Partnern und der Erzielung einer hohen Kontroll-

²⁰¹⁹ Die Intensität einer kulturellen Kybernation wird durch die Stärke der parental Unternehmenskultur determiniert, welche ihrerseits von den kulturspezifischen Investitionen intraorganisationaler Agenten und ihrer Screening-Intensität abhängt. Vgl. CARRILLO/CROMB (Corporate Cultures, 1999), S. 1021-1037.

Potential-Effizienz stehen die Gefahr der Durchführung von Doppelaktivitäten und eine niedrige Synergie-Potential-Effizienz gegenüber.

Dynamisch betrachtet begründet Neutralität der Kybernations-Relation zueinander für eine Parentalunternehmung (einseitiger Einfluß) oder für beide Parentalunternehmungen (beidseitiger Einfluß) einen infolge der fehlenden kritischen Interdependenzen (gegenüber den drei alternativen Strukturrelationen) relativ höheren Handlungsspielraum. Negative Spill-over-Effekte zwischen einzelnen Transaktionen werden von vornherein vermieden, und der Auflösung von sachrationalen und sozioemotionalen Ungleichgewichten stehen keine inhaltlichen Wirkungsübertragungen einzelner Transaktionen gegenüber.

3.2. Komplementarität

Im Falle eines einseitig hohen Kybernations-Einflusses bei komplementärer Kybernations-Relation ist von einer nahezu vollständigen Übernahme der von der Einfluß ausübenden Parentalunternehmung für die Pueralunternehmung gewünschten Struktur auszugehen. Konzept-Komplementarität läßt eine partielle Assimilation von Strukturelementen in hohem Maße wahrscheinlich erscheinen. Die Kontroll- und Integrations-Potential-Effizienz der Pueralunternehmung ist damit aus Sicht der harmonisierenden Parentalunternehmung hoch, simultan werden sich in (informellen) Teilbereichen partielle Synergien ergeben.

Ein beidseitig hoher Kybernations-Einfluß bei komplementärer Kybernations-Relation bewirkt eine Verschmelzung von sich ergänzenden parental-bewirkten Strukturelementen im Sinne einer Struktur-Assimilation.²⁰²⁰ Die gesamttrigonale „totale“ Synergie- und Konflikt-Potential-Effizienz der Pueralunternehmung ist damit aus Sicht beider Parentalunternehmungen hoch. Die horizontalen Interdependenzen vermeiden von vornherein Qualitätseinbußen durch transaktionale Alleingänge des Kooperationspartners und wirken vertikalen Kollusionen entgegen. Ein positiver Akkulturationsverlauf wird gefördert. Die eigene strategische Mobilisierung auf Basis der Mobilisierung der Kooperation ist die mögliche Folge. Mit zunehmender Komplementarität wie auch Konkurrenz und Antinomie zu koordinierender Transaktionen sind Interdependenzen zwischen den sich ergänzenden Transaktionen zentral zu berücksichtigen.

In Dynamischer Hinsicht steht der gegenüber den drei alternativen Strukturrelationen drastisch verbesserten Zeithandhabungs-Effizienz und erhöhten Erwartungssicherheit der Pueralunternehmung paradoxerweise ein erhöhtes Risiko der Durchgriffshaftung infolge der Gleichmütigkeit bzw. Einheitlichkeit der parentalen Einflußnahme gegenüber. Positive Spill-over-Effekte zwischen elterlichen Transaktionen werden genutzt und die rasche Auflösung von Ungleichgewichten in der Kooperation gefördert.

²⁰²⁰ Die Screening-Intensität der Parentalunternehmungen ist dabei als Weg zu identifizieren, welcher die Kultur- und Struktur-Entwicklung des Trignons zu lenken vermag. Ein intensives Screening (z.B. mit Blick auf Spezialisten- oder Generalisten-Fähigkeiten) läßt den Fit zwischen den organisationalen Agenten und ihrer Kultur anwachsen, da Agenten, die der gegenwärtigen Kultur weniger angepaßt sind, mit größerer Wahrscheinlichkeit entdeckt und „outgescreened“ werden. Vgl. CARRILLO/CROMB (Corporate Cultures, 1999), S. 1023.

3.3. Konkurrenz

Im Falle eines einseitig hohen Kybernations-Einflusses bei konkurrierender Kybernations-Relation ist von einer nahezu vollständigen Übernahme der von der Einfluß ausübenden Parentalunternehmung für die Pueralunternehmung gewünschten Struktur auszugehen. Konzept-Konkurrenz birgt die Gefahr der Entstehung von Substrukturen. Treffen derartige parentale „Enklaven“, die unabhängig von der Gesamtrichtung ihre eigenen Strukturmerkmale pflegen, aufeinander, so ist partielle Konflikt-Potential-Ineffizienz die logische Konsequenz.

Bei beidseitig hoher Kybernations-Intensität und simultaner Konzept-Konkurrenz existiert die Gefahr einer dysfunktional wirkenden und zahlreiche Ressourcen bindenden Struktur-Konfrontation in Gestalt eines „Kampfes“ beider Strukturen. Koordinationskostenintensive Konfrontationen der parentalen Strukturen bedingen über die Gesamtheit des Trignons eine hohe Konflikt-Potential-Ineffizienz. Mit zunehmender Konkurrenz zu koordinierender Transaktionen sind konkurrierende Interdependenzen zwischen den sich ergänzenden Transaktionen in einer Zentraleinheit zu kontrollieren.

Dynamisch betrachtet, begründet die konkurrierende Beziehung der parentalen Einflüsse Erwartungs-Unsicherheits-Ineffizienz für die Pueralunternehmung wie auch Zeithandhabungs-Ineffizienz infolge potentieller Friktionen.²⁰²¹ Der erhöhten Unsicherheits-Ineffizienz steht allerdings ein relativ vermindertes Risiko der Durchgriffshaftung gegenüber.

3.4. Antinomie

Schließlich induziert eine Konzept-Antinomie bei beidseitig hoher Kybernations-Intensität die Elimination einer parentalen Kybernations-Art. Konflikt-Potential-Ineffizienz bei hohem Ressourcen-Verschleiß und zahlreichen überflüssigen Transaktionen mit erheblichem Zeitverzehr werden im Regelfall zur Substitution eines der Konzepte und schlimmstenfalls zur Dissolution der Kooperation führen. Die Immobilisierung des Kooperationspartners, der Kooperation und schließlich die eigene strategische Bewegungsunfähigkeit sind die mögliche Konsequenz.

Im Falle eines einseitig hohen Kybernations-Einflusses bei antinomer Kybernations-Relation ist von einer vollständigen Übernahme der von der Einfluß ausübenden Parentalunternehmung für die Pueralunternehmung vorgesehenen Struktur auszugehen. Die Kontroll- und Integrations-Potential-Effizienz der Pueralunternehmung ist damit aus Sicht der Einfluß ausübenden Parentalunternehmung hoch. Zur Vermeidung der Anti-

²⁰²¹ Eine hohe parentale Screening-Intensität in der Vergangenheit (und damit starke Parentalunternehmens-Kultur) impliziert höhere Opportunitätskosten bei Annahme einer neuen Kultur. Die daraus resultierende, geringere Wahrscheinlichkeit eines kulturellen Wandels belohnt einige organisationale Agenten, da ein derartiger Wandel bedeutete, daß dieselben Agenten zwei unterschiedliche „Screens“ erfolgreich bestehen müßten. Insofern kann es sein, daß Agenten ein (kosten)intensiveres Screening favorisieren, als die Organisation (Prinzipale) hierfür zu zahlen bereit ist (sind). Vgl. CARRILLO/CROMB (Corporate Cultures, 1999), S. 1023.

nomie sind nachteilige Interdependenzen zwischen den destruktiven Transaktionen über eine Zentraleinheit zu ermitteln und auszuschalten.

Aus Dynamischer Perspektive begründet die antinome Beziehung der parentalen Einflußnahmen eine gegenüber der konkurrierenden Beziehung weiter erhöhte Erwartungs-Unsicherheits- wie auch Zeithandhabungs-Ineffizienz infolge erheblicher Dysfunktionalitäten. Der weiter erhöhten Unsicherheits-Ineffizienz steht allerdings ein analog vermindertes Risiko der Durchgriffshaftung gegenüber.

Im Falle eines niedrigen Kybernations-Einflusses beider Parentalunternehmungen auf die Pueralunternehmung ist – unabhängig von den Kybernations-Relationen – von einer Struktur-Autonomie der Pueralunternehmung und damit einer hohen Autonomie-Potential-Effizienz auszugehen.

3.5. **Schlußfolgerungen**

Die Analyse der Kybernations-Relation veranschaulicht die in Kapitel D skizzierte **integrative** Perspektive der Analyse Vertikaler Strukturkonzepte. Während unter dem Terminus der Kybernations-Intensität die Effizienz des Ausprägungsgrades zielgerichteter Regelung und Steuerung der Pueralunternehmung allgemein analysiert wurde und bei Betrachtung der Kybernations-Art diskutiert wurde, wie (potential-)effizient die regelnde und steuernde Beeinflussung der Pueralunternehmung vorgenommen werden kann, fokussierte die Kybernations-Relation schließlich das Verhältnis der von beiden Parentalunternehmungen gewählten vertikalen Strukturen zueinander. Die Effizienzen der drei Dimensionen der Kybernation auf elementarstruktureller Ebene werden schließlich in der kumulierten Effizienz des Kybernations-Strebens beider prinzipialer Parentalunternehmungen münden, welche der Effizienz des Autonomie-Strebens des Agenten „Pueralunternehmung“ spannungsintensiv gegenübersteht.

Abbildung 102: Bewertung der Kybernations-Relation

	Internal	External	Transaktional	Dynamisch
Neutralität	(1.), (2.), (5.), (10.)	(1.), (5.)	(1.21), (1.23), (1.24.1), (1.24.2), (1.25.1), (1.25.2), (2.19), (2.28), (3.22), (4.21) // (2.10), (3.9)	(2.11), (2.12), (2.17)
Komplementarität	(3.), (10.), (14.)	(1.), (5.), (4.2)	(1.21), (1.22.1), (1.23), (1.24.1), (1.24.2), (1.25.1), (1.25.2), (2.19), (2.28), (3.22), (4.21) // (2.10), (3.9)	(1.1.3), (1.2), (3.1), (2.12), (2.17)
Konkurrenz	(4.), (10.)	(2.), (6.), (4.3)	(1.21), (1.23), (1.24.1), (1.24.2), (1.25.1), (1.25.2), (2.19), (2.28), (3.22), (4.21) // (2.10), (3.9)	(1.1.3), (1.2), (3.1)
Antinomie	(6.), (10.)	(2.), (6.), (4.4)	(1.21), (1.23), (1.24.1), (1.24.2), (1.25.1), (1.25.2), (2.19), (2.28), (3.22), (4.21) // (2.10), (3.9)	(1.1.3), (1.2), (3.1)

Aus Dynamischer Perspektive bedingt die Relation der Kybernations-Arten zueinander das Risiko des Scheiterns²⁰²² der Kooperation wie auch die Gefahr des Haftungsdurchgriffs, determiniert die Handlungsspielräume der Kooperationspartner ebenso wie jene der Pueralunternehmung und begründet letztendlich die Erzielbarkeit einer Trigon-integrierenden oder -separierenden Spezifität.

VI. Elementarstrukturelle Effizienz-Analyse der Parentalunternehmungs-Integrations-Konzepte

1. Parental-Fokussierungs-Konzept

Internal betrachtet, hat das Parental-Fokussierungs-Konzept eine Bündelung von (Wissens-)Ressourcen in der parentalen (Konzern-)Unternehmung zum Ergebnis. Dadurch sind Spezialisierungs- und Größenvorteile und eine hohe Ressourcen-Effizienz zu realisieren („Spezialisierungs-Effekt“). Die Generalisierbarkeit des Wissens dient als Maßstab für den Zentralisierungsgrad der Entscheidungsbefugnis und damit vor allem als Determinante für die Wahl des Parentalunternehmungs-Integrations-Konzepts. Die Entscheidungsbefugnis ist in all jenen parentalen Bereichen zentralen Instanzen zu übertragen, in denen für eine Generalisierbarkeit des erforderlichen Wissens keine Barrieren existieren, wie etwa beim verfügbaren Wissenspotential über die grundsätzliche betriebswirtschaftliche Führung von Tochtergesellschaften. Die Zentralisation der Kooperationsorganisation bietet sich zudem dann an, wenn eine lokale Konzentration bestimmter Ressourcen notwendig ist, da die mehrfache intraparentale Zurverfügungstellung derselben bzw. dergleichen Ressource eine im Ergebnis erhöhte Verzehrung von Ressourcen bedingt. Sind etwa zahlreiche, einer großen Menge an Fachgebieten entspringende juristische Fragen zu klären, ist nur dann die Auslastung der mit dieser Aufgabe betrauten und über das entsprechende explizite und implizite Wissen verfügenden Humanressourcen sicherzustellen, wenn sie nicht nur für eine, sondern für sämtliche Parentaleinheiten kooperationsjuristische Aufgaben lösen. Je mehr mit Blick auf den Ausgliederungsgrad der Kooperationskoordinations-Aufgaben die Schaffung von Zentraleinheiten zur Realisierung von Ressourcen-Effizienz über die Umsetzung von interpartnerlichen Know-how-Poolungseffekten bedeutsamer wird, desto unbedeutender wird das Kriterium der Transaktions-Effizienz.²⁰²³

Gleichsam birgt das Konzept in **Externaler** Hinsicht die Gefahr, daß Entscheidungen ohne konkreten Bezug zum operativen Geschäft der Unternehmungs- oder Konzernbereiche getroffen werden und eine hohe Markt-Ineffizienz realisiert wird. Die Konzentration der Kooperationsaktivitäten in einer Zentraleinheit begründet Organisationseinheiten frei von Marktzugang und mit einer niedrigen Markt-Effizienz: Insofern erweist sich die Ausübung von Marktdruck auf die Bereichseinheiten als schwierig („Marktdruck-Effekt“).²⁰²⁴ Zum anderen werden auch die Handlungsbereiche der Bereichseinheiten limitiert, falls die Koordination der Kooperation ihre Aktivitätsbereiche berührt

²⁰²² Vgl. LYLES (Common Mistakes, 1987), S. 79 ff.

²⁰²³ Vgl. FRESE (Organisation, 2000), S. 497 f. Vgl. zudem das Parental-Autonomie-Konzept in Kapitel F.VI.6.

²⁰²⁴ Vgl. FRESE (Organisation, 2000), S. 496.

oder Markt-Interdependenzen zur Puerlunternehmung bestehen. Wird dagegen ein hoher Einfluß auf die Puerlunternehmung ausgeübt – und dies womöglich noch durch eine zentrale Ausweisung der Koordination auf hoher Ebene „untermauert“ – hat dies eine erhebliche demonstrative „nach außen“ gerichtete Wirkung. Dieser außenorientierte „Positionierungs-Effekt“ signalisiert den Marktpartnern die Bedeutung des Vorhabens aus Sicht des parentalen Investors. Dieses Kriterium wird um so bedeutender, je höher die Markt-Eintritts- und je niedriger die Markt-Austritts-Barrieren sind, da derart den Partnern eine höhere Transaktions-Sicherheit vermittelt oder lediglich simuliert wird. Zudem können mit zunehmend positiver Reputation der Parentalunternehmung positive „Image-Transfer-Effekte“ nutzbar gemacht werden.

Aus der **Transaktionalen** Perspektive bietet dieses Konzept den Vorteil einer bestmöglichen Integration der Koordinationsaufgabe und ermöglicht damit die Realisierung der relativ höchsten Integrations-Potential-Effizienz. Das Parental-Fokussierungs-Konzept ist genau dann zweckmäßig, wenn über die Zentralisation der Kooperationsorganisation Aufgaben zusammengefaßt werden, welche die Realisierung der ganzheitlichen Unternehmungspolitik der Parentalunternehmung und/oder der avalen Führungsholding ermöglichen und die Fixierung einer holistischen Perspektive („Holismus-Effekt“) innerhalb der Parentalunternehmung sicherstellen, indem für das Aufgabengebiet „Organisation von Unternehmungsk Kooperationen“ eine parentale und/oder konzernweite Perspektive institutionalisiert wird.

Auch bietet das Parental-Fokussierungs-Konzept die Möglichkeit der Erzielung einer hohen Kontroll-Potential-Effizienz. Koordinationsaktivitäten, die aus Sicht der Parentalunternehmung strategisch bedeutsame Kernfunktionen repräsentieren, machen die Erzielung einer hohen Kontroll-Potential-Effizienz über eine zentrale Koordination²⁰²⁵ direkt auf oberster Unternehmungsebene erforderlich. Weniger kontrollbedürftig ist dagegen die Koordination von Randaktivitäten, die nicht direkt Kernkompetenzen berühren oder zu Elementen einer „Rückzugsstrategie“ geworden sind. Eine Zentralisation der Kooperations(koordinations-)aktivität über das Parental-Fokussierungs-Konzept ist tendenziell dann sinnvoll, wenn eine hohe Ressourcenpool- und Transaktionspartner-Spezifität und simultan eine geringe Markt- und Fach-Spezifität der Kooperationskoordinationsaufgabe besteht; nur in dieser Weise sind holistische Zusammenhänge und Kontrollerfordernisse zu berücksichtigen, die die Parentalunternehmung in ihrer Ganzheit prägen.

Die Hierarchisierungs-Effizienz wird durch die Institutionalisierung des Parental-Fokussierungs-Konzepts beeinträchtigt, da auf die Realisierung von „Kapazitäts-Effekten“ über die Berücksichtigung der beschränkten Rationalität der Entscheidungsträger und von „Leistungs-Effekten“ über eine vertikale arbeitsteilige Koordinationsaufgabenerfüllung verzichtet wird. Auch die sich über die größere Problemnähe ergebenden „Informations-Effekte“ durch einen quantitativ und/oder qualitativ höheren Informationsgrad und „Reaktions-Effekte“ über geringere zeitliche Verzögerungen bei Entscheidungen durch die Zuordnung kooperationspezifischer Aktivitäten zu den Bereichseinheiten bleiben unberücksichtigt.

²⁰²⁵ Mit Blick auf die Wahl der Markteintritts-Form vgl. hierzu auch MADHOK (Market Entry Mode, 1998), S. 265.

Auch die Akkulturations-Effizienz wird insofern geschmälert, als auf die Realisierung von „Autonomie-Effekten“ über die Zuordnung kooperationspezifischer Aktivitäten zu den Bereichseinheiten mit der Konsequenz positiver Anreizwirkungen durch eigenverantwortliches Agieren verzichtet wird. Gleichsam werden die über die Entscheidungsbeteiligung dezentraler Stellen möglichen „Akzeptanz-Effekte“ nicht genutzt. Der „Abgeschlossenheits-Effekt“ dagegen ermöglicht die Orientierung am gemeinsamen Bezugsobjekt „Kooperation“, weist so positive Effekte auf die Aufgabe auf, ermöglicht die Transparenz von Leistungen und derart die genauere Zuordnung von Anreizen und Ergebnissen. Auch kann die ganzheitliche Verantwortung eine höhere Motivation bewirken. Wird die Koordinationsaufgabe auf hoher Ebene zentral ausgewiesen, hat dies auch einen binnenorientierten „Positionierungs-Effekt“, der auch dem Kooperationspartner die Bedeutung des Vorhabens aus Sicht der kooperierenden Parentalunternehmung signalisiert. Dieses Kriterium wird um so wichtiger, je traditionsreicher und konservativer der unternehmerische Kooperationspartner ist.²⁰²⁶

Zentraleinheiten beeinträchtigen die Transaktions-Effizienz, da bei Ausgliederung von Koordinationsaktivitäten interne Transaktionsbeziehungen zwischen den Bereichseinheiten und der Zentraleinheit entstehen.²⁰²⁷ Die Institutionalisierung von zentralen Einheiten bedingt die Entstehung von sequentiellen, reziproken Vorwärts- und Rückwärts-Interdependenzen und begründet daher hohe Dependenzkosten. Auch der mit Informations- und Kommunikationsverlusten oder -verfälschungen einhergehende „Wege-Effekt“ wirkt sich wiederum koordinationskostenbelastend aus. Die Transaktions-Effizienz und Interdependenz-Effizienz nehmen damit aus der Perspektive des „Wege-Effekts“ mit zunehmendem Zentralisationsgrad ab.

Der enge unmittelbare Kontakt zwischen dem hierarchisch hoch positionierten Zentralbereich und der Pueralunternehmung reduziert in **Dynamischer Hinsicht** parentale Anwendungsunsicherheit. Indem der Kooperationspartner und der hierarchisch hochrangige Zentralbereich der Parentalunternehmung in dieser Strukturvariante eine intensive Kommunikation pflegen, werden die Partnerhandhabungs- und die Strukturierungsunsicherheit abgebaut und weitere strategisch bedeutsame Kooperationsprojekte (welcher Form auch immer) zwischen den Parentalunternehmungen vor dem Hintergrund zukünftiger Entwicklungspotentiale und technologischer Opportunitäten initiiierbar. Die hochpositionierte straffe Kontrolle der Reduktion von Anwendungsunsicherheit ist um so erforderlicher, je strategisch bedeutsamer die Kooperation und je mächtiger der Kooperationspartner am unternehmensrelevanten Markt ist. Umgekehrt begrenzt der Zentralbereich die Handlungsspielräume der (Konzern-)Unternehmensbereiche im Hinblick auf die Kooperationskoordination maximal und beeinträchtigt deren Flexibilität-Effizienz.

Insgesamt ist das Parental-Fokussierungs-Konzept tendenziell dann anzuraten, wenn die Integrations- und Kontroll-Potential-Effizienz wie auch die Anwendungs-Unsicherheits-reduzierungs-Effizienz die entscheidungsrelevanten Ober-Kriterien darstellen, ohne daß wesentliche Nebenbedingungen existieren.

²⁰²⁶ Vgl. GESPRÄCHSPARTNER (Organbüro, 1999).

²⁰²⁷ Vgl. FRESE (Organisation, 2000), S. 496.

Das Parental-Fokussierungs-Konzept wurde in **Praxisbeispiel B** umgesetzt. Für Trigonale Kooperationen, Fusionen und Akquisitionen, die Betreuung der Hauptversammlung, des Aufsichtsrates und des Vorstandes ist das Organ-Büro zuständig, welches direkt dem Vorstandsvorsitzenden der Führungsholding INDUSTRIE AG untersteht. Das Parental-Fokussierungs-Konzept bewirkt die vollständige Auslagerung der Kooperationskoordinationsaufgabe aus den Bereichseinheiten der INDUSTRIE AG. Die neue Produkte *und* neue Märkte erschließende Pueralunternehmung INDUSTRIE TECHNIK wird damit zentral auf oberster Führungs- bzw. Vorstandsebene geplant und koordiniert.²⁰²⁸ Der Zentralbereich entscheidet völlig selbständig und setzt getroffene Entscheidungen ohne Einbezug der intraorganisationalen Bereichseinheiten um.

2. Parental-Rahmen-Konzept

Das Parental-Rahmen-Konzept bietet sich mit Blick auf den Ausgliederungsgrad der Kooperationskoordinations-Aufgabe dann an, wenn neben einem integrativen Koordinationserfordernis²⁰²⁹ über die einzelnen Parentaleinheiten hinweg simultan auch eine dezentrale Flexibilisierungs- und Verfeinerungsnotwendigkeit besteht.

Im Hinblick auf das **Transaktionale** Kriterium der Transaktionssimilarität erscheint eine Kombination aus zentraler und dezentraler Organisation der Kooperations(koordinations-)aktivitäten zweckmäßig, um simultan Potentiale auf autonome Einheiten verteilen und Synergien über zentrale Kooperationskoordination und Wissenskonzentration nutzen zu können. Je mehr es zwischen den einzelnen Transaktionsvorhaben – etwa den zahlreichen Trigonalen Kooperationen einer Konzernholding – gemeinsame Ansatzpunkte (z.B. denselben Markt, eine ähnliche Technologie) gibt, und je mehr simultan den spezifischen Marktgegebenheiten gerecht zu werden ist, desto zweckmäßiger ist ein hybrides Parental-Rahmen-Konzept. Indem der Rahmenbereich nur die grundlegenden Entscheidungen verantwortet, fällt sein Einflußbereich gegenüber dem Parental-Fokussierungs-Konzept zwar gemäßigter aus,²⁰³⁰ die Pflicht der parentalen Bereichseinheiten, diese Rahmenvorgaben praktisch zu verwirklichen, ermöglicht allerdings dennoch die Erzielung einer hohen Integrations- und Kontroll-Potential-Effizienz. Dies ist insbesondere dann erforderlich, wenn die Kooperationsaktivität Bestandteil parentaler Kernaktivitäten ist.

Internal betrachtet zeigen die Generalisierbarkeit und die Gebundenheit des Wissens die Grenze intratrigonaler Zentralisation und Dezentralisation und damit die Zweckmäßigkeit des Parental-Rahmen-Konzepts auf. Eine Kombination aus generalisierbarem und nicht-generalisierbarem Wissen wird über partielle Entscheidungscentralisation und

²⁰²⁸ Die Analyse der Integrations-Konzepte multinationaler Konzerne läßt vermuten, daß entsprechend einem „Central-For-Global“-Konzept Pueralunternehmungen genau dann zentral geplant, koordiniert und nach und nach weltweit (global) eingegangen werden, wenn sie subjektiv und/oder gar objektiv neue Produkte und/oder neue Märkte erschließen und dabei ein für ihre normale Geschäftstätigkeit (z.B. Pueralunternehmungen der Tochtergesellschaften) ungewöhnlich hohes Investitionsvolumen vorliegt. Mit Blick auf Innovationsstrategien vgl. DE PAY (Innovationen, 1989), S. 307 ff.

²⁰²⁹ Vgl. HUNGENBERG (Zentralisation, 1995), S. 253.

²⁰³⁰ Vgl. FRESE (Organisation, 2000), S. 493.

partielle Entscheidungsdezentralisation realisiert. Die Schnittstelle zwischen den beiden Entscheidungsstufen ist im Hinblick auf das Kriterium der Wissensökonomischen Reife so zu gestalten, daß das implizite Spezialwissen des vorgelagerten Rahmenbereichs in Gestalt autoritärer, hierarchischer Anweisungen auf der nachgelagerten Entscheidungsstufe weiterverwendet werden kann.²⁰³¹

Indem der Rahmenbereich nicht die gesamte Aufgabe der Kooperationskoordination übernimmt und nur eine partielle Ausgliederung der Aufgabe auf ihn erfolgt, ist die Position der marktnäheren Parentaleinheiten im Vergleich zum Parental-Fokussierungs-Konzept gestärkt. Das Rahmenkonzept führt in **Externaler** Hinsicht zu parentalen Organisationseinheiten mit Marktzugang und einer ausgeprägten Markt-Effizienz. Die Ausübung von Marktdruck auf die parentalen Bereichseinheiten ist erleichtert.

In **Dynamischer** Hinsicht reduziert das Parental-Rahmen-Konzept gegenüber dem Parental-Fokussierungs-Konzept die Unsicherheit der Zentraleinheit über den Erfolg der Bereichseinheit am Markt bereits geringfügig, indem erhebliche spezifische Investitionen in das Kooperationsvorhaben als solches noch verzögert werden und mit der Aufstockung des geringen Engagements noch auf den Zugang neuer Informationen gewartet wird. Simultan werden gegenüber dem Parental-Fokussierungs-Konzept bereits erheblichere spezifische Investitionen in die Fähigkeit marktnah operierender Konzernbereiche mit klarer Kundenausrichtung getätigt, um kritische Ressourcen auch „richtig anwenden“ zu können und derart die Innovationsunsicherheit über das „richtige“ marktorientierte Operieren zu reduzieren. Die Handlungsspielräume der Bereichseinheiten erhöhen sich um das Ausmaß der Nichtausgliederung von Kooperations-Koordinationsaufgaben auf die Zentraleinheit und führen zu einer leichten Flexibilisierung der marktnahen Einheiten.

Sind die Integrations- und Kontroll-Potential-Effizienz die entscheidungsdeterminierenden Ober-Kriterien, wobei die Markt-Effizienz des noch verzögerten Kooperationsengagements gegenüber dem Parental-Fokussierungs-Konzept an Bedeutung gewinnt, bietet sich das Parental-Rahmen-Konzept an.

Auch jedes der „kleineren“ Trigon-Vorhaben einer der zahlreichen Tochtergesellschaften wird dem Vorstand der INDUSTRIE AG vorgelegt und muß im Sinne des **Parental-Rahmen-Konzepts** abgesegnet werden. Für BGB-Gesellschaften und Arbeitsgemeinschaften ist der Finanzbereich zuständig. Planungsgespräche zur Konzernstrategie finden zweimal im Jahr, Vorstandssitzungen der INDUSTRIE AG finden alle zwei Wochen statt. Wöchentlich werden die Vorlagen für die Trigon-Vorhaben und andere M&A-Projekte den Vorstandsmitgliedern übergeben. Der Vorstand entscheidet und erteilt den Tochtergesellschaften häufig bei Zustimmung noch gewisse Auflagen. Das Rahmenvorgaben erlassende Organ-Büro trägt auch im weiteren Verlauf der Kooperationsaktivität für die Grundsatzfragen die Verantwortung; die parentalen Tochtergesellschaften sind weisungsgebunden und zur praktischen Verwirklichung der entsprechenden Vorgaben in ihren konkretisierenden Entscheidungen verpflichtet. Die Kompetenz, Richtlinien zu erlassen, ermöglicht die koordinierende Abstimmung der Aktivitäten der Tochtergesellschaften.

²⁰³¹ Vgl. GARICANO (Hierarchies, 2000), S. 874-904.

3. Parental-Matrix-Konzept

Steht die Koordination kritischer Interdependenzen zwischen den Kooperationsaktivitäten an sich oder zwischen Bereichseinheiten und Trigonalen Kooperationen im Mittelpunkt der Strukturierung, ist über das Parental-Matrix-Konzept in **Transaktionaler** Hinsicht eine hohe Interdependenz-Effizienz erzielbar. Dies ist vor allem bei einem parentalen Konzern mit zahlreichen simultan bestehenden Kooperationsvorhaben mit unterschiedlichen Kooperationspartnern bedeutsam.

Wird die Marktposition einer parentalen (Konzern-)Unternehmungseinheit von den Marktaktivitäten und der Marktposition anderer parentaler (Konzern-)Unternehmungseinheiten determiniert, gelingt die effiziente Handhabung dieser Markt-Interdependenzen durch Koordination der Entwicklung ihrer Geschäftsstrategien. Gleichsam vermag die zwingende Notwendigkeit zur Einigung und zur koordinierten Präsenz am Markt bei auftretenden Markt-Interdependenzen zwischen Tochtergesellschaften eines Konzerns und konstituierten Pueralunternehmungen das geschlossene Erscheinungsbild gegenüber den Stakeholdern zu sichern. Aus der partnerschaftlichen Entwicklung der Geschäftsstrategien resultiert auch die Notwendigkeit der Koordination der Ressourcen-Interdependenzen und Transaktions-Interdependenzen zwischen Parentaleinheiten, da die Entwicklung der Geschäftsstrategien die Verfügung über und die Verwertung tangibler, hybridtangibler und intangibler Ressourcen ebenso wie auch die Transaktionen determiniert. Insofern birgt die Koordination der Geschäftsstrategien ein erhebliches stufenweises Integrations-Potential in sich.²⁰³² Da das Parental-Matrix-Konzept eine Teilung der Kooperationskoordinationsaufgaben zwischen den prinzipiell ebenbürtig entscheidungsbefugten Zentraleinheiten und den entsprechenden Bereichen innerhalb der (Konzern-)Unternehmungsbereiche begründet, bieten sich intraparental dagegen erhebliche Konflikt-Potentiale.

In **Dynamischer** Hinsicht beschränkt ein Matrixausschuß die Handlungsspielräume der Bereiche ähnlich wie ein Rahmenbereich und beeinträchtigt deren Flexibilitäts-Effizienz.²⁰³³ Die Überschneidung der Entscheidungskompetenzen, welche eine ausgeprägte Koordinationsfähigkeit und -bereitschaft der Humanressourcen bedingt, begründet auch innerhalb des Matrix-Ausschusses infolge der Involvierung zahlreicher Interessen in die Entscheidungsfindung Inflexibilität. Demgegenüber sind Wissen und Erfahrung unterschiedlicher Bereiche zu kombinieren, damit hinsichtlich der Flexibilitäts-Effizienz der optimale Ausübungszeitpunkt von Optionen eher zu gewährleisten und mit Bezug auf die Zeithandhabungs-Effizienz intraparentale Lerneffekte zu realisieren sind. Indem kritische Interdependenzen von vornherein aufgedeckt werden, können zukünftige Verengungen von Handlungsspielräumen antizipiert und vermieden werden. Der moderate direkte Kontakt zum Kooperationspartner von der mittleren hierarchischen Ebene vermag zudem den intratrigonalen Akkulturationsverlauf nicht wesentlich zu beeinflussen. Mit Blick auf die Unsicherheitsreduzierungs-Effizienz wird gegenüber dem Parental-Rahmen-Konzept noch erheblicher in die Marktnähe operierender Geschäftsbereiche spezifisch investiert und derart die Innovationsunsicherheit reduziert.

²⁰³² Vgl. HUNGENBERG (Zentralisation, 1995), S. 210.

²⁰³³ Vgl. FRESE (Organisation, 2000), S. 494.

Bei sehr hoher Bedeutung der Markt- und vor allem Interdependenz-Effizienz ist tendenziell das Parental-Matrix-Konzept zweckmäßig, welches zudem auf mittlerer Organisationsebene zum Abbau der Partnerhandhabungs-, Strukturierungs- und Innovationsunsicherheit beiträgt.

4. Parental-Assistenz-Konzept

Indem der Zentralbereich über keine Entscheidungskompetenzen verfügt, sondern eine die Entscheidungen der Bereichseinheiten über die Form der Kooperationskoordination fundierende Informationsfunktion und Hilfestellung leistende Konsultationsfunktion ausübt, gelingt es in **Transaktionaler** Hinsicht, einen übergreifenden holistischen oder konzernbezogenen Blickwinkel in parentalen Entscheidungsprozessen zu verankern und damit der Integrations-Potential-Effizienz Rechnung zu tragen, ohne die Selbständigkeit der Parentaleinheiten zu begrenzen; dabei ist das Einflußpotential des als Stab fungierenden Zentralbereichs auf die integrative Koordination der Kooperation jedoch (zumindest formal) sehr begrenzt.²⁰³⁴

Vor allem die Gebundenheit von Spezialisten-Wissen zeigt die Zweckmäßigkeit des Parental-Assistenz-Konzepts auf.²⁰³⁵ Die Rolle der Zentraleinheit als Berater und Diskussionspartner, der Strategien der parentalen Entscheidungsträger kritisch hinterfragt, kann zu einer erheblichen Steigerung der Entscheidungsqualität führen. Muß auf Individuen mit spezifischen Wissensständen zurückgegriffen werden, um den Kooperationskoordinationsprozeß in Gang setzen zu können, ist die Verwertung dieses gebundenen Wissens nur durch Strukturen nutzbar, welche die Wissen-bergenden Humanressourcen bewußt mit parentalen Humanressourcen in Berührung kommen lassen, um den Transfer von Tacit Knowledge zu ermöglichen. Ausgehend von der Unteilbarkeit gebundener Ressourcen ergibt sich für Spezialisten-Wissen ein Anreiz zur Institutionalisierung eines beratenden und informierenden Zentralbereichs, um die Ressourcen-Effizienz über die bestmögliche Nutzung des im System vorhandenen intangiblen Ressourcen-Bestandes zu gewährleisten. Den parentalen Bereichseinheiten verbleiben dann mehr Kapazitäten, der notwendigen Außenorientierung Rechnung zu tragen und eine höhere Markt-Effizienz zu realisieren. Kern des Parental-Assistenz-Konzepts ist die Verknüpfung einerseits der klaren Kompetenz- und Verantwortlichkeitsabgrenzung des Einliniensystems mit den Vorteilen der Spezialisierung des Mehrliniensystems, andererseits der Einheit der Leitung mit der fachlichen Kompetenz nicht anordnungsbefugter Humanressourcen-Spezialisten – ein Ausgleich zwischen Transaktions- und Ressourcen-Effizienz ist die Konsequenz.

Da aus **Dynamischem** Blickwinkel nicht zuletzt auch infolge ihrer Informations- und Beratungsfunktion ein regelmäßiger enger Kontakt zwischen der assistierenden hierarchisch mittelrangigen Zentraleinheit, dem Puerlunternehmungs-Management und dem Kooperationspartner besteht, werden die Partnerhandhabungs- und Strukturierungsunsicherheit Parentalunternehmungsseitig abgebaut. Auch die marktorientierte Anwen-

²⁰³⁴ Vgl. HUNGENBERG (Zentralisation, 1995), S. 254.

²⁰³⁵ Vgl. FRESE (Dezentralisierung, 1998), S. 177.

dungsunsicherheit wird auf Basis weiterer spezifischer Investitionen in die organisationale Marktnähe gegenüber dem Parental-Matrix-Konzept zunehmend abgebaut.

Handelt es sich bei der Ressourcen-Effizienz und marktorientierten Anwendungssicherheit um die wesentlichen Entscheidungskriterien bei simultan (untergeordneter) Bedeutung der Integrations-Potential-Effizienz, ist tendenziell das Parental-Assistenz-Konzept sinnhaft.

5. Parental-Service-Konzept

Das Parental-Service-Konzept ermöglicht aus **Transaktionaler** Perspektive, trotz fehlender nennenswerter Einschränkungen der Eigenständigkeit der parentalen Organisationseinheiten die Vorteilhaftigkeit der intraparentalen Konzentration und Vielfach-Nutzung begehrter Ressourcen nutzbar zu machen. Die Schonung der Ressourcen-Kapazität der Bereichseinheiten ist ein wesentliches Kriterium für die Wahl dieses Strukturkonzepts. Eine zeitintensive Ressourceneinbindung für Spezial-Aufgaben unterbleibt und die begrenzte Rationalität der parentalen Aufgabenträger wird über den Verzicht auf die entsprechende Aktivität entlastet.

Über das Parental-Service-Konzepts ist ein von den dezentralen Bereichseinheiten auf den Service-Bereich transferierbarer Marktdruck ausübbar, der zu einer hohen Ressourcen-Effizienz und Transaktions-Effizienz führen kann. Dieser „Marktdruck-Transfer“ ist über die Einflußnahmemöglichkeiten der Bereichseinheiten auf die Modalität der Transaktionen in der Zentraleinheit zu gewähren.²⁰³⁶ Das Parental-Service-Konzept bietet das größte Einflußpotential der parentalen Organisationseinheiten auf die Zentraleinheit und den größten Transaktionsspielraum, da die kooperationskoordinierenden Einheiten das „Wann“ und „Wie“ der anzubietenden Transaktionen determinieren.²⁰³⁷ Qualitativ defizitäre Leistungen der Zentraleinheiten mit der Konsequenz einer sinkenden Nachfrage durch die parentalen Einheiten begründen ihrerseits letztlich eine fehlende Auslastung der Ressourcen-Kapazitäten der parentalen Zentraleinheit; dieser Effekt ist um so gravierender, je mehr die parentalen Organisationseinheiten über das Potential verfügen, Kooperationskoordinations-Leistungen auf dem externen Markt zu erwerben.²⁰³⁸ Damit verbundene Sanktionen durch die parentale Unternehmensführung führen schließlich zu einer hohen Ressourcen- und Transaktions-Effizienz. Eine Aufteilung der Kooperationskoordinationsaufgabe auf eine Serviceeinheit und dezentrale Einheiten ist dann anzuraten, wenn sowohl die Ressourcenpool- und Transaktionspartner-Spezifität als auch die Markt- und Fach-Spezifität stark ausgeprägt sind, da so die Berücksichtigung sowohl übergreifender Zusammenhänge der Unternehmung als auch besonderer Eigenheiten der Leistungs- und Kundenprobleme gelingt.²⁰³⁹

²⁰³⁶ Andererseits könnte über Verrechnungspreise ein interner Markt generiert werden. Zu unternehmensinternen Märkten vgl. genauer FRESE (Unternehmensinterne Märkte, 1997), S. 129-146.

²⁰³⁷ Vgl. HUNGENBERG (Zentralisation, 1995), S. 255.

²⁰³⁸ Vgl. FRESE (Organisation, 2000), S. 497 f.

²⁰³⁹ In jeder Hinsicht geringspezifische Dienstleistungen sind auf Basis des Outsourcing-Konzepts nach außen zu verlagern.

Indem der Zentralbereich in **Dynamischer** Hinsicht prinzipiell wie ein Agent im Auftrag der prinzipalen Bereichseinheiten agiert, können die Bereichseinheiten relativ übersichtlich bleiben und dennoch eine erhebliche „virtuelle Größe“²⁰⁴⁰ erreichen, da sie es verstehen, über die Beauftragung der Zentraleinheit ausschließlich im Bedarfsfall Ressourcen zusammenzuführen und flexibel zu nutzen. In dieser Weise ist auf implizites Erfahrungswissen kompetenter Humanressourcen ad hoc zurückgreifbar, ohne eigene Ressourcen vorhalten zu müssen – bei simultaner Optimierung des Ausübungszeitpunktes von Optionen. Je ausgeprägter die ökonomische Relevanz der vom Service-Bereich verkörperten Erwartungen, desto größer wird der Handlungsspielraum und damit die Flexibilitäts-Effizienz aus Sicht der Parentalunternehmung, indem über partner-induzierte intraorganisationale oder strategische Neuerungen Schwankungen im relevanten Aufgabenvolumen über Anpassungsmaßnahmen aufzufangen sind. Bei bestehender Leistungsfähigkeit der Zentraleinheit kann das Parental-Service-Konzept verlässliche und in ihrem Ausmaß schwankende Erwartungen, auf denen Zukunftsplanungen der Bereichseinheiten gründen, erfüllen. Die ökonomische Verlässlichkeit von Erwartungen und damit die Unsicherheitsreduzierungs-Effizienz werden bei Sanktionierbarkeit durch externen Leistungsbezug noch erhöht.

Ist die Implementierung einer mit der Kooperationskoordination beauftragten Zentraleinheit aus der Perspektive der Erzielung einer hohen Ressourcen- und Markt-Effizienz unausweichlich, bietet sich c.p. die Einrichtung des die Transaktions-Effizienz noch relativ weniger beeinträchtigenden Parental-Service-Konzepts vorrangig an.

Verantwortlich für die Initiierung und Steuerung von Trigonalen Kooperationen in der INDUSTRIE CRANIC AG ist die Vorstands-Stabsabteilung „Corporate Marketing“ unter der Leitung des als Chairman in der Pueralunternehmung INDUSTRIE CRANIC F.Z.E. eingesetzten Managers. Die Abteilung „Corporate Marketing“ nimmt für die INDUSTRIE CRANIC AG drei wesentliche Aufgabenbereiche weltweit wahr. Im Aufgabenbereich „Corporate Design“ hat sie Weisungsbefugnis gegenüber anderen Unternehmensbereichen. Sie trägt die direkte Vertriebsverantwortung für die Länder, in denen die INDUSTRIE CRANIC AG über keine Auslandsniederlassungen verfügt, sondern Vertretungsverträge abgeschlossen hat. Schließlich ist sie für die Entwicklung neuer Märkte und dabei auch für die Koordination von Trigonalen Kooperationen verantwortlich. Insofern ist die Kooperationskoordination einer von drei Aufgabenbereichen der Division „Corporate Marketing“. Damit liegt das Service-Center-Konzept vor; eine dem Vorstand der INDUSTRIE CRANIC AG zugeordnete und zu einem Service Center ausgeweitete Stabsabteilung mit begrenzten funktionalen Kompetenzen (Corporate Design) zeichnet sich für die Betreuung der Trigonalen Kooperation verantwortlich. Die Planung der Trigonalen Kooperation wird durch die Division „Corporate Marketing“ wahrgenommen, die Entscheidung liegt beim Board der INDUSTRIE CRANIC AG, die operative Führung in der Anlaufphase (ca. 2-5 Jahre nach INDUSTRIE CRANIC AG-Erfahrungen) wird wiederum von der Division „Corporate Marketing“ betreut.

²⁰⁴⁰

Nach SCHOLZ können auf interorganisationaler Ebene vor allem kleine und mittlere Unternehmungen über Kooperationen „virtuelle Größe“ erreichen. Dieser Gedanke ist auch auf den intraorganisationalen Bereich transferierbar. Vgl. SCHOLZ (Virtualisierung, 2000), S. 202.

6. Parental-Autonomie-Konzept

Internal betrachtet kann die Relevanz ortsspezifischen Spezialwissens in der Steuerung internationaler Pueralunternehmungen, deren Standort mit dem parentalen Standort nicht identisch ist, eine Dezentralisierung der Entscheidungsbefugnisse nach dem Parental-Autonomie-Konzept erforderlich erscheinen lassen. Dabei zeichnet sich die Nicht-Generalisierbarkeit dieser lokalen spezifischen Kenntnisse, bei denen es sich etwa um kulturelle Bräuche oder Riten handeln kann, für den Drang in Richtung auf eine Dezentralisierung der Kompetenzverteilung maßgeblich verantwortlich. Die vollkommene Immobilität der Ressource „Marktnähe“ wirkt gleichsam fördernd auf das Parental-Autonomie-Konzept ein, da eine Aneignung dieser Ressource durch eine Zentraleinheit unmöglich ist. Ebenso ist das Parental-Autonomie-Konzept als Resultat eines Dezentralisationsdrucks interpretierbar, der durch die Überforderung der Ressourcen-Kapazität einer parentalen Zentraleinheit initiiert wird. Schließlich kann so eine marktorientierte Bündelung von Ressourcen und damit eine Realisierung hoher Ressourcen-Effizienz erfolgen.

In **Externaler** Hinsicht wird nach dem Kriterium des „Marktdrucks“ durch das Parental-Autonomie-Konzept infolge der Nähe zum operativen Geschäft das Potential einer unmittelbaren Erfassung der Ergebnisse von Markttransaktionen mit der Möglichkeit der Aufdeckung von Ineffizienzen genutzt und so der Anreizwirkung autonomer Bereichsaktivitäten Rechnung getragen.²⁰⁴¹ Eine umfassende Nutzung von Potentialen des externen Marktes und die Realisierung einer hohen Markt-Effizienz werden derart gewährleistet.

Transaktional analysiert, ist das Parental-Autonomie-Konzept vor allem dann zweckmäßig, wenn eine hohe Anzahl an durch die Parentalunternehmung eingegangenen Kooperationen wie auch ihre Heterogenität und strategische Bedeutung die Aufgabendifferenzierung nach Kooperationen oder Kooperationstypen wirtschaftlich rechtfertigen. So könnte eine Einordnung der Kooperationsmanager als Linienstellen innerhalb des Vertriebsbereiches erfolgen, wenn vielfältige Allianzen zum Vertrieb von Industrie- und Anlagegütern in zahlreichen Ländermärkten eingegangen werden. Nach dem Dekompositions-Prinzip sind dementsprechend jene trigonalen Kooperationsaktivitäten, die eher operativen Charakters sind, tendenziell dezentral zu koordinieren; darüber hinaus sind wechselseitige Koordinationserfordernisse zwischen zentralen und dezentralen trigonalen Organisationseinheiten vonnöten. So bedingt der trigonbasierte Eintritt in neue Märkte und Produkte vor allem Informationen über die aktuelle und vermutete zukünftige Position bestehender Produkte in bestehenden Märkten sowie über den existierenden Ressourcenpool. Kooperationsbasierte Variationen bestehender Märkte und Produkte bedingen demgegenüber die effiziente Kompatibilisierung mit neuen (anvisierten) Märkten und Produkten, um intratrigonale Konkurrenz zu vermeiden. Vielfältige Kommunikations- und Informations-Wege zwischen parentalen Dezentraleinheiten und Pueralunternehmungs-Exekutivorgan sind hierfür zwingend erforderlich.

Die Hierarchisierungs-Effizienz erhöht sich aufgrund des „Kapazitäts“- , „Leistungs“- , „Informations“- und „Reaktions-Effekts“ tendenziell mit zunehmendem Dezentralisati-

²⁰⁴¹ Vgl. FRESE (Dezentralisierung, 1998), S. 177.

onsgrad. Indem auf die Institutionalisierung einer die Koordination ausübenden und/oder den Kontakt zur Pueralunternehmung pflegenden hierarchisch hoch- oder mittlerrangigen Zentraleinheit gänzlich verzichtet wird, werden Interdependenzen zwischen Zentraleinheit und Dezentraleinheiten gegenüber den alternativen Konzepten gänzlich vermieden. Für die Institutionalisierung von dezentralen Parentaleinheiten spricht zudem die mögliche Erzielung einer hohen gepoolten Interdependenz-Effizienz, indem jede Partialeinheit einen infolge der Spezialisierung relativ höheren Beitrag zum trigonalen Gesamtsystem zu leisten vermag als dies eine parentale Zentraleinheit könnte. Die Akkulturations-Effizienz wird insofern erhöht, als „Autonomie-Effekte“ über die Zuordnung kooperationsspezifischer Transaktionen zu den Parentaleinheiten mit der Konsequenz positiver Anreizwirkungen durch eigenverantwortliches Agieren genutzt werden. Gleichsam werden die über die Entscheidungsbeteiligung dezentraler Stellen möglichen „Akzeptanz-Effekte“ verwendet. Eine Dezentralisation der Kooperations(koordinations-)aktivität über das Parental-Autonomie-Konzept empfiehlt sich demnach dann, wenn die Markt- und Fach-Spezifität hoch und die Ressourcenpool- und Transaktionspartner-Spezifität niedrig ist; nur dergestalt sind Informations-Potentiale der Markt- und Problemnähe bei Transaktionen sicherzustellen und flexibel zu berücksichtigen. Da eine ungerichtete Kooperationstransaktion inhaltlich nicht vorregelbar ist und insofern ihre Integration in eine spezialisierte parentale Zentraleinheit als unspezifizierte Kooperationsaufgabe nicht vorteilhaft erscheint, befürwortet das Kriterium der Transaktions-Ungerichtetheit das dezentrale Parental-Autonomie-Konzept zur ausgedehnten Streuung der Informationsgewinnungsfunktion.

Aus **Dynamischer** Perspektive reduziert das Parental-Autonomie-Konzept transaktionale Ineffizienzen infolge der Nichtverletzung zeitlicher Restriktionen. Je weniger zeitliche Restriktionen durch autonome und „rechtzeitige“ Aktivitäten verletzt werden, desto höher ist die Flexibilität der selbständig agierenden trigonalen Einheit. Die Modularisierung im Sinne der Generierung autonomer handlungsfähiger Einheiten, die mit Hilfe möglichst schlichter Schnittstellen ihre Aufgabe der Koordination der Kooperationsaktivitäten kompetent und flexibel bewältigen, leistet einen wesentlichen Beitrag zur Erhöhung der Flexibilität-Effizienz: Eine hohe Anzahl an Systemelementen und -beziehungen birgt immer die Gefahr der Unbeweglichkeit und der überproportional steigenden Komplexitätskosten in sich; insofern ist es ratsam, in dieser Größe simultan²⁰⁴² auch Kleinheit durch konsequente Modularisierung zu verwirklichen.²⁰⁴³ Das Parental-Autonomie-Konzept reduziert zudem die innovationsorientierte Anwendungunsicherheit am Markt auf Basis verstärkter spezifischer Investitionen in die Marktnähe am ausgeprägtesten. Mit simultan zunehmender Erfolgssicherheit der Parentalunternehmungen steigt die Zweckmäßigkeit dieses Konzepts erheblich.

Insgesamt fördert das Parental-Autonomie-Konzept erheblich die Interdependenz- und Transaktions-Effizienz, da interne Transaktionsbeziehungen zwischen den Bereichseinheiten und der Zentraleinheit entfallen. Für die Zentraleinheit provoziert es dagegen ursächliche Unklarheiten über die Verbindung zwischen Transaktionen der Bereichseinheiten und dem erwirtschafteten Transaktionsergebnis. Ist die Markt-Effizienz das ent-

²⁰⁴² BAHRAHI spricht daher von der Emergenz „Bi-Modaler Organisationen“, die strukturelle Gegensätze simultan realisieren. Vgl. BAHRAHI (Emerging, 1991), S. 24.

²⁰⁴³ Vgl. BALDWIN/CLARK (Managing Modularity, 1997), S. 84-93; PICOT (Effizienz, 1994), S. 43.

scheidungsrelevante Kriterium für die Wahl des Parentalunternehmungs-Integrations-Konzepts und sind die Integrations- wie auch die Kontroll-Potential-Effizienz relativ bedeutungsloser, ist das Parental-Autonomie-Konzept tendenziell die relativ zweckmäßigste Strukturvariante.

7. Schlußfolgerungen

Die Bildung parentaler Zentraleinheiten beschränkt in aller Regel die **Transaktions-Effizienz**: Je ausgeprägter der Wettbewerb, desto eher orientieren sich die Parentalunternehmungen bei der Wahl des Strukturkonzepts an dem Kriterium der Transaktions-Effizienz.²⁰⁴⁴ Die Transaktions-Sequenz von der Grundsatzentscheidung für den Eintritt in die Kooperation bis hin zur strukturellen Umgestaltung oder gar Dissolution der Kooperation, wie auch die Leistungsbeziehungen zur Pueralunternehmung von der Auftragsauslösung bis zur Auslieferung läßt andere Kriterien vor dem Kriterium der Transaktions-Effizienz bei Wahl des geeigneten Parentalunternehmungs-Integrations-Konzepts zurückweichen. Notwendige Bedingung für die Institutionalisierung parentaler Zentraleinheiten sind effiziente, die kooperative Zusammenarbeit zwischen Zentraleinheit und Bereichseinheiten unterstützende sowie trigonale Kooperationskontext-Daten nutzende Informations- und Kommunikationssysteme.

Die Institutionalisierung parentaler Zentraleinheiten hat vorrangig zum Ziel, die **Ressourcen-Effizienz** zu verbessern: Rückt das Kriterium der Transaktions-Effizienz aus Sicht der Parentalunternehmungen in den Hintergrund, wird die Realisierung von Ressourcen-Effizienz über Poolungs-Effekte analog bedeutsamer. Zwar ermöglicht das Parental-Fokussierungs-Konzept die effiziente Verwertung trigonaler Ressourcen; andererseits sind jedoch in der (Konzern-)Unternehmensführung erhebliche zusätzliche Humanressourcen-Potentiale zu schaffen, um eine effiziente Kooperationskoordination zu sichern; simultan sind entsprechend qualifizierte Humanressourcen-Potentiale in den Bereichseinheiten zu garantieren. Diese „Doppel-Ressourcen-Potentiale“ beeinträchtigen die Ressourcen-Effizienz mit zunehmendem Einwirkungsgrad durch die parentalen Zentraleinheiten.

Jede Zentralisation von Kooperationsentscheidungen über das Parental-Fokussierungskonzept ist mit dem Risiko einer Reduzierung der Markteffizienz verbunden. Entscheidungen dicht am Markt agierender Parentalbereiche weisen zumeist eine höhere Qualität auf, da sie über Kontextentwicklungen wie auch puerale Aktivitäten besser informiert sind. Eine rasche parentale Wahrnehmung sich eröffnender Chancen ist mit Blick auf die **Markt-Effizienz** vielmehr durch eng am Markt operierende Parentalbereiche mit konsequenter Kundenorientierung²⁰⁴⁵ als durch eine zum pueralen Markt sich in erheblicher Distanz befindliche Einheit erzielbar.

Transaktional betrachtet, können durch eine stark zentralisierte Form der Entscheidungsverteilung ausgeprägte Integrations- und Kontroll-Effekte erzielt werden. Simultan wird die Entscheidungskompetenz der parentalen Organisationseinheiten begrenzt.

²⁰⁴⁴ Vgl. FRESE (Organisation, 2000), S. 497.

²⁰⁴⁵ Vgl. FRESE/VON WERDER (Kundenorientierung, 1989), S. 1-26.

Die beeinflussende Wirkung der Zentraleinheit vermag die vertikale Principal-Agent-Beziehung zwischen (Konzern-)Unternehmensführung und parentalen Bereichseinheiten im Interesse des Gesamtkonzerns bzw. des Gesamtsystems Parentalunternehmung zu steuern.²⁰⁴⁶ Mittels der Einwirkung auf Geschäftsstrategien der Bereichseinheiten beschränkt die (Konzern-)Parentalunternehmensführung die diskretionären Handlungsspielräume der (Konzern-)Unternehmensbereiche und verbessert ihre eigene, der Bewertung ihrer Einzelleistungen dienende Informationsbasis. Da die Gefahr opportunistischen Verhaltens insbesondere bei Entscheidungen über ihre eigenen (Geschäfts-)Strategien besonders groß sein wird, kann durch zentrale Einflußnahme auf diesen Bereich ein hoher vertikaler Kontroll-Effekt wie auch ein der einheitlichen (Konzern-)Führung dienender Integrations-Effekt erzielt werden.

Betrachtet man das Kriterium der **Akkulturations-Effizienz**, so ist tendenziell von einer erheblichen Beeinträchtigung durch nachlassende Motivation in den Parentalunternehmens-Bereichseinheiten aus dem Blickwinkel des „Eigenverantwortungs“- „Akzeptanz“- „Überschaubarkeits“- und „Markt-in-Hierarchie-Effekts“ auszugehen. Allein der „Positionierungs-Effekt“ spricht für das Parental-Fokussierungs-Konzept. Verwischen die Verantwortungsbereiche für die Aktivitäten der Parentalunternehmens-Bereiche, so daß ihnen der Handlungserfolg nicht mehr zugerechnet werden kann oder die Bereiche sich subjektiv nicht verantwortlich fühlen, wird die Akkulturations-Effizienz der gesamten Kooperation beeinträchtigt.

Durch Beeinflussung geschäftsbezogener Strategien der Bereichseinheiten verringert die (Konzern-)Parentalunternehmensführung die Wahrscheinlichkeit, daß sich die Bereichseinheiten abweichend vom Konzerninteresse verhalten. In **Dynamischer** Hinsicht erhöht das Parental-Fokussierungs-Konzept die Verhaltenssicherheit der Zentraleinheit, senkt allerdings die innovations- und marktorientierte Anwendungssicherheit der Bereichseinheiten erheblich. Begrenzt der Zentralbereich die Handlungsspielräume der (Konzern-)Unternehmensbereiche und damit deren Flexibilität am Markt erheblich, erhöht er simultan – gemäß dem sog. Flexibilitäts-Paradoxon – über die reaktiven Anpassungserfordernisse der Bereichseinheiten die eigene Flexibilitäts-Effizienz. In der parentalen Unternehmung können mehrere Organisationseinheiten unterschiedliche Kooperationsphasen im Sinne einer Phasen-Trennung koordinieren. In **Praxisbeispiel B** wechseln die Zuständigkeiten der Kooperationskoordination im Zeitablauf: Planung (Organ-Büro), Entscheidung (Vorstand), Durchsetzung (Organ-Büro) und Kontrolle (Organ-Büro). Im Gegensatz zum international ausgerichteten **Praxisbeispiel A** verließ diese komplexere, erheblich zahlreichere und wertvollere Ressourcen bindende Trigonale Kooperation niemals den Zuständigkeitsbereich der Vorstandsebene der Konzern-Führungsholding. Es wurde direkt von der Führungsholding INDUSTRIE AG mit einem Partner eingegangen.

Mit dem Parental-Fokussierungs-Konzept steht der parentalen Systemführung ein Instrument zur Verfügung, das sich durch hohe Integrations- und Kontroll-Potential-Effizienz auszeichnet, diese auf der anderen Seite durch erhebliche Effizienzverluste im

²⁰⁴⁶ Zur Erklärung des Autonomiegrades von Managern in Versicherungsunternehmen durch unternehmensspezifische Faktoren wie die Organisationsform vgl. ADAMS/HOSSAIN (Managerial Discretion, 1998), S. 245.

Bereich der Transaktions-Effizienz, der Akkulturations-Effizienz wie auch vor allem der innovations- und marktorientierten Anwendungsunsicherheits-Effizienz und Flexibilität-Effizienz der Bereichseinheiten „erkauft“.²⁰⁴⁷

Abbildung 103: Effizienz-Bewertung der Parentalunternehmungs-Integrations-Konzepte

	Internal	External	Transaktional	Dynamisch
Parental-Autonomie-Konzept	(5.), (9.1)-(9.2), (9.4), (9.6), (9.8), (10.), (11.)	(7.6), (8.), (11.)	(2.21), (2.24)-(2.28), (2.33), (3.1)-(3.3), (3.5), (3.8)-(3.10), (3.15)-(3.19), (3.21)-(3.26), (4.8) (4.23), (4.25)	(2.1), (2.2), (2.10), (2.15)
Parental-Service-Konzept	(10.)	(7.6), (11.)	(1.3), (2.33), (3.3), (3.26), (3.29), (4.26)	(2.1), (2.2), (2.7), (2.10.1), (2.15), (3.1)-(3.4), (3.8)
Parental-Assistenz-Konzept	(9.1)-(9.8), (10.)	(7.6)	(1.3), (1.8), (2.5), (2.33), (3.3), (3.26), (3.29), (4.8)	(1.9.1)-(1.9.3), (2.1), (2.2), (2.10), (2.15), (3.1)-(3.4), (3.8)
Parental-Matrix-Konzept	(9.3), (9.8), (10.)	(7.6)	(1.22.1), (2.24), (2.25), (2.33), (3.3), (3.26), (3.29), (4.9)	(1.1.1), (1.9.1), (2.7), (2.10.1), (2.11), (3.1)-(3.4), (3.7), (3.8)
Parental-Rahmen-Konzept	(3.), (4.), (9.1)-(9.2), (9.4), (9.6), (9.8), (10.)	(5.), (9.)	(1.24.1), (1.25.1), (2.33), (3.1), (3.2), (3.5)-(3.8), (3.11)-(3.13), (3.20)-(3.22), (3.26), (3.29)	(1.1.1), (1.2), (1.8.1)-(1.8.3), (1.9.1), (1.9.4), (2.1)
Parental-Fokussierungs-Konzept	(3.), (4.), (9.1)-(9.2), (9.4), (9.6), (9.8), (10.)	(5.), (9.)	(1.8), (1.24.1), (1.25.1), (2.5), (2.20), (2.22), (2.24)-(2.28), (2.33), (3.1), (3.2), (3.5)-(3.8), (3.11)-(3.13), (3.20)-(3.22), (3.26), (4.8), (4.27)	(1.1.1), (1.2), (1.8.1), (1.8.2), (1.9.2)-(1.9.4), (3.9), (3.10)

VII. Tiefenstrukturelle Effizienz-Analyse der Internen Pueralunternehmungs-Leitungs-Konzepte

1. Exogenitäts-Konzepte

1.1. Exogenes Aufgabenorientierungs-Konzept

Indem das Exogene Aufgabenorientierungs-Konzept das Kollegialprinzip mit dem Prinzip der Portefeuillebindung bei „neutraler“, externer Rekrutierung des Pueralunternehmungs-Managements vereint, besteht in **Internaler** Hinsicht mit Blick auf die möglichst vollständige Nutzbarmachung des Know-hows der extern rekrutierten Manager durch volle Konzentration auf die Aufgaben der Unternehmensführung die Gefahr einer mangelnden Auslastung²⁰⁴⁸ der Pueralunternehmungs-Geschäftsführung – ein

²⁰⁴⁷ Nach einer Studie spielt die Corporate Governance innerhalb der partnerlichen Unternehmungen eine erhebliche Rolle bei der Bewertung von Trigonalen Kooperationen durch Shareholder. Vgl. PARK/KIM (Joint Ventures, 1997), S. 83-108.

²⁰⁴⁸ Vgl. FRESE (Unternehmensführung, 1987), S. 358; FRESE (Organisation, 2000), S. 566.

Aspekt, welcher aus kooperationsspezifischer Lebenszyklus-Betrachtung in der Aufbau-phase unrealistisch, in der Sättigungsphase dagegen durchaus möglich erscheint.

Positive Wirkungen zeitigt das Exogene Aufgabenorientierungs-Konzept in **Externaler** Hinsicht im Hinblick auf die Erzielung einer hohen Markt-Effizienz aufgrund effizienter externer Kommunikation. Hier ist zunächst bei einem sehr komplexen Pueralunternehmens-Vorhaben die (mögliche) qualitativ hochwertige Betreuung von Marktpartnern aufgrund der Entlastung von operativen Aufgaben zu nennen. Dabei können die kulturellen Kompetenzen extern rekrutierter Manager für eine effiziente Kommunikation mit Marktpartnern der Pueralunternehmung von entscheidender Bedeutung sein.

Transaktional betrachtet, bedingt die kollegiale Entscheidungsfindung im Hinblick auf die Interdependenz-Effizienz des Exogenen Aufgabenorientierungs-Konzepts, daß Koordinationsprobleme unter symmetrischer Einbringung der betreuten Aufgabensegmente gelöst werden können, wobei in psychologischer Hinsicht mit Blick auf die Gesamteffizienz der Pueralunternehmung von Vorteil ist, daß die einzelnen Exekutivorgan-Mitglieder lediglich als nicht-verantwortliche Repräsentanten einer oder mehrerer Partialeinheiten eingesetzt werden; andererseits erfolgen die aus den Transaktionen der Partialeinheiten resultierenden Koordinationsnotwendigkeiten im Leitungsorgan nicht rechtzeitig, sofern isoliertes oder teils koordiniertes Verhalten die Trennung des Pueralunternehmens-Exekutivorgans vom operativen Geschäft und letztlich Abweichungen von der Pueralunternehmens-Gesamtzielsetzung zur Folge haben.²⁰⁴⁹ Hierbei sind insbesondere auch die gegenüber internen Transaktions-Interdependenzen durch eine geringere Mercklichkeit charakterisierten Markt-Interdependenzen zu nennen.²⁰⁵⁰

In **Dynamischer** Hinsicht werden kollegialprinzipbedingt zu treffende Entscheidungen durch die Vielzahl der Partizipierenden intensiver und damit auch zeitaufwendiger diskutiert: Die insbesondere in Form von Opportunitätskosten auftretenden Entscheidungskosten fallen mit steigendem Kontrakt-Konzept- und Rechtsnorm-induziertem Formalisierungsgrad der Organisation der offiziellen Gesamtgremiums-Treffen hoch aus; zeitliche Entscheidungsverlagerungen und die Unfähigkeit der Pueralunternehmens-Leitung, auf Änderungen im Entscheidungsfeld rasch zu reagieren, werden durch den Mangel an operativem Entscheidungsdruck bewirkt und bedingen ihrerseits Flexibilitäts-Ineffizienz²⁰⁵¹ der Partialbereichs-Mitglieder der Pueralunternehmung.²⁰⁵² Andererseits wird die humanressourcielle Reduzierung des Exekutivorgans möglich, die tendenziell mit einer Erhöhung der Flexibilitäts-Effizienz einherginge.

Negativ wirkt sich die Ressortungebundenheit zudem insofern aus, als Wissen und Erfahrung der Partner weder eine direkte Anwendung, noch eine konsequente Pflege und Weiterentwicklung durch die kontextinduzierten Ansprüche, die sich aus der Teilbereichsleitung ergeben hätten, im Rahmen der Leitung der organisatorischen Pueralunter-

²⁰⁴⁹ Vgl. FRESE (Unternehmensführung, 1987), S. 360; FRESE (Organisation, 2000), S. 497.

²⁰⁵⁰ Als Ursachen für vermehrte Markt-Interdependenzen sind etwa die – technologisch bedingte – verringerte Abgrenzbarkeit der Einsatzschwerpunkte von Ausgangsprodukten, das „Systems Selling“ und die Konzentration auf der Nachfrageseite zu nennen. Vgl. FRESE (Marktinterdependenzen, 1985), S. 269 f.

²⁰⁵¹ Vgl. dagegen VON WERDER (Organisation der Unternehmensleitung, 1987), S. 2271.

²⁰⁵² Vgl. FRESE (Unternehmensführung, 1987), S. 361; FRESE (Organisation, 2000), S. 568.

nehmungs-Teilbereiche finden. Insofern führt dies zu einer Lernfähigkeits-Ineffizienz. Die fehlende Nähe zum operativen Geschäft der Pueralunternehmung ist womöglich mit negativen Konsequenzen für das Kooperationskoordinations-Know-how der Mitglieder des Pueralunternehmens-Leitungsorgans verbunden.

Vorteilhaft wirkt sich die strikte Reduzierung der Erfolgsunsicherheit bei voller Konzentration auf die außenorientierten Aufgaben der Unternehmungsführung aus. Spezialisierungs-Effekte²⁰⁵³ und Professionalisierungs-Effekte reduzieren die Unsicherheit über den Erfolg der kooperationsbasierten Marktprozesse auf Basis der Verzögerung spezifischer Investitionen in die Kooperation infolge der konsequenten Außenorientierung stetig („Informations-Struktur“).

1.2. Exogenes Dual-Konzept

Indem sich das Exogene Dual-Konzept, als Kombination aus dem Prinzip externer Rekrutierung, dem Kollegialprinzip und dem Prinzip der Ressortbindung, dadurch auszeichnet, daß Mitglieder des Pueralunternehmens-Leitungsorgans, die keine der beiden Parentalunternehmungen entstammen, neben ihrer Partizipation an den gemeinsam zu treffenden Entscheidungen der Pueralunternehmens-Leitung additiv auch Verantwortung für Unternehmensbereiche tragen, wirkt die vollkommene Immobilität der Ressource „Nähe zum operativen Geschäft“²⁰⁵⁴ in **Internaler** Hinsicht fördernd auf das Dual-Konzept ein, da eine Aneignung dieser Ressource durch die Humanressourcen in den ressortlosen Konzepten kapazitiv nicht möglich ist.

Ausgehend vom Kriterium der Ressourcen-Effizienz weist das Exogene Dual-Konzept mit dem simultanen Einsatz von Management für Pueralunternehmens-spezifische „Kernaufgaben“ und für operative Aufgaben mit Blick auf die möglichst vollständige Nutzbarmachung des Know-hows der extern rekrutierten Manager erhebliche Vorteile gegenüber dem Aufgabenorientierungs-Konzept auf.²⁰⁵⁵ Restringiert werden kann dieser positive Effekt durch limitierte Kapazitäten, simultan sowohl strategische Aufgaben der Pueralunternehmens-Führung als auch operative Aufgaben in „ihren“ Ressorts wahrzunehmen.²⁰⁵⁶ Die Kapazität der Humanressourcen wirkt insofern einschränkend auf das eine zeitintensive Ressourceneinbindung bewirkende Konzept ein.

Über die Akquisition defizitären oder komplementären externen Wissens und externer Fähigkeiten wird die Implementierung von – für beide Parentalunternehmungen „neuen“ – Strategien in **Externaler** Hinsicht erleichtert. Weiterhin trägt die Exogenität gerade auch in Kombination mit der Dualität der Aufgaben dazu bei, lokale Arbeitsmarktbedingungen (z.B. Entgeltstrukturen) und kulturelle Gepflogenheiten über lokale Humanressourcen in die Hierarchie zu transferieren – sowie umgekehrt einen positiven „Image-Effekt“ nach außen in eine unbekannte Kooperationsumwelt zu realisieren.

²⁰⁵³ Zur Bedeutung der Spezialisierung für die Ökonomisierung der Übertragung von Informationen innerhalb von Unternehmungen vgl. ARROW (Information, 1999), S. 161.

²⁰⁵⁴ Vgl. FRESE (Organisation, 2000), S. 566.

²⁰⁵⁵ Vgl. FRESE (Unternehmungsführung, 1987), S. 359.

²⁰⁵⁶ Vgl. VON WERDER (Organisation der Unternehmungsleitung, 1987), S. 2271.

Aus **Transaktionaler** Perspektive ist die Wirkung des Exogenen Dual-Konzepts auf die Transaktions-Effizienz in Form der Qualität der internen Kommunikation positiv zu bewerten. Das Wissen um die jeweiligen Geschäftsbereichs-Erfordernisse und die Vertrautheit mit dem operativen Tagesgeschäft vermag die Entscheidungs-Qualität in der organisatorischen Spitzeneinheit zu erhöhen.²⁰⁵⁷ Unter der Bedingung korrekter Informationsweitergabe und der qualitativ genügenden Bedarfsdeckung der Sorgfaltspflicht auf Basis globaler Plausibilitätskontrollen²⁰⁵⁸ der Ressortberichte kann damit der spezialisierte und professionalisierte Informationsstand des pueralen Spitzengesamtgremiums erheblich gegenüber dem Exogenen Aufgabenorientierungs-Konzept verbessert werden. Das Exogene Dual-Konzept vermittelt den extern rekrutierten Mitgliedern des Pueralunternehmens-Managements zudem eine unmittelbarere Vorstellung von Koordinationserfordernissen zwischen den Aufgabensegmenten: Die mit dieser Transparenz der Transaktionen und Transparenz der existenten Ressourcen einhergehende gesteigerte Sensibilität für zu bewältigende Problembereiche kann die extern rekrutierten Manager zu einer forcierten Initiierung von Koordinationsanalysen im Gesamt-Pueralunternehmens-Gremium veranlassen²⁰⁵⁹ und insofern die Interdependenz-Effizienz wesentlich erhöhen. Der latente Bereichsegoismus²⁰⁶⁰ kann jedoch eine bewußte Manipulation von Informationen bewirken und dadurch den positiven „Informations“- und „Kommunikations-Effekt“ abschwächen, aufheben oder gar umdrehen. Bereits beim Exogenen Dual-Konzept ist vor allem der auf eine unzweckmäßige Poolung von (Macht-)Potentialen zurückzuführende „negative Neutralitätseffekt“ von Bedeutung. Die Wirkung des Exogenen Dual-Konzepts auf die Entscheidungsqualität des Pueralunternehmens-Managements ist negativ, wenn Bereichsegoismen Ineffizienzen generieren. Vor allem ressourcielle, die pueralen Bereichseinheiten betreffenden Allokationsentscheidungen gehen nicht zwangsläufig mit der für eine holistische Unternehmensführung notwendigen Unparteilichkeit einher. Eine Lösung wäre, die Pueralunternehmens-Führung zu separieren in einen Teil, welcher sich aus Mitgliedern zusammensetzt, die ausschließlich Pueralunternehmens-Kernaufgaben übernehmen, und einen Teil, welchem Mitglieder angehören, die zudem noch als Ressortleiter operative Aufgaben wahrnehmen – eine wegen der im AktG obligatorischen Realisierung des Kollegialprinzips nicht unproblematische Variante.

In **Dynamischer** Hinsicht läßt das Exogene Dual-Konzept die zeitkritischeren Anforderungen der Teilbereichsleitung für die Mitglieder des Pueralunternehmens-Organs erkennbarer werden: Die erforderliche Humanressourcen-Kapazität vorausgesetzt, resultiert ein „zeitlicher Beschleunigungseffekt“ in der Entscheidungsgenerierung der Pueralunternehmens-Spitze.²⁰⁶¹ Alternativ ist die Innovationsunsicherheit erheblich auf Basis der Beschleunigung spezifischer Investitionen in die Lösung operativer, innovationsorientierter Aufgabenbereiche zu vermindern („Lern-Struktur“).

²⁰⁵⁷ Vgl. FRESE (Organisation, 2000), S. 566.

²⁰⁵⁸ Vgl. VON WERDER (Organisation der Unternehmensleitung, 1987), S. 2271.

²⁰⁵⁹ Vgl. FRESE (Unternehmensführung, 1987), S. 360.

²⁰⁶⁰ Vgl. FRESE (Organisation, 2000), S. 567.

²⁰⁶¹ Vgl. FRESE (Unternehmensführung, 1987), S. 362.

1.3. Exogenes Hierarchie-Konzept

Internal betrachtet sinken durch die direktorial-ressortgebundene Pueralunternehmens-Führung nach dem Hierarchie-Konzept Prestige und Status der Humanressourcen der Hierarchiespitze gegenüber den anderen Konzepten erheblich, da die Ressourcenkapazitäten einiger Mitglieder des Pueralunternehmens-Managements alleinig zur Leitung der pueralen Teilbereiche eingesetzt werden: Nach dem Know-how-Prüfkriterium ergeben sich insofern nicht mit dem Dual-Konzept vergleichbare positive Wirkungspotentiale, da subbereichsspezifisches Wissen²⁰⁶² der lediglich partialbereichsleitenden Pueralunternehmens-Mitglieder nicht unmittelbar der Pueralunternehmens-Leitung zugute kommt und die nicht vorhandene Partizipation an den pueralen Kernentscheidungen einen nachgeordneten Hierarchie-Ebenen vergleichbaren Wissensstand oder auch Qualifikationsgrad der ausschließlich partialbereichsleitenden Humanressourcen indizieren, wohingegen diese jedoch – unter der Prämisse eines höheren Entgelts²⁰⁶³ – einen relativ hohen Kostenfaktor repräsentieren; die klare Separation zwischen Pueralunternehmens- und teilbereichsleitenden Mitgliedern ermöglicht jedoch eine effizientere Zuordnung von Humanressourcen zu den beiden obersten Hierarchieebenen als beim Dual-Konzept, bei welchem die zwangsweise Partizipation sämtlicher Leitungsorgan-Mitglieder an der Pueralunternehmens-Führung die Überbesetzung der Hierarchiespitze bewirken kann.²⁰⁶⁴

Indem Mitglieder des Pueralunternehmens-Exekutivorgans systemexternen Ursprungs auf der zweiten Hierarchieebene teilbereichsleitend eingesetzt werden und damit für ein bestimmtes Ressort mit individuellen Entscheidungskompetenzen ausgestattet sind, jedoch im Sinne einer gewissen Asymmetrie²⁰⁶⁵ hinsichtlich ihrer Kompetenzen an die Weisungen bestimmter, ebenfalls extern rekrutierten Organangehöriger gebunden sind, können für die Parentalunternehmungen aus **Transaktionaler** Perspektive sehr bedeutsame Aufgaben, für die dringend Spezialistenwissen von außen benötigt wird, bewältigt und zum Vorstoß in neue Geschäftsfelder genutzt werden. Ein Transaktionaler „Kontroll-Effekt“ ist für die Wahl des Hierarchie-Konzepts nicht primäres Entscheidungskriterium. Ein (vermeintliches) Risiko, welches wiederum durch die Zuordnung der Vorschlagsrechte auf die Parentalunternehmungen, die Besetzung des Aufsichtsorgans, durch Anreiz- oder Vertragsstrukturen einzudämmen ist, wird eingegangen, um die Verfügung über intangible Ressourcen zu erlangen. Verfügt einer oder verfügen einige der Humanressourcen über eindeutig überlegenes spezifisches Wissen, erscheinen Weisungsbefugnisse gegenüber wissensspezifisch Exekutivorgan-Mitgliedern an. Das Hierarchie-Konzept an sich kann auf die Machtausübung des einflußreicheren, am Markt konkurrierenden parentalen Kooperationspartners zurückzuführen sein, der „seinen“ Wunschkandidaten durchsetzt. Denkbar ist auch der fakultative Verzicht einer Parentalunternehmung auf die Ausübung ihres Anempfehlungsrechts, da sie dem Kooperations-

²⁰⁶² Vgl. FRESE (Organisation, 2000), S. 566.

²⁰⁶³ Vgl. den „Positionierungs-Effekt“ in Kapitel E.VI.5.2.4.

²⁰⁶⁴ Vgl. FRESE (Unternehmensführung, 1987), S. 359.

²⁰⁶⁵ Vgl. VON WERDER (Organisation der Unternehmensleitung, 1987), S. 2272.

partner infolge dessen fachlicher Kompetenz die zweckadäquatere Entscheidung zutraut.²⁰⁶⁶

Im Hinblick auf die Hierarchisierungs-Effizienz wird die Beantwortung der Frage, welche Aufgaben sich das Exekutivorgan vorbehalten und welche sie delegieren sollte, durch die Anforderungen des pueralen Kooperationsmarktes, die trigonale Kultur und die gesellschaftsrechtlichen, rechtsformspezifischen Restriktionen determiniert. Eine erhebliche Dynamik des Kooperationskontextes und ein breit diversifiziertes Produktprogramm stellen höhere Anforderungen²⁰⁶⁷ an die Fähigkeit, über zahlreiche operative Entscheidungsvorgänge dauerhaft mindestinformiert zu sein, als die Situation einer Pueralunternehmung in stabilen Märkten mit homogenem Produktprogramm. Werte und Einstellungen des extern rekrutierten Managers legen Art und Grad seines Engagements im operativen Tagesgeschäft fest. Dies kann kulturell bedingt bei internationalen Direktinvestitionen dysfunktionale Konfliktfelder bedingen.

Im deutschen Gesellschaftsrecht bestehen zudem in **Externaler** Hinsicht rechtsformspezifische Restriktionen: Während das AktG mit § 77 I das Kollegialprinzip für den Vorstand fixiert, welches allerdings satzungsmäßig abdingbar ist, existieren im GmbH-Gesetz keine Restriktionen. Eine zu erhebliche Transferierung von Entscheidungsbefugnissen kann beim Vorstand einer Aktiengesellschaft mit der nach § 76 I AktG fixierten eigenverantwortlichen Leitungspflicht kollidieren und gegebenenfalls haftungsrechtliche Nachwirkungen zeitigen.²⁰⁶⁸

In der deutschen Rechtsordnung sind die haftungsbegründenden Tatbestände nicht in konzentrierter Form zu finden: Während die Innenhaftung der Vorstände und Aufsichtsräte von Aktiengesellschaften (§§ 93, 116 AktG) eine detaillierte Regelung erfahren, sind für die Außenhaftung das dem Vertragsrecht zugeordnete Rechtsinstitut der culpa in contrahendo wie auch die Grundsätze des allgemeinen Deliktrechts, vor allem in Form des § 823 II BGB, maßgeblich; neben der Diskussion um die Verteilung der Beweislast, nach der eine Verschuldensvermutung zu Lasten des Organmitgliedes gemäß § 93 II AktG gilt, sind mit der Fixierung des maßgeblichen Pflichtenkreises die wesentlichen Erschwernisse der Anspruchsbegründung verbunden.²⁰⁶⁹ Das KonTraG²⁰⁷⁰ bedingt verfahrensrechtlich eine vereinfachte Anspruchsverfolgung, mit welcher wiederum vielfach erheblichere Konsequenzen für Anspruchshöhe und -frequenz verbunden sind als mit einer weiteren haftungsbegründende Sachverhalte berücksichtigenden Zuspitzung des materiellen Rechts; so vereinfachte eine Änderung des § 147 AktG die Klageerzwingung durch Reduktion des Antragsquorums auf eine Million DM bzw. 5% des Grundkapitals (§ 147 III AktG), wohingegen das alte Recht gemäß § 147 I AktG für das Antragsquorum einen 10%-igen Anteil des Grundkapitals anforderte, um Ersatzansprüche infolge Aktionärsverlangens durchzusetzen.

²⁰⁶⁶ In Praxisbeispiel A verzichteten die Partner Jey und White auf die gemeinsame Nominierung des Financial Manager. Er wurde von der Industrie CRANIC AG vorgeschlagen und im F.Z.E.-Board bestätigt.

²⁰⁶⁷ Vgl. ALBACH/REDENIUS (Management-Holding, 2000), S. 71.

²⁰⁶⁸ Vgl. VON WERDER (Organisation der Unternehmensleitung, 1987), S. 2272.

²⁰⁶⁹ Vgl. JÜTTE (Managerhaftung, 1999), S. 203 ff.

²⁰⁷⁰ Vgl. CLAUSSEN (KonTraG, 1998), S. 177-186.

Die öffentliche Diskussion von Macht, Verantwortung und Haftung von Organmitgliedern²⁰⁷¹ hat hier zumindest eine deutliche Richtungsvorgabe erhalten. Die Hierarchisierungs-Effizienz wird damit weitgehend durch die Grenzziehung zum operativen Pueralunternehmungs-Geschäft bestimmt, wobei der Organhaftung besondere Beachtung zu schenken ist. Die Frage, welche Aufgaben sich das Pueralunternehmungs-Management vorbehalten und welche sie an die nachgeordneten Pueralunternehmungs-Bereiche delegieren soll, ist schließlich auch vor dem Hintergrund der Konstruktion einer „zusätzlichen“ internen Principal-Agent-Situation mit womöglich transaktionskostenintensiven Konsequenzen des Direktorialprinzips zu bewerten, welche seine Vorteile nicht überkompensieren dürfen.

Aus **Dynamischer** Perspektive weist das Exogene Hierarchie-Konzept erhebliche Zeitvorteile gegenüber den kollegialen Konzepten auf, da die den Teamentscheidungen eigenen Entscheidungs-, Kommunikations- und Konfliktkosten entfallen. Die dem Ressortbindungsprinzip eigenen und beim Dual-Konzept ersichtlichen Zeitvorteile, werden hier allerdings aufgrund der nicht direkt Pueralunternehmungs-Leitungs-engagierten Teilbereichsverantwortlichen informationsverkeilungs- und demotivationsbedingt nicht gegeben sein.²⁰⁷² Die strikte „Kontroll-Struktur“ auf Basis eines hohen Kybernationsgrades zur Durchsetzung kontrolliert-inkrementaler Stück-für-Stück-Investitionen ist aus Sicht des Realoptionen-Ansatzes als Reaktion auf den diskutierten „Beschleunigungs“- und „Verzögerungs-Effekt“ spezifischer Investitionen zu werten. Die straffe Kontrolle des Prozesses der Reduktion von Anwendungsunsicherheit ist über die Dominanz im Hierarchie-Konzept um so notwendiger, je strategisch bedeutsamer die Kooperation für die kooperierende Unternehmung ist und je eher man sich in einem frühen Stadium der Kooperation befindet.

1.4. Exogenes Assistenz-Konzept

Die direktorial-aufgabengebundene Pueralunternehmungs-Führung nach dem Assistenz-Konzept bewirkt aus **Internaler** Perspektive eine Erweiterung der Ressourcen-Kapazität der Pueralunternehmungs-Spitze durch entscheidungsvorbereitende Leitungsorgan-Mitglieder; zum anderen resultiert aus der asymmetrischen Kompetenzverteilung zwischen den Leitungsmitgliedern eine asymmetrische Nutzung der Wissensressourcen. Da die Management-Skills der nicht über Entscheidungsverantwortung verfügenden Mitglieder der Pueralunternehmungs-Spitze auch mit Blick auf die Leitung der Partialbereiche brach liegen, sind diese Humanressourcen – unter der Voraussetzung eines entsprechenden Entgeltgefälles zu den Pueralunternehmungs-Arbeitnehmern nachgeordneter Stufen – relativ kostspielige „Assistenz“-Einheiten.²⁰⁷³ Die unvollkommene Mobilität der Ressourcen „Neutralität“ und „Ganzheitliches Denken“ wirkt fördernd auf das Assistenz-Konzept ein, da eine Aneignung dieser Ressource durch die Humanressourcen in den ressortgebundenen Konzepten infolge der Bereichsegoismen²⁰⁷⁴ eher

²⁰⁷¹ Vgl. MALIK (Unternehmensaufsicht, 1997), S. 255-263.

²⁰⁷² Vgl. FRESE (Unternehmungsführung, 1987), S. 362.

²⁰⁷³ Vgl. FRESE (Unternehmungsführung, 1987), S. 359 f.; FRESE (Organisation, 2000), S. 566; VON WERDER (Organisation der Unternehmungsleitung, 1987), S. 2273.

²⁰⁷⁴ Vgl. FRESE (Organisation, 2000), S. 567.

unmöglich ist. Die fehlende Ressortbindung und die dauerhafte Beobachtungsposition der Assistenz-Einheiten in diesem Konzept eröffnet den Spielraum für die Replikation und Imitation²⁰⁷⁵ der Führungsfähigkeiten der führenden Leitungsorganmitglieder.

In **Externaler** Hinsicht bedingt die Exogenität dieses Assistenz-Konzepts den gezielten A-priori-Verzicht auf wettbewerbsirrelevante parentale Ressourcen und die konsequente A-priori-Gestaltung jener Ressourcen, die in einem lokalen Markt kritische Erfolgsfaktoren repräsentieren, indem in den unterstützenden Einheiten das akquirierte marktrelevante Wissen von Humanressourcen zu Marktbearbeitungsstrategien verarbeitet wird.

Indem die nicht entscheidungsbefugten Organmitglieder eine Assistenzfunktion ausüben und die Ausübung von Kompetenzen zur Wahrnehmung der Pueralunternehmens-Kernaufgaben beständig beobachten, wird in **Transaktionaler** Hinsicht die Intransparenz der Führungstransaktionen durch die fortlaufende Kontraktibilität des intraorganisationalen partnerlichen Prinzipals beständig aufgeweicht und es werden Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge erschlossen. Im Hinblick auf ihre Pflichten zur Mindestüberwachung der Hierarchiespitze in Form engagierter Diskussionen bis hin zur Einschaltung der Gesellschafterversammlung, eines eventuellen Aufsichts- oder Beirats, werden sie allerdings in der Regel praktische Schwierigkeiten zu überwinden haben.²⁰⁷⁶ Fehlende Ressortbindung und Exogenität vermeiden zudem insgesamt intra- und interorganisationale Bereichsegoismen.²⁰⁷⁷

Dynamisch betrachtet, weist das Exogene Assistenz-Konzept die größten Zeitvorteile²⁰⁷⁸ auf, da die Vorteile einer Vermeidung von parentalen Interessenkonflikten im Pueralunternehmens-Tagesgeschäft mit einer Erweiterung der Kapazität der Pueralunternehmens-Spitze durch die als Stäbe eingesetzten Organmitglieder kombiniert werden. Die Vorzüge einer fehlenden Ressortbindung wirken sich hier im Gegensatz zum Aufgabenorientierungs-Konzept positiv aus. Innovationsunsicherheit des entscheidenden Leitungsorganmitglieds wird mit der Zeit auf Basis der Beschleunigung spezifischer Investitionen stetig reduziert („Lern-Struktur“)²⁰⁷⁹; Anwendungsunsicherheit wird über die Qualität seiner „Assistenten“ und die für ihre Handhabung individualspezifisch zweckmäßige Struktur abgebaut und bereits an anderer Stelle zu anderen Zeitpunkten beseitigte Strukturunsicherheit durch den Einsatz erfahrener Spezialisten in der Assistenzfunktion genutzt.

2. Unilateralitäts-Konzepte

Bei der Bewertung der verschiedenen Unilateralitäts-Konzepte der internen Organisation der Pueralunternehmens-Leitung sind vor allem Transaktionale **Partnerspezifische** Argumentationen ausschlaggebende Entscheidungskriterien, die Ursachen dafür liefern, wieso das Exekutivorgan alleinig aus einer der beiden Parentalunternehmungen rekrutiert wird. Unilateralitäts-Konzepte basieren letztlich auf unterschiedlichen Formen in-

²⁰⁷⁵ Vgl. die Replizierbarkeit und Imitierbarkeit in Kapitel E.IV.5.13. und E.IV.5.14.

²⁰⁷⁶ Vgl. VON WERDER (Organisation der Unternehmensleitung, 1987), S. 2273.

²⁰⁷⁷ Vgl. FRESE (Organisation, 2000), S. 567.

²⁰⁷⁸ Vgl. FRESE (Unternehmensführung, 1987), S. 362.

²⁰⁷⁹ Vgl. den Unsicherheitscharakter spezifischer Investitionen in Kapitel E.VII.3.11.

terparentaler Inkompatibilitäten. Ein erheblicher Misfit der Ressourciellen Leistungsfähigkeiten legt Autonomie und Quasi-Internalisierung von Führungsaufgaben durch die leistungsstarken Parentalunternehmungen im betroffenen Bereich nahe – und kann langfristig zur Beseitigung des Ungleichgewichts durch Übernahme oder Ersatz des Partners führen. Weiterhin bedingen interparentale Ungleichgewichte der Ziele-Strategie-Relation die Quasi-Internalisierung von Aufgaben durch die interessierteren Parentalunternehmungen. Schließlich erhöht sich auch mit zunehmender relativer Machtposition, zunehmendem persönlichen Einbindungsgrad²⁰⁸⁰ und zunehmender Integration einer Parentalunternehmung in ein nutzbringendes übergeordnetes *avenales* Gefüge (z.B. Konzern, Holding) die Tendenz zur autonomen Erfüllung und Quasi-Internalisierung von Aufgaben der Pueralunternehmens-Leitung durch die dominante Parentalunternehmung – mit der Konsequenz eines Unilateralitäts-Konzepts.

Indem das in der Regel auf einem Misfit der Ressourciellen Leistungsfähigkeiten beruhende Unilaterale **Aufgabenorientierungs-Konzept** das Kollegialprinzip mit dem Prinzip der Portfeuillebindung bei Entsendung des Pueralunternehmens-Managements aus einer parentalen Unternehmung vereint, wird in Internaler Hinsicht das Know-how einer der Parentalunternehmungen durch deren volle Konzentration auf die Aufgaben der Pueralunternehmens-Leitung optimal genutzt und derart eine hohe Ressourcen-Effizienz erzielt. Aufgrund effizienter externer Kommunikation ist zudem die qualitativ hochwertige Betreuung von Marktpartnern zu gewährleisten und eine hohe Markt-Effizienz erreichbar.

Beim Unilateralen **Dual-Konzept**, welches ebenfalls auf einem Misfit der Ressourciellen Leistungsfähigkeiten basiert, wurden die über den doppelten Verantwortungsbereich verfügenden Mitglieder des Pueralunternehmens-Leitungsorgans aus *einer* parentalen Unternehmung entsandt, deren Einfluß so führungsspezifisch übermächtig ist. Die überlegene Leistungskompetenz der führenden Parentalunternehmung wird sich dabei sowohl auf strategische als auch auf operative Verantwortungsbereiche erstrecken. Bereits generell erweist sich beim Dual-Konzept die einseitige Tendenz der Partner, ihre Ressort-Interessen der Pueralunternehmens-Gesamtzielsetzung voranzustellen, als Konfliktpotential. Apolitische, zwanglose Entscheidungen, welche allein der Gesamtzielsetzung der Pueralunternehmung dienen, sind insofern nicht gewährleistet. Das Problem der Politisierung „verdoppelt“ sich quasi bei Umsetzung der Unilateralität, wenn zudem Mitglieder des Gremiums die Interessen *einer* Parentalunternehmung zu vertreten haben und kann die gepoolte Interdependenz-Effizienz zu Lasten der Pueralunternehmung und zum Nachteil der nicht vertretenen Parentalunternehmung beeinträchtigen.

Da beim Unilateralen **Hierarchie-Konzept** die Organmitglieder aus einer parentalen Unternehmung entsandt wurden, deren Interessen und kulturellen Gepflogenheiten damit die Führung des Pueralunternehmens-Tagesgeschäfts auf Basis einer hierarchischen Struktur dominieren, führt dieses Konzept zur Erzielung einer hohen Hierarchisierungs-Effizienz. Das bereits in der parentalen Unternehmung geltende Prinzip der Autorität der Anweisung und die damit verbundene hierarchienahe Autoritätskultur der

²⁰⁸⁰

Vgl. im Hinblick auf die Beziehung „Headquarter-Subsidiary“ im Bereich der Produktentwicklung ANDERSSON/FORSGREN (Network Embeddedness, 2000), S. 345.

dominanten Parentalunternehmung können so auf die Pueralunternehmung transferiert werden.

Indem die nicht entscheidungsbefugten Exekutivorgan-Mitglieder der die Humanressourcen stellenden Parentalunternehmung eine Assistenzfunktion ausüben und die Kompetenzausübung zur Lösung der Pueralunternehmens-Kernaufgaben beständig beobachten, wird Führungsnachwuchs der dominanten Parentalunternehmung gefördert. Insofern ist das Unilaterale **Assistenz-Konzept** in zeitlicher Hinsicht für den lernenden Nachwuchs als Instrument zur Erhöhung der Lernfähigkeits-Effizienz einsetzbar und setzt den Einsatz assistierender Einheiten voraus, die die gleichen Kommunikationsformen und -ebenen zu nutzen in der Lage sind. Die existente Wissensbasis des Assistenten muß dabei annähernd kompatibel zum Wissen des Lehrenden sein. Zudem müssen die Exekutivorgan-Mitglieder, die mit der Wissensaneignung beauftragt sind, in der Lage sein, das Wissen zu verstehen, indem sie die „gleiche Sprache“ sprechen.

3. Bilateralitäts-Konzepte

Auch Bilateralitäts-Konzepte gründen vorwiegend in Transaktionalen **Partnerspezifischen** Argumentationen, die Ursachen dafür liefern, wieso das Exekutivorgan aus beiden Parentalunternehmungen rekrutiert wird. Im Gegensatz zu den Unilateralitäts-Konzepten basieren Bilateralitäts-Konzepte letztlich auf unterschiedlichen Formen interparentaler (Mindest-)Kompatibilitäten, seien es die Ressourciellen Leistungsfähigkeiten, die Ziele und Strategien, die relativen Machtpositionen – und damit die Bargaining Power – oder auch die parentalen Unternehmungskulturen.

Indem das Bilaterale **Aufgabenorientierungs-Konzept** zur Vereinigung von Managern beider Parentalunternehmungen innerhalb des Exekutivorgans der Pueralunternehmung führt, vermag es – in Transaktionaler Hinsicht – die Intransparenz von Ressourcen – etwa der Ressource „Führungsfähigkeiten des Partners“, im bilateralen Fall erheblich „aufzuweichen“, indem über kollegialprinzipbasierte Sachorientierung ursächliche Unklarheiten über die Ursache-Wirkung-Beziehung zwischen Ressourcen und Wettbewerbsvorteilen des Partners beseitigt und kausale Eindeutigkeiten im Laufe der Zeit annähernd hergestellt werden. Die fehlende Ressortbindung und gleichgewichtige Einbringung von Pueralunternehmens-Führungs-Know how eröffnet den Spielraum für die Replikation und Imitation der speziellen Fähigkeiten des Kooperationspartners. In Dynamischer Hinsicht beseitigen die bilateralen Konzepte die Kooperationspartner- wie auch Strukturierungsunsicherheit am raschesten und am gründlichsten.

Dagegen übernehmen beim Bilateralen **Dual-Konzept** Humanressourcen *beider Parentalunternehmungen* neben ihrer Beteiligung an den von beiden Kooperationspartnern gemeinsam zu treffenden Entscheidungen der Pueralunternehmens-Leitung auch Verantwortung für bestimmte Pueralunternehmens-Bereiche. Als Konfliktpotential erweist sich bei diesem Konzept die Tendenz der Partner, ihre Ressort-Interessen der Pueralunternehmens-Gesamtzielsetzung voranzustellen: Die Gefahr des Bereichsegoismus *verdreifacht sich (zumindest)* im Falle des Bilateralen Dual-Konzepts, da – abgesehen von „gängigen“ binneninduzierten Ressort-Interesse – die Interessen *beider* Partner vertreten werden, aufgrund derer eine dysfunktionale Eigendynamik bei Aufeinander-

treffen der parentalen Interessengegensätze droht. Zu dem Gesamt-Pueralunternehmungs-Interesse treten daher binneninduzierte Ressort-Interessen, bilaterale Parentalunternehmungs-Interessen – und dazu eventuell noch außeninduzierte externe Konzern-Interessen (aus möglicherweise zwei Richtungen). Sämtliche Ansprüche richten sich auf die Pueralunternehmung. Auch die bilateralen Dual-Konzepte ermöglichen die Aufweichung der Intransparenz der partnerlichen Fähigkeiten durch die kollegialprinzipbasierte fortlaufende Beobachtung des Partners. Das bilaterale Dual-Konzept bietet sich dann an, wenn einem der parentalen Partner ex- oder implizites Wissen um die Anforderungen der jeweiligen Geschäftsbereiche fehlt. Ansonsten fehlt diesem Konzept durch die Ressortbindung der notwendige Replikationsspielraum. Spiegelbildlich zum Aufgabenorientierungs-Konzept nutzt das Bilaterale Dual-Konzept die Fähigkeiten der Kooperationspartner auch für die Leitung der operativen Pueralbereiche, deren spezifische Anforderungen wiederum zugleich das Know-how der entsprechenden Kooperationspartner aktualisieren. Gleichsam unterstützt das hier ebenfalls geltende Kollegialprinzip die ausgewogene Nutzbarmachung der verschiedenen Organmitglieder-Fähigkeiten. Die mit dieser Transparenz der Transaktionen und Transparenz der existenten Ressourcen einhergehende Problemsensitivität kann die beiden Kooperationspartner dazu motivieren, Koordinationsfragen im Gesamt-Pueralunternehmungs-Gremium zu analysieren, und insofern sowohl die Synergie- als auch die Konflikt-Potential-Ineffizienz wesentlich zu erhöhen.

Indem das direktorial-ressortgebundene Bilaterale **Hierarchie-Konzept** zu jener Konstellation führt, in der einer der beiden Kooperationspartner den Weisungen des anderen Kooperationspartners im Exekutivorgan unterliegt, werden zwar beide Ressourciellen Leistungsfähigkeiten genutzt, doch der dem Direktorialprinzip eigene konzeptcharakteristische Wissensvorsprung einzelner Partnermitglieder behindert verhandlungsmachtbedingt eine ausgewogene Integration des expliziten und impliziten, spezifischen und kumulativen Wissens sämtlicher Organmitglieder in die Entscheidungsfindung des Pueralunternehmungs-Managements. Über die Distanz der Exekutivorgan-Mitglieder zueinander²⁰⁸¹ restringiert das Hierarchie-Konzept bei Bilateralität am ehesten die Möglichkeit, Einblick in kooperationspartnerliche Fähigkeiten zu gewinnen.²⁰⁸² Zudem wirkt bei hoher Bedeutung der Markt-Effizienz die vollkommene Immobilität der Ressource „Nähe zum operativen Geschäft“ fördernd auf das Hierarchie-Konzept ein, da eine Aneignung dieser Ressource durch die Humanressourcen in den ressortlosen Konzepten kapazitativ nicht möglich ist. Gegenüber den kollegialprinzipbasierten Strukturvarianten begründet das Hierarchie-Konzept infolge der klaren Entscheidungskompetenz-Regelung bei Bilateralität die höchste Reaktionsgeschwindigkeit und Flexibilität am Markt.

Die INDUSTRIE CRANIC F.Z.E. in **Praxisbeispiel A** setzt das direktorial-ressortgebundene Bilaterale Hierarchie-Konzept um und weist eine einfache Linienorganisation auf. Das dreiköpfige Management der INDUSTRIE CRANIC F.Z.E., setzt sich zusammen aus dem aus der INDUSTRIE CRANIC AG entsandten General Manager, einem Financial Manager (Finance and Administration) und einem Product Manager (Cranes and Com-

²⁰⁸¹ Vgl. VON WERDER (Organisation der Unternehmensleitung, 1987), S. 2273.

²⁰⁸² Zu alternativen Strategien der Begrenzung des Know-how-Transfers im Systemgeschäft vgl. GÜNTER (Großanlagen, 1979), S. 137-141.

ponents). Der Product-Manager und der Financial-Manager unterstehen planmäßig dem General Manager, der General-Manager wiederum dem Board of Directors.

Indem die nicht entscheidungsbefugten Organmitglieder eines der beiden Kooperationspartner im Bilateralen **Assistenz-Konzept** eine Assistenzfunktion ausüben, wohingegen die Mitglieder der anderen Parentalunternehmung die Kernaufgaben ausüben, wird in Transaktionaler Hinsicht die Intransparenz der partnerlichen Ressource „Führungsfähigkeit“ durch die fortlaufende Kontraktibilität des intraorganisationalen kooperationspartnerlichen Prinzipals beständig aufgeweicht und es werden durch die permanente Beobachtung der Ausübung von Kompetenzen zur Wahrnehmung der Pueralunternehmungs-Kernaufgaben beständig Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge erschlossen. Charakteristisch für das Konzept ist zudem, daß der lediglich anbahnende Entwurf von Entscheidungsempfehlungen ihrer unmittelbaren Akzeptanz und Fixierung in den Pueraleinheiten entgegensteht, andererseits die exekutivorganexterne Einordnung der Entscheidungsträger pueraler Einheiten forcierte Koordinationsmaßnahmen sowohl aus Partialeinheitleitersicht („negativer Positionierungs-Effekt“) als auch aus der Perspektive der Mitglieder des Pueralunternehmungs-Leitungsorgans („Informationsasymmetrie-Effekt“) verhindert.

4. **Hybrid-Konzepte**

Hybride **Hierarchie-Konzepte** versuchen die Vorteile einer hohen Hierarchisierungs-Effizienz, Partner-Effizienz (Relativer Macht-Effizienz) auf der einen Seite mit den Vorteilen einer hohen Markt- und Ressourceneffizienz zu kombinieren. Die hybride Pueralunternehmungs-Leitung im Hierarchie-Konzept könnte dazu führen, daß die führungserfahrene Parentalunternehmung A selbständig die unternehmungspolitischen und -kulturellen Grundsätze der Pueralunternehmung fixierte und jene den wesentlichen Kooperationsentscheidungen zugrundeliegenden Richtlinien und ressourcenallokativen Kriterien determinierte, wohingegen die ausschließlich teileinheitenleitenden Organmitglieder der die Technologie einbringenden Parentalunternehmung B und die über die Marktanforderungen informierten, extern rekrutierten Manager nunmehr lediglich auf der Grundlage ihrer rezessiven Funktion und unter Rückgriff auf ihr technologisches bzw. marktliches Spezialistenwissen²⁰⁸³ die Interessen ihrer Ressorts vertreten.

Auch Hybride **Assistenz-Konzepte** kombinieren Hierarchisierungs-Effizienz mit Ressourcen- und Markt-Effizienz. Diese Strukturvarianten bieten sich dann an, wenn jenem Kooperationspartner, der die Pueralunternehmungs-Führung in Zukunft übernehmen soll, da die Pueralunternehmung etwa Teil einer „Rückzugsstrategie“ der führenden Parentalunternehmung ist, das notwendige Pueralunternehmungs-Führungs-Know-how fehlt.

Indem Hybride **Aufgabenorientierungs-Konzepte** mit der partnerschaftlichen Zusammenarbeit externer und (ein- oder beidseitig entsandter) parentaler Mitarbeiter einhergehen und sich die kulturell und kompetenzorientiert gemischten Exekutivorganmitglieder auf die gemeinsam zu treffenden Entscheidungen konzentrieren, dient das Kon-

²⁰⁸³

Vgl. BUCKLEY/CARTER (Knowledge Management, 2000), S. 58.

zept primär der Kompensation fehlenden strategischen Wissens. Bei der kollegial-aufgabengebundenen Pueralunternehmungs-Führung ist im Hinblick auf die Ausnutzung des im Pueralunternehmungs-Leitungsorgan gebundenen Humanressourcen-Potentials eine tendenziell hohe Ressourcen-Effizienz zu konstatieren, da als Konsequenz des Kollegialprinzips sämtliches spezifisches Wissen jedes einzelnen Organmitgliedes verwertet werden kann, und andererseits in Ermangelung der Ressortbindung bei gegebener Anzahl an Organmitgliedern eine relativ hohe Kapazität an intangiblen Ressourcen zur forcierten Verfolgung und Umsetzung des unternehmungspolitischen Konzepts der Pueralunternehmung vorhanden ist.

Tragen die Mitglieder darüber hinaus Verantwortung im operativen Bereich des Pueralunternehmungs-Managements im Rahmen des Hybriden **Dual-Konzepts**, ist mit der *gemischt* partnerschaftlichen Zusammenarbeit externer und ein- oder beidseitig entsandter parentaler Mitarbeiter zusätzlich die Kompensation fehlenden operativen Wissens verbunden. In dem Maße, in dem ein negativer Einfluß Parentalunternehmungs-egoistischer Interessen gering eingeschätzt wird, etwa aufgrund einer gegebenen Vertrautheit der Kooperationspartner untereinander und mit den Anforderungen des operativen Geschäfts, gewinnt der Vorteil einer leistungsfähigen internen Ressourcen- und Transaktions-Effizienz besonderes Gewicht und kann die Vorteile Egoismus-orientierter Konzepte substituieren. In praktischer Hinsicht kann bei der Entscheidung für die Exogenitäts-Konzepte oder für das Aufgabenbindungsprinzip das Kriterium der Parentalunternehmungs- und Bereichsegoismen ein ausschlaggebendes Entscheidungskriterium sein. Je mehr ein Einfluß parentaler (Bereichs-)Egoismen als gering eingeschätzt wird, desto mehr rückt die für das Dual-Konzept charakteristische leistungsfähige Pueralunternehmungs-interne Kommunikation in den Blickpunkt der Analyse und kann ein Hybrides Dual-Konzept unter Beteiligung extern rekrutierter Manager zweckmäßig erscheinen lassen.

Vor allem die Hybrid-Konzepte vermögen aus **Dynamischer** Perspektive bei geschickter Wissens- und Erfahrungs-Kombination auf implizites Erfahrungswissen kompetenter Humanressourcen zurückzugreifen, die den optimalen Ausübungszeitpunkt von Optionen gewährleisten. Indem sie unliebsame Konzeptelemente durch andere substituieren und fehlende Bestandteile kompensieren, werden sie der modifikatorischen wie auch diskontinuierlichen Variabilität von Ressourcen, Märkten und Transaktionen antizipativ und reaktiv gerecht und begründen in dieser Weise systemkritische Flexibilität.

In **Praxisbeispiel B** wurde das Hybride Dual-Konzept innerhalb der Pueralunternehmungs-Leitung unter Beteiligung von aus dem INDUSTRIE KONZERN entsandten Humanressourcen realisiert, die den Vorstandsvorsitz und den stellvertretenden Vorsitz stellen, und einiger extern rekrutierter Spezialisten, deren explizites und implizites Spezialwissen für die Führung des Geschäfts vonnöten war. Die X AG ist an der Führung der Pueralunternehmung im Exekutivorgan weder mittel- noch unmittelbar beteiligt. Die Arbeitsteilung im Pueralunternehmungs-Leitungsorgan basiert auf dem Prinzip der Ressortbindung. Die einzelnen Mitglieder sind für ihre Bereiche entscheidungsbefugt. Dabei ist die Anwendung des Kollegialprinzips für die Pueralunternehmung INDUSTRIE TECHNIK VERWALTUNGS-AG, welches wiederum als Komplementärin die Geschäftsführung der INDUSTRIE TECHNIK AG & Co. übernimmt, rechtlich vorgeschrieben, satzungsmäßig allerdings disponibel.

5. Schlußfolgerungen

Die Anforderungen an zu entwickelnde tiefenstrukturelle Konzepte der internen Organisation der Pueralunternehmung werden wesentlich von der Struktur der zu bewältigenden Aufgaben, der strategischen Bedeutung der Kooperation aus Sicht der Partner und den Partnermerkmalen determiniert. Je höher das Maß an Aufgaben-Komplexität ist, desto eher ist die qualitative und quantitative Humanressourcen-Kapazität eines Kooperationspartners überfordert, so daß Bilaterale Konzepte rational notwendig sind. Ist eine Mehrzahl an Humanressourcen mit der Bewältigung von Kernaufgaben der Pueralunternehmens-Leitung betraut, stellt sich wiederum automatisch die Frage nach effizienter Teamproduktion. Kooperationen weisen – über diesen Problembereich hinaus – zudem ganz spezifisch auf die notwendige Sicherung der **politischen Interessen** der Parentalunternehmungen.²⁰⁸⁴ Bei hoher strategischer Bedeutung der trigonalen Kooperation aus Sicht beider parentaler Kooperationspartner werden multiparentale Strukturausrichtungen geboten sein. Die Aufgabe effizienter interparentaler Gruppenarbeit gewinnt damit um so mehr an Bedeutung, je unterschiedlicher und von je höherer politischer Brisanz die aufeinandertreffenden Interessen der mit der pueralen Leitung beauftragten Humanressourcen sind und je inkompatiblere Merkmale der Kooperationspartner aufweist.

Die differenzierte Analyse der **Exogenitäts-Konzepte** ließ bereits bei interparentaler Neutralität erhebliche Bereichsegoismen offenkundig werden und hinterfragte – zumindest implizit – die Prämisse der „Unparteilichkeit“. Zwei Aspekte wurden deutlich: Einerseits ist bereits bei Exogenität teilweise erhebliche Parteilichkeit strukturbedingt nicht vermeidbar. Andererseits ist externe Rekrutierung nicht zwangsläufig mit Neutralität und Unparteilichkeit verbunden. Vor allem strategisch bedeutsame und organisatorisch neue Aufgaben sind nur dann intern zu handhaben, wenn das notwendige Kooperations- bzw. Diversifikationswissen und die erforderlichen Fähigkeiten auch trigonal verfügbar sind. Sofern diese Verfügbarkeit nicht gegeben ist und auch über Lern- und Vergessensprozesse in Form von Entwicklungsmaßnahmen nicht erreichbar sein wird, so bietet sich zur Aufrechterhaltung der Wettbewerbsfähigkeit im entsprechenden Aufgabenbereich eines der Exogenitäts-Konzepte an. Das Wissen um neue Technologien oder auch die Kenntnis der Anforderungen des externen Marktes und die Vertrautheit mit der (Länder-)Kultur verbessern den Informationsstand der Pueralunternehmens-Leitung erheblich und erhöhen die Entscheidungsqualität. Werden zieladäquate Anreize geboten oder gar die Karriere des extern rekrutierten Managers an die Parentalunternehmung in irgendeiner Weise gebunden (z.B. Option, zu einem späteren Zeitpunkt in die Zentrale zu wechseln), wird die Gefahr des Verrats von Geschäftsgeheimnissen an einen neuen Arbeitgeber mit der Konsequenz der Know-how-Diffusion erheblich begrenzt.²⁰⁸⁵ Eine derartige Gefahrenbegrenzung ist um so eher vonnöten, je mehr es sich bei der Kooperationskoordinationsaufgabe um ein Aufgabengebiet handelt, welches unmittelbar der Erfüllung des unternehmerischen Sachziels dient und insofern eine Kernfunktion der (Holding-)Unternehmung im Rahmen des Portfolio-Managements repräsentiert. So sind etwa durch die Einführung des KonTraG Parentalunternehmungen, Shareholdern und Arbeitnehmervertretern neue Instrumente zur Handhabung von Risi-

²⁰⁸⁴ Vgl. TIROLE (Corporate Governance, 2001), S. 29.

²⁰⁸⁵ Zur Bedeutung der Anreizproblematik in der neueren Theorie der Unternehmung vgl. SCHÜLER (Einheitlicher Grund, 1999), S. 138.

ken aus nicht-ordnungsgemäßer Unternehmungsführung an die Hand gegeben worden.²⁰⁸⁶

Für die Wahl eines Exogenitäts-Konzepts kann zudem der unbestrittene Vorteil des faktischen Fehlens der Parteilichkeit – oder aber lediglich seiner Anmutung – das dominierende Entscheidungskriterium sein. Gegenüber den anderen die Parentalunternehmung einbeziehende Konzepte wirkt sich vorteilhaft aus, daß keine Einschränkungen der internen Kommunikations-Effizienz hinsichtlich der Neutralität der Informationen zu erwarten sind. Kein latenter Parentalunternehmens-Egoismus wird zu einer Manipulation von Informationen führen und die interne effiziente Kommunikation beeinträchtigen. Positive Wirkungen zeitigen die Exogenitäts-Konzepte in Externaler Hinsicht im Hinblick auf die Erzielung einer hohen Markt-Effizienz aufgrund effizienter externer Kommunikation. Die kulturelle Nähe extern rekrutierter Manager kann für eine effiziente Kommunikation mit Marktpartnern von entscheidender Bedeutung sein. Intensivierung findet dieses Argument durch die Tatsache, daß der Aspekt der – zumindest nach außen hin anmutenden – „Neutralität“ und Unabhängigkeit von – womöglich noch mit einer negativen Reputation behafteten Parentalunternehmung – bei vielen Außenkontakten, z.B. bei der Vertretung der Pueralunternehmens-Interessen und bei Verhandlungen mit Externen in Fragen der Politik, der Sicherheit und des Umweltschutzes, von essentieller Bedeutung sein kann. Schließlich können Exogenitäts-Konzepte schlicht auch als „Second-best“-Lösung bei erheblichen Kapazitätsproblemen infolge der Ermangelung eigener Spezialisten gewählt werden müssen, wenn die strategische Bedeutung des Versuchsvorhabens und der Ressourcen-Input nicht sehr hoch sind.

Unilateralitäts-Konzepte sind nach dem Kriterium der Ressourcenverfügung und Aufgabensimilarität dann zweckmäßig, wenn einer der beiden Kooperationspartner dadurch die Entscheidungsrechte derjenigen Ressourcen erlangt, bei deren Verwendung auf das in seiner parentalen Unternehmung bereits vorhandene implizite Spezialwissen zurückgegriffen werden kann. Ist ein Wissenstransfer aufgrund der fehlenden Artikulierbarkeit der Spezialkenntnisse entweder ganz ausgeschlossen oder mit zu hohen Kosten²⁰⁸⁷ verbunden, ist im Hinblick auf diese Ressource bzw. Ressourcenkonfiguration über die Unilateralität eine vollständige horizontale Integration anzustreben. Je höher zudem die Qualität dieses Kooperationspartners in einem für die Pueralunternehmung wettbewerbsrelevanten Bereich ist, desto intensiver sind diese Ressourcen über eine adäquat partnerlastige Strukturasymmetrie zu nutzen, bei der ein Teil der Verfügungsgewalt des anderen Partners über Ressourcen aufgegeben wird. Leistungs-Asymmetrien der Partner legen die Führungsdominanz des über die leistungsfähigere Humankapitalspezifität verfügenden Kooperationspartners nahe. Macht-Asymmetrien erzwingen sie. Die Reduktionsmacht gegenüber dem Allianzpartner wird derart erhöht. Insgesamt können Unilate-

²⁰⁸⁶ Zur Identifizierung von Risiken im Personalbereich vgl. ACKERMANN (Risikomanagement, 1999), S. 71 ff.

²⁰⁸⁷ Die Kosten eines Technologie-Transfers sind mit der Anzahl vorangegangener Transfers negativ verbunden. Dieser Erfahrungseffekt wird verstärkt, sofern die vorangegangenen Transfers hohe Ressourcencommitments verlangten und Lernprozesse intensivierten. Vgl. TSANG (Technology Transfer Mode, 1997), S. 159.

ralitäts-Konzepte, vor allem in Verbindung mit dem Direktorialprinzip, zu hoher Kontroll-Potential-Effizienz führen.

Entstammen mit Blick auf die Dimension der Originarität die Mitglieder des Pueralunternehmungs-Leitungsorgans beiden Parentalunternehmungen, rückt diese **Bilateralität** die – mit dem Ruch der Parteilichkeit oder der faktischen absoluten Loyalität parental entsandter Mitarbeiter gegenüber ihrer Parentalunternehmung verbundenen – Transaktions-Ineffizienzen in den Vordergrund der Analyse. Die Kooperationspartner haben zudem hinsichtlich des Kriteriums der Aufgabensimilarität genau jene Aufgaben im Rahmen der Kooperation zu übernehmen, die eine Nutzung ihres bereits verfügbaren Wissenspotentials ermöglichen. Insofern können mit Hilfe des Kriteriums der Aufgabensimilarität horizontale Grenzen der Entscheidungsautorität innerhalb des Exekutivorgans gezogen und Hinweise für die konkrete Ausgestaltung des Bilateralen Strukturkonzepts gegeben werden. Wird die mögliche Wirkung der Durabilität von Ressourcen hinterfragt, können intangible Ressourcen beider Parentalunternehmungen bei erfolgreicher Zusammenarbeit aufgrund sachrationaler und sozioemotionaler Kompatibilität auch einen Akzelerator für weitere Kooperationsstrategien der Kooperationspartner darstellen, da bei ihrem partnerschaftlichen Gebrauch ein erheblicher Wertzuwachs entstehen kann. Dabei kommt interpartnerlichen Tangibilitäten als Instrument der Nutzung parentaler historischer und Schaffung gemeinsamer zukünftiger Spezifität auf Basis der Kombination von Wissen und Fähigkeiten eine hohe Erklärungskraft für die theoretische Erklärung der Wahl des Bilateralen Internen Pueralunternehmungs-Leitungskonzepts zu. Die dynamischen Charakteristika humankapitalspezifischer Faktoren beider Kooperationspartner erklären dabei die Leistungsfähigkeit Bilateralen Konzepts aus Dynamischer Perspektive. Bilateralitäts-Konzepte bedingen – insbesondere in Verbindung mit dem Kollegialprinzip – ein hohes Synergie- wie auch simultan ein hohes Konflikt-Potential. Eine dauerhaft erfolgreiche und enge (bilaterale) Zusammenarbeit der Partner festigt ihre Geschäftsbeziehung, intensiviert ihre Koalitionsmacht gegenüber Dritten und schafft neue Optionen.

Die unterschiedlichen Ausgestaltungsvarianten an **Hybrid-Konzepten** erfüllen im wesentlichen drei Funktionen: Indem sie die Vorteile zweier Konzepte geschickt proaktiv miteinander verknüpfen, üben sie eine Kombinationsfunktion aus. Zielen sie primär auf den Ausgleich eines bestehenden Defizits ab, entsprechen sie ihrer **Kompensationsfunktion**. Ersetzen sie die relative Vorteilhaftigkeit eines anderen Konzepts aufgrund von Relevanzverschiebungen, üben sie eine **Substitutionsfunktion** aus. Insgesamt vermögen sie damit den Aktionsspielraum der Entscheidungsträger erheblich zu erhöhen.

Insgesamt sind die Wirkungen der Unilateralität und Bilateralität auf die Handlungsfähigkeit der Pueralunternehmung und damit auf die Flexibilitätseffizienz²⁰⁸⁸ sehr unterschiedlich. Einerseits können bei Versorgung mit hilfreichen Informationen seitens der Parentalunternehmungen Zeitvorteile durch die Pueralunternehmung realisiert werden. Andererseits erfährt es bei bürokratisch-hinderlicher Kontrolle Zeitnachteile. Vor allem jedoch behindern partnerliche Interessengegensätze mit Informations-Ineffizienzen

²⁰⁸⁸ Zur organisationalen Flexibilität als „Strategic Asset“ vgl. ausführlich VOLBERDA (Configuration Strategies, 1996), S. 229 ff.

über bewußte Informationsasymmetrie-Ausnutzungen die Flexibilität der Pueralunternehmung in der bilateralen Variante erheblich.

Abbildung 104: Bewertung der Internen Pueralunternehmens-Leitungskonzepte

	Internal	External	Transaktional	Dynamisch
Exogenes Aufgabenorientierungs-Konzept	(9.4), (12.2)	(1.), (2.), (7.2), (7.6), (11), (12)	(3.29.1)-(3.29.3)	(1.8.3), (2.7), (2.10.1), (2.10.2)
Unilaterales Aufgabenorientierungs-Konzept	(9.4), (9.6), (12.2)	(4.3), (7.3), (7.6), (12)	(1.24.1), (1.25.1), (3.29.1)	(1.8.1), (1.8.3), (2.7), (2.10.1), (2.10.3)
Bilaterales Aufgabenorientierungs-Konzept	(9.3), (9.4), (9.6), (12.2)	(3.2), (5.), (7.4), (7.6), (12)	(1.22.1), (1.24.2), (1.25.2), (3.29.1)	(1.8.1), (1.8.3), (1.9.2), (1.9.3), (2.7), (2.10.1)
Exogenes Dual-Konzept	(9.4), (12.1)	(1.), (2.), (7.2), (11)	(3.29.2), (3.29.3)	(1.8.2), (1.9.1), (2.7), (2.10.1), (2.10.2)
Unilaterales Dual-Konzept	(9.4), (9.6), (12.1)	(4.3), (7.3)	(1.24.1), (1.25.1), (3.29.3)	(1.8.1), (1.8.2), (1.9.1), (2.7), (2.10.1), (2.10.3)
Bilaterales Dual-Konzept	(9.3), (9.4), (9.6), (12.1)	(3.2), (5.), (7.4)	(1.22.1), (1.24.2), (1.25.2), (3.29.3)	(1.8.1), (1.8.2), (1.9.1)-(1.9.3), (2.7), (2.10.1)
Exogenes Hierarchie-Konzept	(9.4), (12.2)	(1.), (2.), (7.2), (11)	(1.22.6), (3.29.2)	(1.8.1), (1.9.4), (2.7), (2.10.1), (2.10.2)
Unilaterales Hierarchie-Konzept	(9.4), (9.6), (12.2)	(4.3), (7.3)	(1.22.6), (1.24.1), (1.25.1)	(1.8.1), (1.9.4), (2.7), (2.10.1), (2.10.3)
Bilaterales Hierarchie-Konzept	(9.3), (9.4), (9.6), (12.2)	(3.2), (5.), (7.4)	(1.22.1), (1.22.6), (1.24.2), (1.25.2)	(1.8.1), (1.9.3), (2.7), (2.10.1)
Exogenes Assistenz-Konzept	(9.4), (12.2)	(1.), (2.), (7.2), (11)	(3.29.1), (3.29.2)	(1.8.2), (1.9.1)-(1.9.3), (2.7), (2.10.1), (2.10.2)
Unilaterales Assistenz-Konzept	(9.4), (9.6), (12.2)	(4.3), (7.3)	(1.24.1), (1.25.1), (3.29.1)	(1.8.1), (1.8.2), (1.9.1)-(1.9.3), (2.7), (2.10.1), (2.10.3)
Bilaterales Assistenz-Konzept	(9.3), (9.4), (9.6), (12.2)	(3.2), (5.), (7.4)	(1.22.1), (3.29.1)	(1.8.1), (1.8.2), (1.9.1)-(1.9.3), (2.7), (2.10.1)
Exogenes Hybrid-Konzept	(9.4), (12.1), (12.2)	(1.), (2.), (7.2), (11)	(3.29.2), (7.)	(2.7), (2.10.1), (2.10.2), (2.13), (2.16)
Unilaterales Hybrid-Konzept	(9.4), (9.6), (12.1), (12.2)	(4.3), (7.3)	(1.24.1), (1.25.1), (7.)	(1.8.1), (2.7), (2.10.1), (2.10.3), (2.13), (2.16)
Bilaterales Hybrid-Konzept	(9.3), (9.4), (9.6), (12.1), (12.2)	(3.2), (5.), (7.4)	(1.22.1), (1.24.2), (1.25.2), (7.)	(1.8.1), (2.7), (2.10.1), (2.13), (2.16)

Über die konzeptspezifische personelle Bündelung der unternehmungspolitischen Kompetenzen im Wege von Alleinentscheidungen ermöglichen das Unilaterale und das Bilaterale Konzept die intensive Nutzung einseitiger oder beidseitiger parentaler Führungskompetenzen und vermögen ineffiziente Kollegial-Entscheidungen zu verhindern. Andererseits können einseitige unilaterale Fehlentwicklungen oder dysfunktionale bilaterale Konflikte gefördert werden. Welche der Varianten eintritt, wird maßgeblich von den Fähigkeiten der General Manager und/oder der Kooperationsbereitschaft der Weisungsempfänger determiniert.

Verstärkung findet der durch Kollegialprinzip und Prinzip der Portefeuillebindung verursachte zeitliche Verzögerungs-Effekt mit zunehmender Anzahl an vertretenen parentalen Interessen im Leitungsorgan und bei Austragung parentaler Interessenkonflikte. Insofern erhöhen sich die Opportunitätskosten sukzessive mit Einsatz der Unilateralitäts- und Bilateralitäts-Konzepte. Im Hinblick auf die Flexibilitäts-Effizienz der Pueralunternehmung (der Parentalunternehmungen-Gesamtheit) sind jene dem Exogenitäts- und dem Direktorial-Prinzip folgenden Strukturkonzepte tendenziell jenen dem Bilateralitäts- und Kollegial-Prinzip folgenden Konzepten überlegen (unterlegen).

VIII. Tiefenstrukturelle Effizienz-Analyse der Horizontalen Personellen Verknüpfungs-Konzepte

1. Aufsichtsebene

Indem eine einseitige Übernahme von Aufsichtsorgan-Mandaten im Unternehmen des Kooperationspartners – als *eine* mögliche inhaltliche Ausprägung des Anker-Konzepts – erfolgt, wird eine einseitige Informations- und Konsultationsbeziehung an der Spitze des Kooperationspartners generiert. Von der Institutionalisierung eines derartigen Aufsichts-Arms ist in **Transaktionaler** Hinsicht dann auszugehen, wenn das Kooperationsvorhaben von hoher strategischer Bedeutung für den die Aufsicht führenden Partner ist und daher die Erzielung einer hohen einseitigen Kontroll-Potential-Effizienz fokussiert wird. Gleichsam ist es dann von Relevanz, wenn ein Know-how-Transfer vom Aufsichtsorgan-Mandatsträger auf den Kooperationspartner erfolgen soll oder auch dessen Informationsdefizite in kooperationsbezogenen Bereichen ausgeglichen werden sollen. Die einseitigen Aufsichtsaktivitäten begründen bei bestehenden Macht- und Leistungs-Asymmetrien für den mächtigeren und leistungsstärkeren Kooperationspartner eine zweckmäßige Transparenz kooperationspartnerlicher Ressourcen und Transaktionen.

Indem die Parentalunternehmungen gegenseitig Aufsichtsorgan-Mandate in der eine tiefenstrukturelle Variante des Knoten-Konzepts repräsentierenden Aufsichts-Matrix übernehmen, werden interparentale, hierarchisch hoch positionierte Diskussionsbeziehungen geschaffen und so aus Transaktionaler Perspektive der beidseitigen Transfer- und Kontroll-Potential-Effizienz gegenüber der Pueralunternehmung entsprochen. Diese Form der Verflechtung kann auch bei geringen parentalen Interdependenzen aus Gründen des übergreifenden Zusammenhalts²⁰⁸⁹ zweckmäßig sein, um über einen Kontrollmechanismus gegenüber der Pueralunternehmung zu verfügen. Aus zwei Parentalunternehmungen und damit zwei Prinzipalen erwächst eine künstliche „Ein (Dual) Prinzipal“-Position gegenüber der Pueralunternehmung oder auch eine einfache bilaterale Principal-Agent-Beziehung. Die aus der wechselseitigen Durchführung von Aufsichtsaktivitäten resultierende Transparenz partnerlicher Ressourcen und Transaktionen spricht vor allem bei symmetrisch leistungsstarken Kooperationspartnern für die Aufsichts-Matrix.

²⁰⁸⁹

Vgl. allgemein HUNGENBERG (Zentralisation, 1995), S. 278.

In **Internaler** Hinsicht wirkt die Kapazität der Ressourcen restringierend auf beide Aufsichts-Konzepte ein, da sie eine in Deutschland vor allem gegenüber dem alten Recht vor Inkraftsetzung des KonTraG zeitintensive(re) Ressourceneinbindung wettbewerbs-relevanter parentaler Humanressourcen erfordern und derart die Ressourcen-Effizienz beeinträchtigen.²⁰⁹⁰

External betrachtet, verspricht man sich durch die Aufsichts-Konzepte eine Verringerung der Konkurswahrscheinlichkeit und damit eine verbesserte Markt-Effizienz. Die Kooperations-Austritts-Barrieren für die Aufsichtsorgane der Kooperation werden über die wahrscheinlichere Gefahr haftungsrechtlicher Konsequenzen durch das die Retaliationsmacht des Gesetzgebers widerspiegelnde KonTraG erhöht – und stellen damit durch eben diese Erhöhung simultan Kooperations-Eintritts-Barrieren dar. Auf Basis dieser Informationsstruktur kann die Erfolgsunsicherheit der beaufsichtigenden Parentalunternehmungen mit der Zeit reduziert und es können erhebliche spezifische Investitionen in die Kooperation zeitlich kontrolliert vorgenommen werden.

In **Dynamischer** Hinsicht reduzieren die – in Deutschland dem KonTraG unterliegenden – Aufsichtskonzepte die Zukunftsunsicherheit über erweiterte Pflichten der Aufsichtsorgane und über die damit verbundenen erhöhten Kontrollen der Exekutivorgane durch die Aufsichtsorgane. Da bei Mißachtung von Pflichten den Exekutiv-Organen negative Sanktionen unterschiedlichen und tendenziell erhöhten Ausmaßes drohen, ist die durch Kontrollorgane vermittelte Hoffnung auf Einhaltung von Vereinbarungen und der mit ihnen verbundenen Erwartungen²⁰⁹¹ wohlbegründet. Haftungsbedingte Sanktionierbarkeit hat zur Konsequenz, daß die Erwartungen, die sich die Stakeholder über das Verhalten der Aufsichtsorgane bilden, auf eine sicherere Basis gestellt werden.

2. Führungsebene

Indem eine einseitige Übernahme von Vorstands-Mandaten im Unternehmen des Kooperationspartners erfolgt, wird aus **Transaktionaler** Perspektive eine einseitige horizontale Führungsintegration des Kooperationspartners vorgenommen und eine hohe einseitige Integrations-Potential-Effizienz erzielt. Ein derartiger Führungs-Arm ist etwa als Vorstufe zu einer Übernahme des Kooperationspartners denkbar, wenn es sich für den Kooperationspartner bei der Trigonalen Kooperation um eine „Rückzugs-Strate-

²⁰⁹⁰ So sind etwa durch das in Deutschland geltende KonTraG auf die Höchstzahl von insgesamt 10 Aufsichtsratsmandaten, über die ein Aufsichtsratsmitglied verfügen darf, Vorsitzmandate nun gemäß § 100 II AktG doppelt anzurechnen. Die Anzahl der jährlichen Pflichtsitzungen des Aufsichtsrates werden bei börsennotierten Aktiengesellschaften von zwei auf vier gemäß § 110 III AktG erweitert. Der Prüfungsantrag an den Abschlußprüfer wird nicht mehr durch den Vorstand, sondern durch den Aufsichtsrat erteilt (§ 111 II AktG, § 318 I HGB). Die Aushändigung des Prüfungsberichts an alle Mitglieder des Aufsichtsrates ist nun verbindlich (§ 170 III AktG, § 318 VII HGB), während zuvor die Aushändigung an den Aufsichtsratsvorsitzenden genügte. Die Prüfungspflicht des Aufsichtsrates erstreckt sich nun auch auf den Konzernabschluß und den Konzernlagebericht (§ 171 I, § 337 I AktG). Der Abschlußprüfer ist gemäß § 171 I AktG zur Teilnahme an der Bilanzsitzung oder (falls der Aufsichtsrat dies bestimmt) eines Bilanzausschusses verpflichtet. Vgl. DÖRNER (Abschlußprüfer, 1998), S. 6.

²⁰⁹¹ Vgl. Kapitel E.VII.3.2.

gie²⁰⁹² handelt – oder als Ex post-Integration einer (partnerlichen) „Ausgründungs-Pueralunternehmung“. Insgesamt führt diese Strukturvariante zu einem einseitigen Transfer von Führungswissen auf den Kooperationspartner und einer hohen Transfer-Effizienz bei Nutzung in der Vergangenheit bereits erfolgreich angewandten Führungswissens.

Indes begründet die personelle Verflechtung der Vorstände der Parentalunternehmungen dergestalt, daß eine wechselseitige Übernahme von Vorstands-Mandaten erfolgt, die Herausbildung einer echten Führungs-Matrix, in welcher einzelne Führungskräfte sowohl die Evolution der Kooperation und des Kooperationspartners als auch die eigene Entwicklung maßgeblich prägen.²⁰⁹³ Diese Form der Verflechtung der Vorstände der Parentalunternehmungen als *eine* mögliche tiefenstrukturelle Variante des Knoten-Konzepts auf der Führungs-Ebene der parentalen Exekutivorgane ist bei einer Konzernbildung und Konzerneinbindung denkbar. Eine hohe beidseitige Integrations-Potential-Effizienz auf Basis eines horizontalen Integrations-Effekts auf Führungsebene wäre die mögliche Konsequenz. Die Fiktion einer „Ein (Dual-)Prinzipal“-Position ist durch diesen Integrationsmechanismus gegenüber den Aufsichtskonzepten und durch die Wechselseitigkeit der Verflechtungsrichtung gegenüber dem Führungs-Arm noch ausgeprägter. Die Selektion der Vorstände hat dann systematisch anhand der Prüfkriterien bestehender Synergien und Interdependenzen mit Blick auf die Kooperation zu erfolgen; eine sehr hohe horizontale Interdependenz-Effizienz wäre so erzielbar. Demgegenüber ist die Verflechtung auf Aufsichtsebene auch bei geringen parentalen Interdependenzen aus Kontrollüberlegungen heraus zweckmäßig. Zudem ist eine erheblicher Grad an interparentaler Kompatibilität notwendig, um eine kapazitative Überlastung der Humanressourcen aufgrund von Transaktions-Ineffizienzen von vornherein zu vermeiden.

In **Internaler** Hinsicht handhaben die Führungskonzepte ein- oder beidseitig gezielt das Führungswissen der Parentalunternehmungen, indem eigenentwickelte natürliche Appropriierungsbarrieren auf horizontaler Parentalunternehmungs-Ebene beseitigt werden. Dabei begründet vor allem die erhebliche Komplexität²⁰⁹⁴ des erforderlichen parentalen Führungswissens die Zweckmäßigkeit der Transfervverbundenheit evozierenden Führungs-Matrix.

External betrachtet, verringern die ebenfalls dem KonTraG unterliegenden Führungskonzepte die Konkurswahrscheinlichkeit und erzielen eine höhere Markt-Effizienz. Analog zu den obigen Überlegungen werden die Risiken und damit die Kooperations-Austritts- wie auch Kooperations-Eintritts-Barrieren für die Exekutivorgane der Kooperation über die KonTraG-basierte Retaliationsmacht des Gesetzgebers erhöht. Anhand dieser Lernstruktur wird die Anwendungsunsicherheit²⁰⁹⁵ der führenden Parentalunternehmungen mit Blick auf den Innovationsprozeß stetig auf Basis der beschleunigten Investitionen in die Kooperation reduziert.

²⁰⁹² Zu Austrittsstrategien in reifen und rückläufigen Märkten vgl. HARRIGAN (Unternehmensstrategien, 1989), S. 38-43.

²⁰⁹³ Vgl. HUNGENBERG (Zentralisation, 1995), S. 277.

²⁰⁹⁴ Vgl. Kapitel E.IV.5.8.

²⁰⁹⁵ Vgl. Kapitel E.VII.3.11.

Diese Verknüpfungsform verlangt eine extreme Zukunftsorientierung der Parentalunternehmungen mit Blick auf eine Konzernbildung oder (avenale) Konzerneinbindung, die weiterverfolgt werden soll. Aus **Dynamischer** Perspektive reduzieren die dem KonTraG unterliegenden Exekutivorgan-Konzepte Zukunftsunsicherheit, indem die Vorstände von parentalen Aktiengesellschaften zur Einrichtung eines angemessenen Risikomanagementsystems²⁰⁹⁶ verpflichtet werden. Zudem werden mit zunehmendem Ausdifferenzierungsgrad der Unternehmungsführungsaufgaben verstärkt Exekutivorgan-Konzepte erforderlich, die die Organmitglieder entlasten, indem sie die für Führungsprozesse relevanten Erwartungen möglichst genau und weitgehend verkörpern.

3. Informationsebene

Neben den vorangehend diskutierten Abstimmungsmöglichkeiten führt auch eine einseitige Übernahme von organisatorischen Stellen oder eine einseitige Verankerung in sonstigen Gremien in der partnerlichen Unternehmung über einen **Informations-Arm** als tiefenstrukturelle Ausprägung des Anker-Konzepts in Transaktionaler Hinsicht zu einem ausgeprägten einseitigen Informations-Transfer zum Kooperationspartner und einer hohen einseitigen Informations-Potential-Effizienz. Mit zunehmender Sensibilität der transferierten Informationen wird dem Partner über die einseitige Beobachtbarkeit Offenheit und Vertrauen signalisiert; weiterhin gelingt über einen derartigen Beobachtungsposten die raschere Mindestkompatibilisierung des partiell oder total leistungsschwächeren Partners – sei es des verankerten, sei es des verankernden Partners. Nach dem Kriterium der Replizierbarkeit ist die Transferierbarkeit von Informationen des leistungsstärkeren oder signalisierenden Partners um so erfolgreicher, je leichter die Ressourcen einer Unternehmung durch den Kooperationspartner mit Wissen und Einverständnis der über diese Ressourcen verfügenden Unternehmung simuliert oder nachgeahmt werden können. Sie ist zudem um so wahrscheinlicher, je höher die Kodifizierbarkeit und der Grad der Eingefrorenheit des wettbewerbsrelevanten Wissens in tangiblen Ressourcen sind. Die Transferierbarkeit wird in besonderem Maße durch die Vermittelbarkeit des Wissens positiv, durch seine Gebundenheit und Komplexität²⁰⁹⁷ negativ beeinflusst. Auch bei kodifiziertem Wissen hängt die Transferierbarkeit von den partnerlichen Empfängerkompetenzen ab, kodifiziertes Wissen zu dekodieren.

Indem eine wechselseitige organisatorische Verankerung in sonstigen Gremien oder organisatorischen Stellen der Partnerunternehmung erfolgt, werden ein Informationsaustausch und eine beidseitige Informations-Potential-Effizienz ermöglicht, die Voraussetzung für jede Form interparentaler Abstimmung gegenüber der Pueralunternehmung ist. Entscheidungen können vorbereitet oder gar gefällt werden, bevor sie in Organe unter Beteiligung der Pueralunternehmens-Leitung gelangen. Über eine derartige **Informations-Matrix** – als tiefenstrukturelle Ausprägung des Knoten-Konzepts – wird, neben einer hohen Aneignungs- und simultan Transfer-Effizienz wie auch beidseitigen Infor-

²⁰⁹⁶ Zur Diskussion des Risikomanagements im allgemeinen Sinn und im Sinne des KonTraG vgl. FRANZ (Corporate Governance, 2000), S. 51-57

²⁰⁹⁷ Je komplexer eine Technologie ist, desto eher neigt eine Unternehmung generell (zwangsweise) zu Transfermodi, die ein hohes (Human)Ressourcencommitment erfordern. Vgl. TSANG (Technology Transfer Mode, 1997), S. 159.

mations-Effizienz, die wechselseitige Kontraktibilität als Zeichen des Goodwills genutzt und damit der Trigon-übergreifende Akkulturationsprozeß mit der Konsequenz der Evolution einer neuen hybriden Kooperationskultur, welche Elemente aus beiden – zu- meist symmetrisch leistungsstarken und/oder verhandlungsmächtigen Partnern – bein- haltet, positiv beeinflußt.

Informelle Kontakte zwischen den Parentalunternehmen – als weitere tiefenstruktu- relle Ausprägung des Tausch-Konzepts – beschränken sich auf die Vorteile des wech- selseitigen Ad hoc-Informationsaustauschs und tragen über diese **Informelle Matrix** zu einer hohen Informations-Effizienz²⁰⁹⁸ und partnerschaftlichen Koalitionsmacht am Markt bei. Mit zunehmender kausaler Ambiguität der parentalen Entscheidungssitua- tionen fällt der kompensierenden Kontrolle der Parentalunternehmen- und Puer- alunternehmungs-Aktivitäten eine immer bedeutendere Rolle zu, mit der Folge, daß im- mer häufiger die Notwendigkeit von Planrevisionen indiziert wird. Die Informelle Ma- trix verweist über situative proaktive Informierung der Parentalunternehmen auf die Alternative adaptiver flexibler Strukturen, die eine Reaktion der Parentalunterneh- mungen auf Kontextänderungen und inkompatible Pueralunternehmungs-Aktivitäten ohne wesentliche Verzögerungszeit ermöglichen sollen. Ein derartiges Parentalunter- nehmungs-System ist als ein viele spezialisierte, lose miteinander verknüpfte Subsys- teme beinhaltender Komplex zu interpretieren, dessen Subsysteme ihre Verhaltensweisen bei Eintritt unerwarteter Vorkommnisse ad hoc wechselseitig aufeinander abstimmen und derart eine hohe Flexibilitäts-Effizienz erzielen.

Die Institutionalisierung eines **Informations-Hybrid-Teams**, welches Mitglieder bei- der Parentalunternehmen umfaßt und das Team-Konzept in tiefenstruktureller Hin- sicht reflektiert, führt im Falle einer gleichgewichtigen Struktur zu einer beidseitig aus- geglichenen Signalisierung der Bedeutung der Pueralunternehmung; insofern sind Kon- flikte zu vermeiden. Vor allem können jedoch in Transaktionaler Hinsicht innerhalb des Teams die Parentalunternehmungs-Potentiale kombiniert und erhebliche Synergie- Potentiale mit zunehmender Komplementarität der innerhalb des Hybrid-Teams zu ko- ordinierenden Transaktionen der Parentalunternehmen genutzt werden. Eine un- gleichgewichtige Teamstruktur kann demgegenüber den Vorteil für eine Seite bergen, von dem qualitativ höherwertigen und/oder quantitativ umfangreicheren Ressourcenein- satz des Partners bewußt oder unbewußt (opportunistisch) zu profitieren. In Internaler und Externaler Hinsicht ermöglicht ein Informations-Hybrid-Team die Entwickelbarkeit wettbewerbsrelevanter Ressourcen und neuer Märkte durch „Learning by doing“²⁰⁹⁹ und „Learning before doing“²¹⁰⁰ sowie die gezielte Stärkung der partnerschaftlichen Koaliti- onsmacht am Markt. Durch Austausch von Informationen zwischen den Parentalunter- nehmungen können nicht-wettbewerbsrelevante Ressourcen komplementär und so doch zu einem nachhaltigen Wettbewerbsvorteil werden. Weiterhin kann die hierarchische Entwickelbarkeit nur durch die Quasi-Internalisierung externen Wissens gelingen, in- dem die Kombination mit externem Partnerwissen zu neuen Wissensparadigmen führt.

²⁰⁹⁸ Informelle Diskussionen ermöglichen einen während der Dauer des Treffens möglichst entschei- dungsfernen und somit vom unmittelbaren Interessendruck befreiten Informationsaustausch. Vgl. WAGNER (Umweltmanagement, 1999), S. 379.

²⁰⁹⁹ Vgl. NONAKA/TOYAMA/KONNO (Dynamic Knowledge Creation, 2000), S. 10.

²¹⁰⁰ Vgl. VERONA (Resource-Based View, 1999), S. 135.

Die Erzielbarkeit einer hohen Entwicklungs-Effizienz ist dabei um so eher gegeben, je mehr relevantes Wissen an parentale Humanressourcen gebunden ist, die in das Team transferiert werden, und je mehr sich derart eine Zugriffsmöglichkeit auf verschiedene Informationsquellen des Kooperationspartners ergibt. Je höher der Umfang, in dem bei der teamorientierten Weiterverarbeitung auf implizites Wissen der vorgelagerten parentalen Produktionsstufen zurückgegriffen muß, ist, und je höher jeweils die Aufgabensimilarität der Parentalunternehmungen ist, desto rascher können Ressourcen(kombinationen) innerhalb des Informations-Hybrid-Teams partnerschaftlich entwickelt werden. Je höher der Umfang der Anwendbarkeit des durch beide Teampartner eingebrachten Wissens ist, desto höher ist die Entwicklungsbreite neuer Ressourcen; je höher dagegen der Spezialisierungsgrad ihrer eingebrachten Kenntnisse ist, desto höher ist die Entwicklungstiefe dieser Ressourcen und damit ihr Wissensökonomischer Reifegrad.²¹⁰¹ Sind zudem die kooperationsbasierten Kernprozesse mit erheblicher Partnerhandhabungsunsicherheit behaftet, kann sich zeitlich befristete und revidierbare Gruppenarbeit in unkritischen Bereichen zwecks Förderung des Akkulturationsverlaufs anbieten.

Als inhaltliche Konkretisierung des Mauer-Konzepts vermag das **Isolations-Konzept** durch bewußte Nicht-Übernahme von Mandaten oder Stellen in der partnerlichen Unternehmung wie auch über das bewußte Vermeiden von informellen Kontakten zu einer hohen Schutz-Effizienz beizutragen, indem der unbewußte Transfer jeglichen Know-hows auf die Partnerunternehmung verhindert wird. Die aus der bewußten Vermeidung von Kontakten zum Partner resultierende Intransparenz von Ressourcen und Transaktionen für den Partner ist ein ausschlaggebendes Kriterium für die Wahl des Isolations-Konzepts. In Transaktionaler Hinsicht trägt das Isolations-Konzept dabei zu einer hohen Transaktions-Effizienz bei, indem überflüssige und zeitaufwendige Transaktionen zwischen den Parentalunternehmungen durch das Vermeiden organisatorischer Berührungspunkte und informeller Kontakte konsequent vermieden werden. Als Kehrseite ergibt sich die transaktionsaufwendige Problematik potentieller Koalitionenbildung einer Parentalunternehmung mit dem Pueralunternehmungs-Management oder die Gefahr des Pueralunternehmungs-seitigen „Ausspiels“ der Parentalunternehmungen als „Doppelagent“. Nicht allein eine hohe Mobilität eigener wettbewerbsrelevanter Ressourcen, die vor dem Transfer auf den Kooperationspartner geschützt werden sollen, wirkt fördernd auf die Wahl dieser Strukturvariante ein, sondern auch die hohe Mobilität schädigender Ressourcen des Partners wirkt über die bewußte Elimination von Tangibilitäten nutzbringend auf das Isolations-Konzept ein. Solange die sehr bedeutsamen kooperationsbasierten Prozesse mit einer hohen partnerorientierten Anwendungsunsicherheit behaftet sind oder Sicherheit über die mit dem Partner verbundenen Verhaltensunsicherheiten gewonnen wurde, ist die präventive bzw. reaktive Trennung von einem vermeintlich bzw. faktisch opportunistischen Allianzpartner im Sinne des kaufmännischen Vorsichtsprinzips zur Vermeidung unerwünschter Diffusions- oder Schädigungsprozesse erforderlich.

²¹⁰¹ „Collaboration is the meta-capability by which knowledge will be exploited to drive innovation and reap is economic benefits.“ MILES/SNOW/MILES (Future.org, 2000), S. 303.

Aus **Dynamischer** Perspektive reduzieren der Informations-Arm und die Informations-Matrix Zukunftsunsicherheit über den Zugang genau jener relevanten Informationen, die die Erwartungen der Parentalunternehmungen möglichst genau und weitgehend verkörpern. Die Informelle Matrix schafft primär Handlungsspielräume und -schnelligkeit und das Informations-Hybrid-Team-Konzept dient, ebenso wie das Isolations-Konzept, der effizienten Handhabung der Zeit über die Nutzung der Evolutionarität von Institutionen.

4. Schlußfolgerung

Die in den **Abbildungen 105** und **106** skizzierte Bewertung der Horizontalen Verknüpfungs-Konzepte veranschaulicht die Bedeutung des dynamischen Sub-Assekuritäts-Effizienzkriteriums der Dissekurativen Diminuität, indem Strukturkonzepte begründet werden, die Zukunftsunsicherheit über die Etablierung zweckmäßiger Informationsstrukturen (Informations-Arm, Informations-Matrix) sowie über die Einrichtung von Kontrollstrukturen vor dem Hintergrund jüngerer Gesetzesentwicklungen (KonTraG) gezielt zu reduzieren suchen (Aufsichts-Arm, Aufsichts-Matrix, Führungs-Arm, Führungs-Matrix). Allein die Informelle Matrix verweist über das Sub-Assekuritäts-Effizienzkriterium der Flexibalen Augmentativität auf die Erweiterung des Handlungsspielraumes und der Handlungsschnelligkeit der Kooperationspartner. Die Konditionalität dagegen begründet eher die Nutzbarmachung historischer, präsentialer und futuraler Prozesse über den Einsatz des Informations-Hybrid-Team-Konzepts.

Abbildung 105: Bewertung der Horizontalen Personellen Verknüpfungs-Konzepte – Aufsichts- und Führungsebene

	Internal	External	Transaktional	Dynamisch
Aufsichts-Arm	(2.), (8.), (9.1), (9.2), (9.4), (9.5), (9.7), (10.), (12.2)	(3.3), (7.3), (10.)	(1.25.1), (1.7), (1.14), (1.16), (2.2), (2.4), (2.6), (2.8), (2.13), (2.14), (2.17), (2.29), (2.30), (4.7), (4.15), (4.28) // (1.1), (1.16), (2.1), (2.4), (2.7), (2.10), (3.1), (3.4), (3.7), (3.9)	(1.1.1), (1.1.3), (1.2), (1.4), (1.8.1), (1.8.3), (1.8.4), (1.9.3), (1.18)
Aufsichts-Matrix	(2.), (8.), (9.1)-(9.5), (9.7), (10.), (12.2)	(3.3), (7.4), (10.)	(1.25.2), (1.7), (1.14), (1.16), (2.2), (2.4), (2.6), (2.8), (2.13), (2.14), (2.17), (2.29), (2.30), (4.7), (4.15), (4.28) // (1.1), (1.16), (2.1), (2.4), (2.7), (2.10), (3.1), (3.4), (3.7), (3.9)	(1.1.1), (1.1.3), (1.2), (1.4), (1.8.1), (1.8.3), (1.8.4), (1.9.3), (1.14), (1.18)
Führungs-Arm	(2.), (8.), (9.1), (9.2), (9.4), (9.5), (9.7), (10.), (12.2)	(3.3), (7.3), (10.)	(1.24.1), (1.7), (1.14), (1.16), (2.2), (2.4), (2.6), (2.8), (2.13), (2.14), (2.17), (2.29), (2.30), (4.7), (4.15), (4.28) // (1.1), (1.16), (2.1), (2.4), (2.7), (2.10), (3.1), (3.4), (3.7), (3.9)	(1.1.1), (1.1.3), (1.2), (1.4), (1.8.1), (1.8.2), (1.9.4), (1.18)
Führungs-Matrix	(2.), (8.), (9.1)-(9.5), (9.7), (10.), (12.2)	(3.3), (7.4), (10.)	(1.24.2), (1.7), (1.14), (1.16), (2.2), (2.4), (2.6), (2.8), (2.13), (2.14), (2.17), (2.29), (2.30), (4.7), (4.15), (4.28) // (1.1), (1.16), (2.1), (2.4), (2.7), (2.10), (3.1), (3.4), (3.7), (3.9)	(1.1.1), (1.1.3), (1.2), (1.4), (1.8.1), (1.8.2), (1.9.4), (1.14), (1.18)

Abbildung 106: Bewertung der Horizontalen Personellen Verknüpfungs-Konzepte – Informationsebene

	Internal	External	Transaktional	Dynamisch
Informations-Arm	(1.), (2.), (8.)	(3.3), (7.3), (10.)	(1.29.1), (1.7), (1.14), (1.16), (2.2), (2.4), (2.6), (2.8), (2.13), (2.14), (2.17), (2.29), (2.30), (4.7), (4.15), (4.28) // (1.1), (1.16), (2.1), (2.4), (2.7), (2.10), (3.1), (3.4), (3.7), (3.9)	(1.1.1), (1.1.3), (1.2), (1.8.1), (1.8.3), (1.8.4), (1.18)
Informations-Matrix	(1.), (2.), (8.)	(3.3), (7.4), (10.)	(1.29.2), (2.1), (2.2), (2.6)-(2.10), (2.12), (2.17), (2.20), (2.22)-(2.28), (2.30), (4.28) // (1.11), (2.13), (3.12)	(1.1.1), (1.1.3), (1.2), (1.8.1), (1.8.3), (1.8.4), (1.14), (1.18)
Informations-Hybrid-Team-Konzept	(3.), (8.), (9.1)-(9.5), (9.7)	(3.2), (3.3), (7.1), (7.4), (10.)	(1.22.1), (1.1)-(1.3), (1.5), (1.6), (1.8)-(1.12), (1.14), (1.19)-(1.21), (2.28), (2.30), (4.2), (4.5), (4.13), (4.17), (4.20), (4.25) // (1.1)-(1.16), (2.1)-(2.18), (3.1)-(3.17)	(1.1.1), (1.1.3), (1.2), (1.4), (1.8.1), (1.8.3), (1.8.4), (1.9.3), (1.18), (3.1)-(3.4), (3.7)-(3.10), (3.12)
Informelle Matrix	(5.), (6.), (7.), (8.)	(3.2), (6.), (7.4), (10.)	(1.29.2), (2.1), (2.2), (2.6)-(2.10), (2.12), (2.17), (2.20), (2.22)-(2.28), (2.30), (4.28) // (1.11), (2.13), (3.12)	(1.18), (2.9), (2.10), (2.11), (2.17)
Isolation	(4.), (8.), (9.5)	(2.), (10.)	(1.2), (1.5)-(1.10), (1.21), (1.22), (1.28), (2.2), (2.4)-(2.6), (2.21), (2.24)-(2.28), (2.30), (4.2), (4.5), (4.20) // (1.1)-(1.9), (1.12), (1.14)-(1.16), (2.1)-(2.8), (2.11), (2.14), (2.16)-(2.18)	(2.4), (2.10), (3.1)-(3.4), (3.8)

IX. Tiefenstrukturelle Effizienz-Analyse der Vertikalen Personellen Verknüpfungs-Konzepte

1. Asymmetrische Konzepte

1.1. Aufsichtsorganspezifische Konzepte

Die Möglichkeit der Kombination von **Aufsichts-Professionalismus** und **Aufsichts-Neutralität** wird in Externaler Hinsicht lediglich durch die gesetzliche Beschränkung der zulässigen Zahl von Aufsichtsratsmandaten einer Person, durch die Erweiterung des Pflichtenkreises des Aufsichtsrates und durch die durch das KonTraG erhöhte Gefährdung haftungsrechtlicher Konsequenzen der Organe gegenüber der Gesellschaft restringiert.

Die einseitige Kontroll-Potential-Effizienz ist durch Umsetzung des Neutralitäts-Konzepts durch den Kooperationspartner relativ betrachtet bei diesem Konzept (und bei totaler Personenidentität) am höchsten, da die eigene aufsichtsorganspezifische Dominanz mit einem Komplettausschluss des Partners verbunden und derart die Durchsetzbarkeit eigener Aufsichtsvorstellungen vereinfacht wird. Das Aufsichts-Know-how des Aufsichts-Professionalisten wird vertikal in die Pueralunternehmung transferiert und derart Aufsichts-Transfer-Effizienz erzielt. Der Aufsichts-Neutralist wiederum kann

Neutralitäts-Effekte über die Vermeidung überflüssiger Transaktionen bewirken. Ursachen für seine Aufsichts-Neutralität können auch darin begründet sein, daß das alternativ zu betrachtende Exekutivorgan bereits personell einflußreich besetzt ist und genügend beherrscht wird – oder aber, daß alternative Beherrschungsmittel zu personellen Verflechtungen eingesetzt werden. Kurzum: Das Aufsichtsorgan muß schlechthin *nicht* das entscheidende Steuerungsorgan des Kooperationsgebildes repräsentieren.²¹⁰²

Die vertikalen Plural-Aufsichtsorgan-Mandate einer Parentalunternehmung bedingen sog. **Simple Intra-Parental-Pueral-Aufsichtsorgan-Konflikte**, da jene Doppelman-date innehabenden Humanressourcen voraussichtlich Wissensvorsprünge, eine Aufwertung ihrer Position und damit einen Machtzuwachs gegenüber den übrigen, formell mit ebenbürtigen Rechten ausgestatteten parentalen und pueralen Aufsichtsorgan-Mitgliedern erfahren werden; indem etwa Mitwirkende des parentalen Exekutivorgans durch das parentale Aufsichtsorgan dergestalt manipuliert werden, daß diese als Vertreter der Parentalunternehmung auf der Gesellschafterversammlung der Pueralunternehmung die Entfernung unzweckmäßiger Aufsichtsorganmitglieder der Pueralunternehmung nach § 103 AktG in die Wege leiten, erzeugen vertikale Plural-Aufsichtsorgan-Mandate sog. **Simple Inter-Parental-Pueral-Aufsichtsorgan-Konflikte**.²¹⁰³

Der Schwerpunkt der Kombination Aufsichts-Professionalismus und Aufsichts-Neutralität unter Beteiligung der Mitglieder des Aufsichtsorganes einer Parentalunternehmung liegt im Bereich der vertikalen Ressourcen-, Transaktions- und Markt-Effizienz. Unter dem Aspekt der Ressourcen-Effizienz bietet sich die Einbindung von externen Spezialisten an, die sich durch fachliche Kompetenz auszeichnen. Mit zunehmender Anzahl an Aufsichtsratsmandaten einer Person sinkt die Ressourcen-Effizienz, da die Komplexität infolge der begrenzten Rationalität immer schwieriger zu bewältigen ist und Prioritätenentscheidungen getroffen werden müssen, wenn Sitzungstermine verschiedener Unternehmungen kollidieren.²¹⁰⁴ Insofern verhält sich der Einsatz von Personen im Pueralunternehmens-Aufsichtsorgan, die erheblichen Zeitrestriktionen unterworfen sind und viele Mandate innehalten, konfligierend zur Erzielbarkeit einer hohen Qualität von Entscheidungen.

Mit Blick auf das Kriterium der Markt-Effizienz bietet sich die Einbindung von externen Personen an, die sich durch Unabhängigkeit auszeichnen. Stehen diese Humanressourcen in aktiver Geschäftsbeziehung zur Pueralunternehmung und den Parentalunternehmungen, sind sie immer mit dem Problem der tatsächlichen oder potentiellen, der gegebenen oder vermuteten Interessenkollision konfrontiert, was sich durch die Möglichkeit einer Stimmenthaltung einschränken läßt.²¹⁰⁵

Die Berufung von über Macht verfügenden Stakeholdern in den Aufsichtsrat kann eine bessere Durchsetzung der Pueralunternehmens-Interessen bewirken und so zu einer

²¹⁰² Vgl. Praxisbeispiel B in Kapitel F.II.3.

²¹⁰³ Vgl. allgemein WUNDERER (Führung, 1997), S. 166; mit Blick auf personelle Verflechtungen in Holdingstrukturen OSTMANN (Management-Holding, 1994), S. 166 f.

²¹⁰⁴ Vgl. MALIK (Unternehmensaufsicht, 1997), S. 176.

²¹⁰⁵ In der Praxis sind häufig die Vertreter der Hausbanken von dieser Ausschlußregel betroffen. Eine Ausnahme stellt jener Fall dar, in welchem die Hausbanken „echte“ Eigentümerinteressen vertreten. Vgl. hierzu MALIK (Wirksame Unternehmensaufsicht, 1997), S. 175.

höheren Markt-Effizienz beitragen. Unter dem Gesichtspunkt der Reputation²¹⁰⁶ kann die Wahl hochrangiger Persönlichkeiten im Konzept des Dualen Kontroll-Professionalismus einen „positiven Image-Effekt“ nach innen und außen für die Pueralunternehmung bewirken. Die öffentliche Reputation einer Person kann ein entscheidendes Auswahlkriterium bei der Bestellung des Aufsichtsorgans sein.

Bei der Kombination **Aufsichts-Neutralität** und **Anteilseigner-Professionalismus** realisiert alleinig der parentale Anteilseigner-Professionalist eine hohe einseitige Aufsichts-Integrations-Potential-Effizienz. Er übt seine Funktion als „Mit-Anteilseigner“²¹⁰⁷ aus, indem sein parentalspezifisches Führungs-Know-how im Aufsichtsorgan der Pueralunternehmung vertreten ist. Die Parentalunternehmung strukturiert in dieser Weise Kontroll-, Informations- und Beschluß-Potentiale im Hinblick auf die Pueralunternehmens-Aktivitäten. Das Führungs-Know-how des Anteilseigner-Professionalisten wird in die Aufsicht der Pueralunternehmung transferiert und die Erzielung einer hohen Transfer-Effizienz bei der Bewältigung der Aufsichtsfunktion ermöglicht. So können Mitglieder des Exekutivorgans der Parentalunternehmung vor allem unter dem Aspekt des optimalen Transfers der Ressource „Führungs-Erfahrung“²¹⁰⁸ in das Aufsichtsorgan der Pueralunternehmung entsandt werden.

Der Anteilseigner-Professionalist begründet einen sog. **Simple Inter-Parental-Pueral-Bi-Organ-Konflikt** dergestalt, daß die über Doppelmandate verfügenden Humanressourcen die im Parentalunternehmens-Exekutivorgan angeordnete Realisierung pueralunternehmensbezogener Entscheidungen im Aufsichtsorgan der Pueralunternehmung selbst kontrollieren können; damit werden bestimmte Transaktionen des parentalen Exekutivorgans dem Kontrollspektrum des eigenen parentalen Aufsichtsorgans vor-enthalten, welches seinerseits nicht einzelne Gegenstände umfaßt – hier: die Pueralunternehmung – sondern auf die intraparentalen Transaktionen beschränkt ist: Durch das parentale Exekutivorgan veranlaßte Transaktionen, die wiederum in der Pueralunternehmung Transaktionen auslösen, welche ihrerseits wiederum im pueralen Aufsichtsorgan über Doppelmandatsträger kontrolliert werden, begründen somit eine Form der Eigenkontrolle, welche die per Aktienrecht fixierte Trennung der Organ-Befugnisse quasi unterläuft.²¹⁰⁹ Sog. **Simple Intra-Parental-Pueral-Bi-Organ-Konflikte** haben im Anteilseigner-Professionalismus-Konzept ihre Wurzeln in den Doppelmandatsträgern, die zu Wissensvorsprüngen im Exekutivorgan der Parentalunternehmung und im Aufsichtsorgan der Pueralunternehmung führen.

Beim Anteilseigner-Professionalismus-Konzept lassen sich gegenüber dem Personalunion-Professionalismus-Konzept folgende mögliche Vorteile mit Blick auf die Transaktions-Effizienz konstatieren:²¹¹⁰

- Zeitersparnis in der Zusammenarbeit zwischen Parental- und Pueralunternehmung;

²¹⁰⁶ Vgl. Kapitel E.VII.3.26.5.

²¹⁰⁷ Vgl. allgemein HUNGENBERG (Zentralisation, 1995), S. 273.

²¹⁰⁸ Vgl. MADHOK (Market Entry Mode, 1998), S. 267.

²¹⁰⁹ Vgl. OSTMANN (Management-Holding, 1994), S. 166 f.; WUNDERER (Führung, 1997), S. 166.

²¹¹⁰ Vgl. OSTMANN (Management-Holding, 1994), S. 160 f.

- Vereinfachung der wechselseitigen Informations-Transaktionen zwischen Parental- und Pueralunternehmung durch „kurze Wege“;
- Beeinflussung der Pueralunternehmung durch begrenzte Befugnisse des Aufsichtsorgans limitiert;
- Erhöhung der Reputation und Bonität der Pueralunternehmung infolge der durch die Aufsichtsorgan-Mitglieder vertretenen entsprechenden Ressourcen-Werte.

Demgegenüber erweist sich das Personalunion-Professionalismus-Konzept als nachteilig, wenn infolge „der Ämterakkumulation ein Effizienzverlust der Organe in ihrer Aufgabenerfüllung droht“.²¹¹¹ Durch den § 100 II 2 AktG ist die maximale Anzahl an Aufsichtsratsmandaten zwar auf 15 beschränkt, allein die Aufsicht einer größeren Unternehmung „läuft [...] auf eine *vollamtliche* Tätigkeit hinaus.“²¹¹²

Die Kombination **Anteilseigner-Professionalismus** und **Aufsichts-Professionalismus** führt zu einer Situation, in welcher sich Exekutivorganmitglieder (Führungs-Know-how) einer Parentalunternehmung und Aufsichtsorganmitglieder (Aufsichts-Know-how) der anderen Parentalunternehmung im Aufsichtsorgan der Pueralunternehmung gegenüberstehen. In dieser Weise ist eine hohe vertikale und horizontale Synergie-Potential-Effizienz erzielbar, indem einerseits (vertikal betrachtet) der parentale Anteilseigner-Professionalist seiner ökonomischen Rolle als Mit-Anteilseigner entspricht und der parentale Aufsichts-Professionalist seine eigene und die Aufsicht der Pueralunternehmung verbindet. Zum anderen (horizontal betrachtet) führt das Zusammenwirken similarer oder differenter Eignungen der Anteilseigner- und der Aufsichts-Professionalisten zu zusätzlichem Wissen. In ähnlicher Weise ist allerdings auch ein höheres Konflikt-Potential gegeben, falls Dissynergien infolge von Reibungen durch die Kombination von Faktoren, die sich gegenseitig behindern, auftreten und zusätzliche Transaktionskosten verursachen.

1.2. Exekutivorganspezifisches Konzept

Indem die Kombination **Personalunion-Professionalismus** und **Führungs-Neutralität** zu einer Situation führt, in welcher Exekutivorganmitglieder einer Parentalunternehmung im Exekutivorgan der Pueralunternehmung aktiv sind, wohingegen der Kooperationspartner darin nicht vertreten ist, wird eine hohe einseitige Führungs-Integrations-Potential-Effizienz realisiert. Hierdurch übt das Exekutivorgan einer Parentalunternehmung im pueralen Exekutivorgan positiven Einfluß aus, indem einerseits die Interessen der Parentalunternehmung gefördert und andererseits die pueralen Interessen unmittelbar in der Parentalunternehmungen-Führung geäußert werden; dies wiederum hat positive Auswirkungen im Hinblick auf die Entscheidungsgüte, die puerale Akzeptanz der Entscheidungen des Personalunion-Professionalisten und damit auf seine Durchsetzungsfähigkeit.²¹¹³

²¹¹¹ OSTMANN (Management-Holding, 1994), S. 161.

²¹¹² MALIK (Unternehmensaufsicht, 1997), S. 183.

²¹¹³ Vgl. HUNGENBERG (Zentralisation, 1995), S. 276.

Die Führungs-Integrations-Potential-Effizienz ist durch Umsetzung des Neutralitäts-Konzepts durch den Kooperationspartner relativ betrachtet bei diesem Konzept und simultan totaler Personenidentität am höchsten, da die eigene exekutivorganspezifische Dominanz mit einem Komplett-Ausschluß des Partners verbunden und derart die Durchsetzbarkeit eigener Führungsvorstellungen vereinfacht wird. Die Führungs-Neutralität des Kooperationspartners kann ihre Ursachen in seiner erheblich geringeren relativen Leistungsfähigkeit²¹¹⁴ haben, die den einseitigen und „ungestörten“ Transfer des Führungs-Know-hows des Personalunion-Professionalisten in die Pueralunternehmens-Führung ohne Beteiligung des Kooperationspartners nahelegt. Auch kann der in einen Holding-Verbund eingebundene Aufsichts-Professionalist dem Kooperationsvorhaben eine erheblich höhere strategische Bedeutung²¹¹⁵ beimessen, als dies der Partner tut, da eine Integration der Pueralunternehmung in einen aventalen Holdingverbund angestrebt wird. Darüber hinaus kann auch ein „schlichter“ Misfit der Verhandlungspositionen²¹¹⁶ der Kooperationspartner die Neutralität des Partners im Exekutivorgan „erzwingen“. Schließlich ist auch denkbar, daß dieses Organ faktisch nicht *das* entscheidende Steuerungsorgan des Trignons ist.

Mit Blick auf die Konflikt-Potential-Effizienz resultieren beim Personalunion-Professionalismus-Konzept sog. **Simple Intra-Parental-Pueral-Exekutivorgan-Konflikte**, da die Doppelmandatsträger über die Pueralunternehmung besser informiert sind, womöglich vorgeprägt sind und eine herausragende, das Kollegialprinzip unterwandernde Stellung innerhalb des pueralen Exekutivorgans einnehmen; **Simple Inter-Parental-Pueral-Exekutivorgan-Konflikte** liegen dann vor, wenn die Autonomie der Exekutivorgantätigkeit in der Pueralunternehmung faktisch nicht existiert, da dieses Exekutivorgan entgegen § 76 I AktG von den Interessen einer Parentalunternehmung beherrscht wird; problematisch sind zudem die sog. **Intra-Personellen Interessenkonflikte** der Verfüger über derartige Doppelmandate, welche als Exekutivorganmitglieder einer Parentalunternehmung formal an deren Interessen gebunden sind, jedoch die pueralen Interessen jenen der Parentalunternehmung und/oder der Trigonalen Kooperation unterzuordnen haben.²¹¹⁷

In **Praxisbeispiel B** wurde über die Kombination „Personalunion-Professionalismus und Führungs-Neutralität“ eine hohe Einseitige Führungs-Integrations-Potential-Effizienz zugunsten der Parentalunternehmung INDUSTRIE KONSORTIUM, und dabei im spezielleren zugunsten des INDUSTRIE KONZERNS, realisiert. Der aus dem INDUSTRIE KONZERN entsandte Vorstandsvorsitzende der INDUSTRIE TECHNIK VERWALTUNGS-AG und ein ebenfalls aus dem INDUSTRIE KONZERN stammendes weiteres Vorstandsmitglied sind beide simultan Geschäftsführer der INDUSTRIE VERWALTUNGSGESELLSCHAFT MBH.

²¹¹⁴ Vgl. die Kompatibilität der Ressourciellen Leistungsfähigkeit in Kapitel E.VI.4.5.

²¹¹⁵ Vgl. die Transaktionsbedeutung in Kapitel E.VI.3.6.

²¹¹⁶ Vgl. Kompatibilität der Relativen Machtposition in Kapitel E.VI.4.6.

²¹¹⁷ Vgl. OSTMANN (Management-Holding, 1994), S. 166 ff.; WUNDERER (Führung, 1997), S. 166.

2. Symmetrische Konzepte

2.1. Aufsichtsorganspezifische Konzepte

Die Variante des **Dualen Aufsichts-Professionalismus** besteht darin, daß Aufsichtsorganmitglieder beider Parentalunternehmungen zugleich Aufsichtsorganpositionen in der Pueralunternehmung übernehmen. Die Aufsicht beider Parentalunternehmungen und die Aufsicht der Pueralunternehmung werden dergestalt partial oder total personell integriert; ist dieselbe Person in allen drei Aufsichtsorganen vertreten, wird die Aufsicht gar Trigon-übergreifend personell integriert.²¹¹⁸ Werden externe Aufsichtsmandatsträger eingesetzt, werden u.U. zwar keine nennenswerten Aufsichts-Integrations-Effekte aus Sicht der Partner realisiert, allerdings können so interpartnerliches Vertrauen, marktliche Bonität und das Ansehen förderliche Symbolwirkungen nach innen und außen Wirkung zeigen.

Zu den durch die vertikalen Mehrfach-Aufsichtsorgan-Mandate bedingten intra- und interorganischen Konflikten, die über die Doppelmandatsträger zu Informationsvorsprüngen und zu Organ-Beeinflussungen führen können, tritt über die durch den Kooperationspartner genutzten Informationsasymmetrien und über die beidseitige Einflußnahme der Parentalunternehmungs-Aufsichtsorgane auf Mitglieder der Parentalunternehmungs-Exekutivorgane eine Verdoppelung der Simplen Intra-Parental-Pueral-Aufsichtsorgan-Konflikte.²¹¹⁹

Indem beim Konzept der **Anteilseigner-Konfrontation** Mitglieder beider Parentalunternehmungen neben ihren Exekutivorganpositionen in der parentalen Unternehmung Mandate im Aufsichtsorgan der Pueralunternehmung übernehmen, wird eine sog. „Doppelte Aufsichts-Integrations-Potential-Effizienz“ erzielt. Führungs-Synergien werden in dem Sinne erzielt, daß Führungswissen beider Parentalunternehmungen in das Aufsichtsorgan der Pueralunternehmung übertragen und eine hohe Transfer-Effizienz impliziten, spezifischen und kumulativen Führungswissens²¹²⁰ erzielt wird. Bei dem den Anteilseigner-Konzepten eigenen Wechsel von der Ressource „parentale Führungserfahrung“ auf die alternative Ressource „Aufsichts-Know-how“ können *Switching Costs*²¹²¹ in Gestalt aufsichtsschmälernder Verbundenheit zur Exekutivorgan-Rolle entstehen.

Über die Anteilseigner-Konfrontation treffen die ökonomischen „Mit-Anteilseigner“-Interessen beider Parentalunternehmungen im Aufsichtsorgan der Pueralunternehmung mit der Konsequenz einer hohen Konflikt-Potential-Ineffizienz²¹²² wie auch Synergie-Potential-Effizienz aufeinander. Beschränken sich die Parentalunternehmungen auf ihre Vertretung im Aufsichtsorgan, ist das Konflikt-Potential gegenüber Personalunion-

²¹¹⁸ Vgl. HUNGENBERG (Zentralisation, 1995), S. 273.

²¹¹⁹ Eine ordnungsmäßige Überwachung eines Aufsichtsorgans erfordert nach THEISEN die Einhaltung des allgemeinen Grundsatzes der funktionalen und personellen Unabhängigkeit. Vgl. THEISEN (Überwachung, 1996), S. 84-88.

²¹²⁰ Vgl. hierzu Kapitel E.IV.3.3.

²¹²¹ Vgl. Kapitel E.VII.3.6.

²¹²² Vgl. TIROLE (Corporate Governance, 2001), S. 29.

Professionalismus-Varianten tendenziell niedriger, da von vornherein eher auf Autonomie und dezentrale Führung der Pueralunternehmung Wert gelegt und eine höhere Enthierarchisierungs-Effizienz angestrebt wird. Die höhere Entfernung vom operativen Geschäft birgt allerdings die Gefahr einer schlechteren Entscheidungs-Qualität und erheblicher Konflikte zwischen den partnerlichen Mandatsträgern – insbesondere dann, wenn aufgrund lokaler oder ethischer Entfernungen jeder der Partner unterschiedlichen Wahrnehmungen und Interpretationen kritischer (Miß-)Erfolgsfaktoren unterliegt. Die vertikalen Kontroll-Ziele einer der beiden Parentalunternehmungen werden in der Effizienz ihrer Umsetzung jeweils gegenüber den Dominanz-Neutralitäts-Kombinations-Konzepten abgeschwächt.

Sind im Konzept der **Dualen Aufsichts-Neutralität** die im Aufsichtsorgan der Pueralunternehmung vertretenen Mitglieder weder im Aufsichtsorgan noch im Exekutivorgan einer der beiden Parentalunternehmungen vertreten, werden trigonübergreifende „Aufsichts-Neutralitäts-Effekte“ genutzt. So kann etwa das Aufsichtsorgan der Pueralunternehmung das Image gegenüber seinen Stakeholdern verbessern, wenn die Aufsichtsratsmitglieder selbst über eine ausgezeichnete Reputation als ökonomisch und fachlich herausragende Transaktionspartner am Markt verfügen.²¹²³ Derartige Trigon-übergreifende „Aufsichts-Neutralitäts-Effekte“ führen zur Autonomie der Pueralunternehmung.

Ursachen für die Aufsichts-Neutralität liegen darin, daß alternative Beherrschungsmittel zu personellen Verflechtungen eingesetzt werden, daß negative Außenwirkungen gegenüber den Marktpartnern a priori vermieden werden sollen, indem die mit einer eigenen negativen Reputation verbundenen Konsequenzen verhindert werden, oder aber, daß bewußt positive Außen- und Innenwirkungen über die Konzentration auf die positive Reputation des Kooperationspartners oder seiner Kompetenzen genutzt werden (Verwertungs-Effizienz, „Image-Effekt“).

In **Praxisbeispiel B** wurde das symmetrische Konzept der Anteilseigner-Konfrontation innerhalb der INDUSTRIE TECHNIK AG & Co. (KG) umgesetzt. Das Aufsichtsorgan dieser Personengesellschaft ist der Gesellschafterausschuß („Gegenregierungs-Ebene“). Er stellt faktisch *das* zentrale Steuerungsorgan für das gesamte Kooperationsgebilde dar. Der Gesellschafterausschuß ist paritätisch (5:5) mit Mitgliedern der parentalen X AG und des parentalen INDUSTRIE KONSORTIUMS besetzt. Die hochrangige personelle Besetzung dieses Gremiums umfaßt nur die oberste Leitungsebene beider Parentalunternehmungen; der Vorstandsvorsitzende der avalenen INDUSTRIE AG hält den Vorsitz. Weitere Vorstandsmitglieder sind: der Finanzvorstand der avalenen INDUSTRIE AG, der Leiter des Ressorts Europa und Geschäftsführer der USA A DEUTSCHLAND GMBH, ein SGE-Vorstand der INDUSTRIE AG, der Leiter des Ressorts Europa der avalenen USA B

²¹²³ Die Einbindung neutraler Dritter kann auch dazu dienen, ex ante-vereinbarte Vertragsregelungen durchzusetzen. So kann es bspw. zum Zeitpunkt des Vertragsabschlusses schwierig sein, im Detail festzulegen, wann von einer Vertragsverletzung auszugehen ist. Die Vergabe von (gleichartigen) Leistungen (z.B. betriebsinterne Informationen, die vertragswidrig verwendet werden könnten) an mehrere Partner in Form eines „Second Sourcing“ reduziert die Abhängigkeit von einem Partner paradoxerweise über die Abhängigkeit von mehreren Partnern – Kontraktibilität und Beweisbarkeit unlauterer Aktivitäten sowie die Durchsetzbarkeit von Vertragsinhalten mit Hilfe eines mächtigen Partners werden so erhöht. Zur besonderen und empirisch untermauerten Bedeutung dieser Funktion neutraler Dritter vgl. BECKER (Ökonomische Analyse, 2001), S. 52.

DEUTSCHLAND GMBH, der Vorstandsvorsitzende der parentalen X AG sowie vier weitere Vorstandsmitglieder der X AG. Als Gäste ohne Stimmrecht nehmen an der Sitzung die Vertreter der geringbeteiligten Partner teil: ein Vorstandsmitglied der avenalen BANK AG und der Leiter des Ressorts Europa der avenalen USA C DEUTSCHLAND GMBH. Die besondere Rolle des Vorstandsvorsitzenden der Avenalunternehmung INDUSTRIE AG wird dadurch dokumentiert, daß er zudem in allen wesentlichen Gremien vertreten ist.

Auch in **Praxisbeispiel A** wurde das symmetrische Konzept der Anteilseigner-Konfrontation innerhalb des Boards der INDUSTRIE CRANIC (MIDDLE EAST) E.C., Bahrain, umgesetzt. Das Aufsichtsorgan setzt sich aus folgenden Mitgliedern zusammen: Chairman ist der Leiter Corporate Marketing der parentalen INDUSTRIE CRANIC AG; ein Direktor ist das für Kran- und Handhabungstechnik zuständige Vorstandsmitglied der parentalen INDUSTRIE CRANIC AG, weitere Direktoren sind ein Mitglied ohne Stimmrecht von JEY und ein Mitglied ohne Stimmrecht von WHITE. Das Board tagt mindestens zweimal im Jahr. Das Board der INDUSTRIE CRANIC (Middle East) F.Z.E., V.A.E., ist fast identisch zum Board der INDUSTRIE CRANIC (Middle East) E.C., Bahrain; es besteht weitgehend Personalunion. Ausnahme ist die Präsenz eines zusätzlichen Mitgliedes im Board der INDUSTRIE CRANIC (Middle East) F.Z.E.; ein Secretary ohne Stimmrecht, der Geschäftsführer der Pueralunternehmung INDUSTRIE CRANIC F.Z.E., ist anwesend.

2.2. Exekutivorganspezifische Konzepte

Indem beim Konzept der **Personalunion-Konfrontation** Mitglieder der Exekutivorgane beider Parentalunternehmungen zugleich Exekutivorganmitglieder der Pueralunternehmung sind, werden die obersten Führungen beider Parentalunternehmungen und der Pueralunternehmung personell integriert und eine sog. „Doppelte Führungs-Integrations-Potential-Effizienz“ erzielt. Im Ergebnis resultiert eine partielle oder totale Trigon-übergreifende Personalunion, die durchaus eine der beiden Parentalunternehmungen und die Pueralunternehmung in einen avenalen Konzernverbund zu integrieren oder aber (im Extremfall) eine Integration einzelner Konzerngesellschaften (beide Parentalunternehmungen) in einen Holdingverbund zu fördern vermag.²¹²⁴

Über die „Simplen“ Problembereiche hinaus werden sog. **Doppelte Intra-Parental-Pueral-Exekutivorgan-Konflikte** und -Synergien insofern realisiert, als neben den parentalen Informationsasymmetrien zum Vorteil der Doppelmandatsträger auf der pueralen Ebene die infolge ihrer parentalen Exekutivtätigkeit präjudizierten Absichten, jedoch auch vermutlich qualitativ hochwertige und komplementäre Informationen zweckmäßigerweise aufeinandertreffen. Dabei steigt die Gefahr dysfunktionaler Machtkämpfe mit zunehmender Bedeutung der Trigonalen Kooperation für beide Partner und zunehmend intransparenten Regelungen von Willensbildungsprozessen und Pattsituationen. Die zentralistische und auf Integration basierende Haltung beider womöglich gleichberechtigter Partner ließe bei Unstimmigkeiten erhebliche Koordinationskosten durch auf konsequente Durchsetzung ausgerichtete Konfrontationen entstehen. Andererseits vermag die Nähe an beiden operativen Geschäftsführungen bei Mindestkompati-

²¹²⁴

Vgl. Kapitel B.II.

bilität²¹²⁵ der Parentalunternehmungen im sachrationalen und sozioemotionalen Bereichen eine vor allem in der Anfangsphase der Kooperation sichere Entscheidungsqualität für Aktivitäten in jeweils für einen Partner bekannten Bereichen zu gewährleisten. Zudem begründet das Personalunion-Konfrontations-Konzept sog. **Doppelte Inter-Parental-Pueral-Exekutivorgan-Konflikte** und -Synergien dergestalt, daß die gemäß § 76 I AktG fixierte eigenverantwortliche Exekutivorgantätigkeit in der Pueralunternehmung nicht existiert, sofern der Kybernationsdrang beider Parentalunternehmungen diese verunmöglicht.

Dynamisch betrachtet, laufen beide Parentalunternehmungen am ehesten Gefahr, über Einsatz dieser Doppelmandate – vor allem bei simultaner Personenidentität – den Eindruck zu erwecken, eine injustiziable Erhöhung der Leitungsmacht²¹²⁶ zu bewirken: Das Risiko haftungsrechtlicher Konsequenzen bei Haftungs-Partitionierung zwischen den Kooperationspartnern wird damit gegenüber alternativen Strukturvarianten relativ erhöht. Insofern ist der Eindruck zu vermeiden, mittels einer der intensivsten Formen personeller Verknüpfungen die gesetzlichen Kompetenzregelungen, so auch gemäß KonTraG, umgehen oder eine unrechtmäßige parentale Machtausdehnung erreichen zu wollen.

Indem beim Konzept der **Dualen Führungs-Neutralität** die im Exekutivorgan der Pueralunternehmung vertretenen Mitglieder keine Mandatsträger im Exekutivorgan einer der beiden Parentalunternehmungen sind, ist es möglich, – analog zur Argumentation der Aufsichts-Neutralität – Trigon-übergreifende Duale Führungs-Neutralitätseffekte nutzbar zu machen, indem eine hohe Ressourcen-, Markt- und Transaktions-Effizienz infolge des Verzichts auf den Einsatz dieser erhebliche Ressourcen-Kapazität bindenden Konzepts und aufgrund des Verzichts auf überflüssige oder gar schädigende (Human-)Ressourceneinsätze erzielt wird.

Nach dem Transaktionalen Kriterium der Enthierarchisierungs-Effizienz empfiehlt sich eine derartige führungsspezifische Dezentralisation der Kooperationsaktivitäten genau dann, wenn die Markt- und Fach-Spezifität der Kooperationsaktivitäten hoch und die Ressourcenpool-Spezifität niedrig ist, da nur dergestalt Informationspotentiale der Markt- und Problemnähe für die Führung der Pueralunternehmung zu nutzen sind.²¹²⁷ Exekutivaufgaben verlangen bei dieser Konstellation die Nutzung eines problemnahen, praktischen Anwendungswissens vor Ort. Fachspezifische Aufgaben sind daher systemfremden Mandatsträgern zuzuordnen, die über „Vor Ort“-Erfahrungen verfügen und das für die Bewältigung der Problemstellung vorwiegend erforderliche implizite Wissen einsetzen. In dieser Weise ist eine hohe Markt-Effizienz erzielbar. Der Einsatz Parental-

²¹²⁵ Vgl. die Transaktionalen Speziellen Partnerlichen Effizienzkriterien in Kapitel E.VI.4.

²¹²⁶ Vgl. OSTMANN (Management-Holding, 1994), S. 170 ff.

²¹²⁷ Im Hinblick auf Vertragsverhandlungen (z.B. über Arbeitsverträge) zwischen einem Prinzipal (z.B. Kooperationspartner mit Vorschlagsrecht) und multiplen Agenten (z.B. extern rekrutierte Pueralunternehmungs-Humanressourcen) haben ISHIGURO und ITOH festgestellt, daß Dezentralisation, im Sinne delegierter Verhandlungen und der Aufnahme von Vorschlägen seitens der Agenten, ebenso effizient wie Zentralisationsmodelle mit eigens institutionalisierten Mechanismen der Enthüllung von Moral Hazard sein können. Vgl. ISHIGURO/ITOH (Moral Hazard, 2001), S. 1-20.

unternehmungs-entsandter Mandatsträger setzte dagegen aufwendige Transfers des impliziten Fachwissens und damit die Schaffung unnötiger Interdependenzen voraus.

3. Schlußfolgerungen

Personelle Verknüpfungen im Trigon stoßen in **Externaler** Hinsicht auf folgende rechtliche Restriktionen: Neben der quantitativen Begrenzung der Anzahl an Aufsichtsratsmandaten und der doppelten Anrechnung des Aufsichtsratsvorsitzes nach § 100 II 1, postuliert § 100 II 2 AktG den Ausschluß der Kombination Pueralunternehmungs-Exekutivorgan und Parentalunternehmungs-Aufsichtsorgan. Das Überkreuzverflechtungsverbot gemäß § 100 II 3 AktG schließt aus, daß zwei Trigon-Unternehmungen wechselseitig über Vorstand und Aufsichtsrat miteinander verflochten sind. Zudem konstatiert § 105 AktG, daß eine Person nicht simultan in einer Gesellschaft Aufsichts- und Exekutivorganmitglied sein kann.

Wie **Abbildung 107** abschließend skizziert, liegt der ökonomische Schwerpunkt einer **asymmetrischen** vertikalen personellen Verknüpfung unter Beteiligung der Mitglieder des Exekutivorganes einer Parentalunternehmung im Bereich der vertikalen einseitigen Integrations- oder Kontroll-Potential-Effizienz. Der Fokus einer asymmetrischen personellen Verknüpfung unter Beteiligung der Mitglieder des Aufsichtsorganes einer Parentalunternehmung dagegen ist im Spektrum der erzielbaren Ressourcen-, Markt- und Transaktions-Effizienz zu sehen.

Abbildung 107: Bewertung der Vertikalen Personellen Verknüpfungs-Konzepte – Asymmetrische Konzepte

	Internal	External	Transaktional	Dynamisch
Asymmetrische Konzepte				
Aufsichts-Professionalismus und Aufsichts-Neutralität	(1.), (2.), (5.), (9.1), (9.2), (9.4), (9.6), (10.), (12.1), (12.2), (13.)	(3.3), (5.), (7.2), (7.3), (12.)	(1.22.1), (1.22.2), (1.25.1), (1.29.1), (2.34), (3.29.2), (4.32.2)	(2.21), (3.11)
Aufsichts-Neutralität und Anteilseigner-Professionalismus	(1.), (2.), (5.), (9.1), (9.2), (9.4), (9.6), (10.), (12.1), (12.2), (13.)	(3.3), (4.3), (5.), (7.3), (12.)	(1.24.1), (1.29.1), (2.34), (3.29.2), (4.32.2)	(1.1.3), (2.21), (3.11)
Aufsichts-Professionalismus und Anteilseigner-Professionalismus	(1.), (2.), (5.), (9.1)-(9.7), (10.), (12.1)	(3.3), (4.3), (5.), (7.4)	(1.22.1), (1.22.2), (1.24.1), (1.25.1)	(1.1.3), (3.12)
Personalunion-Professionalismus und Führungs-Neutralität	(1.), (2.), (5.), (9.1), (9.2), (9.4), (9.6), (10.), (12.1), (12.2), (13.)	(3.3), (4.3), (5.), (7.3), (12.)	(1.22.1), (1.22.2), (1.22.4), (1.29.1), (1.24.1), (2.34), (3.29.2), (4.32.2)	(1.1.3), (2.21), (3.11)

Die wirtschaftliche Analyse einer **symmetrischen** Verknüpfung verlagert sich gemäß **Abbildung 108** dagegen tendenziell in den Bereich der Konflikt- und Synergie-Potential-Effizienz. Neutralitäts-Konzepte dienen vor allem der Erzielung von Ressour-

cen-, Markt- und Transaktions-Effizienz über die Vermeidung redundanter oder destruktiver Transaktionen wie auch eines überflüssigen Ressourcen-Einsatzes.

Abbildung 108: Bewertung der Vertikalen Personellen Verknüpfungs-Konzepte – Symmetrische Konzepte

	Internal	External	Transaktional	Dynamisch
Symmetrische Konzepte				
Dualer Aufsichts-Professionalismus	(1.), (2.), (5.), (9.1)-(9.7), (10.), (12.1)	(3.3), (4.3), (5.), (7.4)	(1.22.1)-(1.22.3), (1.25.2), (1.29.2)	(3.1)-(3.4), (3.7)-(3.10), (3.12)
Anteilseigner-Konfrontation	(1.), (2.), (5.), (9.1)-(9.7), (10.), (12.1)	(3.3), (4.3), (5.), (7.4)	(1.22.1)-(1.22.3), (1.24.2), (1.29.2), (1.1)-(1.3), (1.5), (1.6), (1.8)-(1.12), (1.14), (1.19)-(1.21), (2.28), (2.30), (4.2), (4.5), (4.13), (4.17), (4.20), (4.25) // (1.1)-(1.16), (2.1)-(2.18), (3.1)-(3.17)	(1.1.3), (3.1)-(3.4), (3.7)-(3.10), (3.12)
Duale Aufsichts-Neutralität	(10.), (12.2), (13.)	(3.3), (4.3), (5.), (7.2), (12.)	(2.34), (3.5), (3.29.2), (4.32.1)	(2.21)
Personalunion-Konfrontation	(1.), (2.), (5.), (9.1)-(9.7), (10.), (12.1)	(3.3), (4.3), (5.), (7.4)	(1.22.1)-(1.22.4), (1.24.2), (1.29.2), (1.1)-(1.3), (1.5), (1.6), (1.8)-(1.12), (1.14), (1.19)-(1.21), (2.28), (2.30), (4.2), (4.5), (4.13), (4.17), (4.20), (4.25) // (1.1)-(1.16), (2.1)-(2.18), (3.1)-(3.17)	(1.1.3), (3.1)-(3.4), (3.7)-(3.10), (3.12)
Duale Führungs-Neutralität	(1.), (2.), (9.1)-(9.7), (10.), (12.2), (13.)	(3.3), (4.3), (5.), (7.2), (12.)	(2.34), (3.5), (3.29.2), (4.32.1)	(2.19)

Mit Blick auf die Gefahr einer Funktionenverklärung²¹²⁸ der Unternehmungsorgane durch die simultane Organmitgliedschaft parentaler Mandatsträger auf verschiedenen Trigon-Ebenen können sowohl **innerhalb** der einzelnen parentalen und pueralen Organe (Intra-Parental-Pueral-Organ-Konflikte) als auch **zwischen** den einzelnen parentalen und pueralen Organen (Inter-Parental-Pueral-Organ-Konflikte) wie auch unter Beteiligung lediglich **einer** Parentalunternehmung (Simple Konflikte) oder **beider** Parentalunternehmungen (Doppelte Konflikte) zahlreiche Konflikt-Potential-Ineffizienzen entstehen, die wiederum zu erheblichen Intra- und Inter-Parental-Pueral-Organ-Konflikten führen können.

Aus **juristisch-dynamischer** Perspektive werfen die personellen Verknüpfungen zwischen den trigonalen Organen vorrangig zwei Problemfelder auf: So kann mit ihnen eine Bedrohung der auch durch das KonTraG gesetzlich fixierten Gewaltenteilung zwi-

²¹²⁸

Als Grundsätze ordnungsmäßiger Überwachung benennt THEISEN die Grundsätze der Unabhängigkeit, Eigenverantwortlichkeit und Eigenständigkeit, Funktionsgerechtigkeit und Sachverständigkeit, Verschwiegenheit, Vergütung und Entlastung sowie der Planung und Koordination. Vgl. THEISEN (Überwachung, 1996), S. 84-88.

schen Exekutivorgan und Aufsichtsorgan wie auch eine seitens des AktGes nicht abgesicherte Verwirklichung einheitlicher Leitung im faktischen Konzern verbunden sein.²¹²⁹ Simultan treten beide Zukunftsunsicherheit begründenden Problembereiche auf, sofern mittels legaler Umgehung gesetzlicher Machtregelungen die konzernrechtliche Leitungsmacht unstatthafterweise gestärkt wird.²¹³⁰

Bestünde daher der Wunsch nach Verminderung des Risikos, in haftungsrechtliche „Durchgriffs-Verantwortung“ genommen zu werden, wäre aus parentaler Sicht dafür Sorge zu tragen, nicht den Anschein eines Ausweichens vor der gesetzlich fixierten Machtverteilung oder den Eindruck einer injustiziablen Intensivierung ihrer Kybernationsmacht zu erwecken; dabei kann als ein wesentliches – und gegenüber „normalen Tochtergesellschaften“ haftungserleichterndes – Merkmal Trigonaler Kooperationen das taugliche Beherrschungsmittel der personellen Verknüpfung genau dann keinen beherrschenden Einfluß im Sinne des § 17 I AktG vermitteln, sofern es sich um **zwei verschiedene** Parentalunternehmungs-Einflüsse handelt, die **nicht** aufeinander (horizontal bzw. interparental) **abgestimmt** sind.²¹³¹

X. Tiefenstrukturelle Effizienz-Analyse der Verbindungsgefüge-Konzepte

1. Total-Konzept versus Partial-Konzept

Die Entscheidung für das Gesamt-Ebenen-Konzept versus das Partial-Konzept wird aus **Transaktionaler** Perspektive im wesentlichen von der strategischen Bedeutung des Trigonalen Kooperations-Vorhabens und der Transaktionskomplexität determiniert. Je ausgeprägter beide Faktoren sind, desto notwendiger erscheint die Implementierung sämtlicher Ebenen, um die Komplexität und Eigendynamik der Kooperationsaktivität über mehrere Ansatzpunkte handhaben zu können. Ein übersichtlicheres Pueralunternehmungs-Vorhaben dagegen ließe den Wegfall der nicht zwingenden Ebenen kostengünstiger erscheinen.²¹³² Je vertrauter der Kooperationspartner ist, desto eher reicht eine

²¹²⁹ Rechtlich umstritten ist, wie intensiv die einheitliche Leitung ausgeübt werden darf. Die vor diesem Hintergrund geführte Diskussion reicht von der Extremauffassung, welche bei Doppelmandaten die haftungsrechtlichen Konsequenzen des qualifiziert faktischen Konzern begründet sieht, bis hin zur Position, Doppelmandate seien gänzlich unproblematisch. Die Uneinigkeit ist teils auf mangelnde Systematisierungen von Verflechtungs-Art und -Intensität zurückzuführen, wobei die Verflechtungs-Intensität von einer totalen über eine partielle bis hin zu nicht existenter personeller Identität sinkt. Vgl. OSTMANN (Management-Holding, 1994), S. 165 ff., 171 ff.

²¹³⁰ Vgl. hierzu die „Abgrenzung“ zwischen „Streuung – Kooperation – Konzentration“ aus industrieökonomischer Perspektive in Kapitel B.III.5.1. und dabei die „personelle Verflechtung“ als ein konzentrationsbegründendes Merkmal. Bei einem Personalunion-Professionalismus-Konzept und bei simultan totaler Personenidentität wäre demnach am ehesten eine dauernde und stark verdichtete parentale Leitung und Konzentrationsnähe zu konstatieren. Am schwächsten ausgeprägt wäre sie – abgesehen von organspezifischer Neutralität, welche der Trigon-Definition in Kapitel B.III.3.7. zufolge eine Vertretung im Exekutivorgan zur Folge haben muß – tendenziell in einem Aufsichts-Professionalismus-Konzept, welches keine oder allenfalls partielle Personenidentität bzw. Mehrheit oder Ausschließlichkeit trigonexterner Organmitglieder verwirklicht. Vgl. auch Praxisbeispiel B.

²¹³¹ Vgl. dazu die Horizontalen Personellen Verknüpfungs-Konzepte. Vgl. zudem WORTMANN (Durchgriffshaftung, 1995), S. 240.

²¹³² Vgl. DOUMA/BILDERBEEK/IDENBURG/LOOISE (Strategic Alliances, 2000), S. 587.

einfache Verbindungsgefüge-Struktur, die sich auf eine schlanke Geschäftsführungs- und Aufsichts-Ebene beschränkt. Die bedeutsame interparentale Nebenregierungs-Ebene ist bereits zwischen den Partnern in der Vergangenheit „gewachsen“.

Internal betrachtet wirkt die Kapazität der parentalen Ressourcen beim Total-Konzept restringierend, da die Einrichtung sämtlicher Ebenen zu einer erheblichen Ressourcenbindung führt und die Ressourcen-Effizienz schmälert. In **Externaler** Hinsicht ist das Kollisionsrecht der Durchgriffshaftung als eine Kooperations-Eintritts-Barriere ein weiterer restringierender Faktor für die Ausgestaltung des Verbindungsgefüge-Konzepts. Sofern Pattsituationen und Mehrheitserfordernisse im Hinblick auf rasche Entscheidungsprozesse gelöst sind, ist das Risiko eines Haftungsdurchgriffs nicht identifizierbar.²¹³³ Analog hierzu sind aus rechtlicher Perspektive jene Ebenen zu institutionalisieren, die Konflikte zügig einer Klärung zuzuführen und Entscheidungsprozesse rasch zum Abschluß zu bringen helfen – dazu leisten vor allem die Präsidentschafts-, die Referats- und die Gegenregierungs-Ebene einen ergänzenden Beitrag.

Eine hohe Transaktionskomplexität und die mit ihr verbundenen Interdependenzen gewinnen vor dem **Dynamischen** Hintergrund der Offenheit der Zukunft essentielle Relevanz, denn je mehr kritische Interdependenzen derzeit bestehen und je mehr mit zukünftigen (Inter-)Dependenzverschiebungen zu rechnen ist, desto eher sind zusätzliche Strukturmechanismen erforderlich, die das frühzeitige Erkennen zukünftiger Folge- und Nebenwirkungen ermöglichen und die durch zukünftige Interdependenzen begründete Verengungen der Handlungsspielräume zu neutralisieren und Erweiterungen durch Handlungsschnelligkeit und -bereitschaft zu nutzen erlauben. Je ausgeprägter zudem simultan die strategische Bedeutung des Kooperationsvorhabens ist, desto notwendiger erscheint die Implementierung sämtlicher Ebenen, um die innovations-, partnerhandhabungs- und strukturierungsorientierten Anwendungsunsicherheiten auf Basis der Beschleunigung spezifischer Investitionen in die zweckmäßige Institutionalisierung der relevanten Ebenen am schnellsten reduzieren zu können.

2. Konklusions-Konzept versus Distanzierungs-Konzept

Beim **Konklusions-Konzept** ist die Transaktions-Effizienz insofern höher als im Distanzierungs-Konzept, als der General Manager eine höhere Transparenz über die Transaktionen der Parentalunternehmungenvertretungen erlangt und Informationen unmittelbar zu Reaktionen der die Geschäftsführungs- und Überwachungsfunktion simultan ausübenden Humanressourcen führen. Dieser Vorteil des Konklusions-Konzepts ist gegenüber dem Distanzierungs-Konzept dadurch zu relativieren, daß der Pueralunternehmens-Geschäftsführer durchaus auch an den Aufsichtsorgan-Sitzungen teilnimmt, von bestimmten Tagesordnungspunkten allerdings ausgeschlossen wird und über kein Stimmrecht verfügt.²¹³⁴ Weiterhin ist eine hohe Interdependenz-Effizienz erzielbar, da additive Wege entfallen. Zusätzliche Koordinationskosten werden durch die Nicht-Existenz zweier Organe vermieden. Der entscheidende Nachteil des Konklusions-

²¹³³ Vgl. NAGEL (Gesellschaftsrecht, 2000), S. 213 ff.; WORTMANN (Durchgriffshaftung, 1995), S. 291 ff.

²¹³⁴ Vgl. MALIK (Wirksame Unternehmensaufsicht, 1997), S. 175.

Konzepts ist jedoch darin zu sehen, daß Exekutivorganmitglieder an ihrer eigenen Kontrolle mitwirken.²¹³⁵ Sitzt der General Manager der Pueralunternehmung selbst im Board, wird die verhaltensorientierte Kontroll-Potential-Effizienz dieses Kontrollinstruments erheblich geschmälert, da er den Informationsfluß an das Aufsichtsorgan kontrolliert und durch seine Anwesenheit Grenzen für den Informationsaustausch innerhalb des Aufsichtsorgans setzt. In Dynamischer Hinsicht wird damit ausschließlich die innovationsorientierte Anwendungssicherheit des Pueralunternehmens-Managements über die Informationstransparenz gefördert – wobei der Prozeß der Reduzierung der Anwendungsunsicherheit der Parentalunternehmungen durch den General Manager quasi kontrolliert wird.

Von einer höheren Kontroll-Potential-Effizienz ist aufgrund der Neutralität der Kontrolle und der Vermeidung von Intra-Rollen-Konflikten²¹³⁶ beim **Distanzierungs-Konzept** auszugehen. Aktive Pueralunternehmens-Exekutiv-Manager können jederzeit auf andere Weise in die Arbeit des Aufsichtsorgans einbezogen werden: Unter dem Kriterium der Akkulturations-Effizienz wirkt sich die Möglichkeit, daß das Pueralunternehmens-Aufsichtsorgan allein, unter Ausschluß der Exekutiv-Manager diskutieren, beraten und entscheiden kann, positiv auf die Atmosphäre wie auch vor allem in Dynamischer Hinsicht in der ersten Phase der Zusammenarbeit auf die Kontrolle des Vorhabens („Kontrollstruktur“) und in einer nächsten Phase auf die Informationsverarbeitung und damit Erfolgssicherheit aus („Informationsstruktur“); tatsächliche oder psychologisch als solche wahrgenommene Besitzstände mit der Konsequenz heikler Belastungen der Stimmung und Zusammenarbeit sind so zu vermeiden.²¹³⁷ Unter Berücksichtigung derartiger Nicht-Belastungen ist beim Distanzierungs-Konzept weiterhin die sachrationale Hierarchisierungs-Effizienz – bei Annahme leistungsfähiger Aufsichts- und Exekutivorgan-Vertreter – höher, da im Sinne des „Leistungs-Effektes“ Kontrolle und Führung unter dem Gesichtspunkt der Entscheidungsqualität effizienter vollzogen werden können; die unvoreingenommene Ausschöpfung des im Laufe der Zeit akkumulierten speziellen Wissens und der spezifischen Fähigkeiten der Organmitglieder ist die Konsequenz. In **Praxisbeispiel A** und **B** fallen – gesetzlich bedingt – Geschäftsführungsfunktion und Kontrollfunktion streng auseinander.

Die Auswahl zwischen Konklusions-Konzept und Distanzierungs-Konzept repräsentiert letztendlich die strukturelle Analogie zu der zu treffenden Entscheidung für die wahrgenommene Balance zwischen einerseits der Sekurität vor Informationsverlust und der Kontrolle der Kooperationsaktivität sowie andererseits zwischen der flexiblen Führungsnähe und der Entscheidungsqualität.

²¹³⁵ Vgl. MALIK (Unternehmensaufsicht, 1997), S. 172.

²¹³⁶ Vgl. WUNDERER (Führung, 1997), S. 166.

²¹³⁷ Vgl. MALIK (Unternehmensaufsicht, 1997), S. 173.

3. Singuläre Ebenen-Analyse

3.1. Leitungs-Ebene

Die zwingende Institutionalisierung der Leitungs-Ebene birgt für das als geteilte Hierarchie zu charakterisierende Trigon²¹³⁸ erhebliche Probleme, die einer „totalen“ Hierarchie²¹³⁹ fremd wären. Charakteristischerweise unterliegt die Pueralunternehmungs-Exekutiv-Ebene aus **Transaktionaler** Perspektive der Kontrolle zweier autonomer Parentalunternehmungen. Indem diese Parentalunternehmungen das Exekutivorgan beauftragen, die Führung des operativen Geschäfts des Kooperationsvorhabens zu übernehmen, wird die unabhängige Pueralunternehmungs-Leitung zum Common-Agent der Parentalunternehmungen. Externe Effekte treten dergestalt auf, daß Aktivitäten der Pueralunternehmungs-Leitung auf die Ressourcensituation des parentalen Prinzipals einwirken und für die Pueralunternehmungs-Leitung selbst Opfer und Nutzen begründen,²¹⁴⁰ partielle Nicht-Kontraktibilität liegt zudem für die Parentalunternehmungen in der Hinsicht vor, daß die Transaktionen der Pueralunternehmungs-Leitung nicht uneingeschränkt beobachtbar bzw. intransparent sind – derartige Informationsverkeilungen (Information Impactedness) sind durch die über den entsprechenden Vorteil verfügende Pueralunternehmungs-Leitung eigennützig verwertbar.²¹⁴¹

Gäbe es keine Informationsasymmetrien innerhalb des Trigons, wäre die Erstbeste Lösung erzielbar, da, unabhängig von der Existenz zweier Prinzipale, ein vollkommener Informationsstand Opportunismus verunmöglichte.²¹⁴² Existieren realistischerweise (partielle) Nichtkontraktibilität und Informationsverkeilung, dann ist unter der Prämisse, daß der Agent „Pueralunternehmungs-Exekutivorgan“ risikoavers ist, nur noch die Zweitbeste Lösung erzielbar. In dem (hypothetischen) Fall, in dem die Parentalunternehmungen etwa über das horizontale Team-Konzept in vollkommener Weise miteinander kooperierten, entspräche diese Zweitbeste Konstellation der Einfachen Bilateralen Principal-Agent-Beziehung. Existiert über diese Nichtkontraktibilität hinaus eine über das Mauer-Konzept umgesetzte strikt egoistische Horizontale Parentalunternehmungs-Relation, dann ist in Ermangelung der Kooperation der Parentalunternehmungen miteinander noch nicht einmal mehr die Zweitbeste Lösung realisierbar.²¹⁴³ Diese Drittbeste Variante ist additiv zu den beiden vorangegangenen Fällen durch Common Agency-Kosten charakterisiert. Ausgehend von der Annahme, daß das puerale Exekutivorgan als Common-Agent der Parentalunternehmungen die Differenzen zwischen den Parentalunternehmungen zu ihren Gunsten geschickt auszuspielen vermag, entlohnen die Parentalunternehmungen den Agenten „Pueralunternehmungs-Leitung“ zwangsweise relativ noch höher für die Ausführung des Auftrages (in ihrem Sinne) und realisieren Kontroll-Potential-Ineffizienz.

²¹³⁸ Vgl. Kapitel F.III.6.

²¹³⁹ Beispielsweise in Gestalt einer 100%-igen Tochtergesellschaft.

²¹⁴⁰ So etwa in Form von Aufgabenerfüllungsanstrengungen, Anreiz-Boni, Anreiz-Mali etc.

²¹⁴¹ Vgl. ARROW (Economics of Agency, 1985), S. 37.

²¹⁴² Zu diesen theoretischen Extremfällen vgl. folgend Kapitel E.VI.5. und F.III.6.

²¹⁴³ Vgl. Kapitel D.II.1.

Je nach dem (durch Anreizsysteme) beeinflussbaren Informationsstand der Parentalunternehmungen (Beispiel: niedrig) und je nach Umsetzung der Art des Horizontalen Parentalunternehmens-Relations-Konzepts (Beispiel: Mauer-Konzept) birgt die Institutionalisierung der Exekutiv-Ebene und Entlohnung des Common Agent der Parentalunternehmungen unterschiedliche Kosten (Beispiel: zusätzlich sog. Common Agency-Kosten) und bedingt die Realisierung einer unterschiedlich hohen Transaktions-Effizienz (Beispiel: niedrigen). Mit zunehmendem Kooperationsgrad des Horizontalen Parentalunternehmens-Relations-Konzepts wird tendenziell ein zunehmender Autonomiegrad der Pueralunternehmens-Geschäftsführung ermöglicht, welcher sich in ihrer Zusammensetzung aus unabhängigen, extern rekrutierten Managern und ihrer Verfügung über relativ weitreichende Entscheidungskompetenzen niederschlägt. Ist, etwa infolge eines aktuellen oder potentiellen Konkurrenzverhältnisses oder eines schädigenden externen Einbindungsgrades, ein kooperatives Horizontales Parentalunternehmens-Konzept nicht realisierbar, sind die additiven Kosten der Common Agency bei der Strukturierung des Trigons zu berücksichtigen.

Die **Kollusion** der Pueralunternehmens-Leitung mit einem der beiden Parentalunternehmungen ist unter den Voraussetzungen denkbar, daß die Pueralunternehmens-Leitung autonom agiert, Transaktions-Inkontraktibilität existiert, Informationsverteilung vorliegt – und aus beiden Richtungen der Wille dazu besteht: Dieser Wille zur Kollusion steigt tendenziell mit zunehmender Inkompatibilität der Inter-Ziele-Strategien-Relation der Kooperationspartner, mit zunehmender strategischer Bedeutung der Pueralunternehmung für diesen Partner, mit zunehmender Spezifität der eingebrachten Ressourcen und mit zunehmender Anzahl an eingebrachten wertvollen Ressourcen.²¹⁴⁴ Der Anreiz zur Kollusion seitens des Pueralunternehmens-Exekutivorgans liegt in tangiblen und intangiblen Nebenentlohnungen. Die Kollusion wiederum setzt also eine relativ weitgehende Autonomie des Exekutivorgans, partielle Nichtkontraktibilität ihrer Transaktionen und unvorteilhafte Informationsverteilungen voraus, die dazu führen, daß der benachteiligte Kooperationspartner die Transferwege für potentielle illegale oder illegitime Nebenentlohnungen nicht überprüfen und die Kollusion nicht bemerken kann. Schutz vor Kollusion ist insofern durch leistungsgerechte Entlohnung, die das Ungerechtigkeitsempfinden der individuellen pueralen Agenten im Hinblick auf ihre „normale“ Entlohnung „bremst“, eindeutig definierte und individuell (nicht teamorientiert) überwachte Aufgabenerfüllung, transparente²¹⁴⁵ Transaktionsbeziehungen sowie Elimination und Kontrolle denkbarer Transferkanäle für Nebenentlohnungen zu gewährleisten.

Die Transaktions-Effizienz ist auf der Leitungs-Ebene zudem erheblich durch Intra-humanressourcielle Rollenkonflikte beeinträchtigt; unterschiedliche Erwartungen an die Führungskraft aus verschiedenen Rollenzugehörigkeiten bedingen zudem Inter-Rollen-Konflikte.²¹⁴⁶ Sind Herkunft oder Karriere des Pueralunternehmens-Geschäftsführers an eine Parentalunternehmung gebunden, so agiert er womöglich als Agent des Stammhauses in gleichem Maße wie als Agent der Pueralunternehmung (sog. „Dop-

²¹⁴⁴ Zu Voraussetzungen und Verhinderungsmöglichkeiten der Kollusion vgl. grundlegend HARRIGAN (Success, 1986), S. 70 ff.; HE (Joint Venture, 1998), S. 114 ff.

²¹⁴⁵ Vgl. Kapitel E.VI.3.15.

²¹⁴⁶ Vgl. allgemein WUNDERER (Führung, 1997), S. 166.

pelagent“). Vor allem bei Abwesenheit einer einseitigen Konzentration auf eine einzige Rolle werden Unvereinbarkeiten besonders intensiv wahrgenommen und führen zu Transaktions-Ineffizienzen.²¹⁴⁷ Beim Inter-Rollen-Konflikt richten beide Bezugsgruppen konfliktäre oder antinome Erwartungen an den Geschäftsführer aus den beiden verschiedenen Rollenzugehörigkeiten; der Intra-Rollen-Konflikt des Positionsinhabers ist durch widersprüchliche Anforderungen des Rolleninhabers an sich selbst charakterisiert (z.B. Qualität der Entscheidung für die Puerlunternehmung versus Qualität der Entscheidung für die Parentalunternehmung). Weiterhin treten Transaktions-Ineffizienzen auch durch die Unschärfe von Forderungen an Positionsinhaber auf. Rollenanforderungen können deutlich und explizit, eventuell sogar in geschriebener Form vorliegen, jedoch auch unausgesprochen, nur in Umrissen skizziert sein – oder aber informell ganz anders benannt werden; derartige Rollen-Ambiguitäten²¹⁴⁸ verschaffen in der Führungsbeziehung Parental-Puerlunternehmens-Leitung zwar dem Puerlunternehmens-Management Gestaltungsspielraum und dienen der Kontrolle seiner Integrität über die Überprüfung seiner Self Selection, können objektiv jedoch auch zu Orientierungslosigkeit und zu Trittbrettfahrerverhalten eines derartigen Kontrollen gegenüber unsensiblen Leitungs-Teamspielers führen. Insgesamt können durch gegensätzliche Rollenanforderungen Entscheidungsnotstände bewirkt und Transaktions-Ineffizienz herbeigeführt werden.

In **Internaler** Hinsicht ergibt sich aus der diskutierten Gefahr kollusiven Verhaltens die Notwendigkeit der Implementierung von Schutzmechanismen und des Aufbaus präventiver Eliminations-Effizienz. Aber auch die sämtlichen übrigen, aneignungs-, transfer-, entwicklungs- und verwertungsorientierten Effizienzbedingungen sind auf der Leitungsebene – je nach Puerlunternehmens-Mission und Partnerspezifika – von Relevanz und bedingen ihrerseits wiederum Koordinationskosten.

Aus **Externaler** Perspektive tragen die jeweiligen Mitglieder in den Organen die (Haftungs-)Verantwortung für pflichtwidrige Handlungsweisen – und sind damit der Retaliations- und Bindungsmacht des deutschen Gesetzgebers (durch die zwingende Implementierung bei Erststrukturierung) unterworfen.²¹⁴⁹ In juristischer Hinsicht haben sie bei Aktivitäten für eine Gesellschaft prinzipiell die Ziele dieser Gesellschaft zu favorisieren, wobei als rechtliche Basis für den Vorstand § 93 AktG sowie für den Aufsichtsrat §§ 116 i.V.m. 93 AktG fungiert. Die Realisierbarkeit einer konsequenten Ziel-Separation wird vielfach vermutlich nicht gegeben sein; keinerlei Befangenheit dürfte existieren – und dies trotz der Instrumentalisierung Personeller Verknüpfungs-Konzepte gerade ob ihrer koordinierenden und integrierenden Effekte. Der Rechtsprechung zufolge ist die Pflichtverletzung gegenüber einer Gesellschaft grundsätzlich nicht mittels der

²¹⁴⁷ Zur negativen Kritik an der Neuregelung der Verhaltenspflichten des Vorstands der Zielgesellschaft in der Übernahme-situation aufgrund widersprechender Handlungsanweisungen aus Gesellschafts- und Übernahmerecht vgl. WIESE/DEMISCH (Unternehmensführung, 2001), S. 852.

²¹⁴⁸ Vgl. WUNDERER (Führung, 1997), S. 167.

²¹⁴⁹ Die Forderung, daß das Top-Management nur im Rahmen der geltenden Rechtsordnung Transaktionen vollziehen darf, bedarf an dieser Stelle keiner eingehenden Rechtfertigung. In diesem Sinne schlägt VON WERDER den Grundsatz der rechtlichen Zulässigkeit der Unternehmensleitung vor. Vgl. VON WERDER (Grundsätze ordnungsmäßiger Unternehmensleitung, 1996), S. 36. Zur Problematik des Doppelmandates in Konzernen vgl. folgend OSTMANN (Management-Holding, 1994), S. 169 f.

Pflichterfüllung eines Organs gegenüber einer Gesellschaft zu rechtfertigen. So kann der Vorstand der Pueralunternehmung eine für diese Gesellschaft abträgliche Aktivität ohne entsprechende Kompensation nicht damit justifyieren, daß diese Benachteiligung auf die Interessen der Parentalunternehmung zugeschnitten ist, in welche er simultan in der Funktion als Vorstandsmitglied integriert ist. Weiterhin wird eine Gesellschaft nicht für die Handlungsweisen eines ihrer Vorstandsmitglieder in Haftung genommen, wenn dieses Organmitglied im Vorstand oder Aufsichtsrat einer anderen Gesellschaft die entscheidende Unternehmung bevorteilt und die aufnehmende Unternehmung benachteiligt. Die Parentalunternehmung haftet demnach nicht für pflichtwidriges Verhalten eines ihrer Vorstandsmitglieder, wenn dieses zum Nachteil der abhängigen Pueralunternehmung im Aufsichtsrat handelt, hiermit aber die Parentalunternehmung bevorteilt.

Der durch das KonTraG neu formulierte § 91 II AktG²¹⁵⁰ verpflichtet (auch) die Vorstände von Pueralunternehmens-Aktiengesellschaften zur Institutionalisierung eines adäquaten Risikomanagementsystems.²¹⁵¹ Diese gesetzliche Änderung bedingt vor allem in **Dynamischer** Hinsicht eine konsequentere Zukunftsorientierung und begründet somit einen grundlegenden Zweck des KonTraG. Der Vorstand wurden durch § 90 I 1 AktG dezidierte Informationsobliegenheiten an den – womöglich Parentalunternehmensseitig besetzten – Aufsichtsrat im Hinblick etwa auf grundlegende Richtung und Fragen der zukünftigen Unternehmenspolitik auferlegt. Das KonTraG kennzeichnet diese Berichtspflicht über die in § 90 I 1 AktG benannte Finanz-, Investitions- und Personalplanung neu.

Die Mitglieder des Exekutivorgans in **Praxisbeispiel B** sind neben den gesetzlichen Regelungen dem trigonalen Gesellschaftsvertrag, den für die INDUSTRIE-Gesellschaften maßgeblichen parental Anordnungen, der OGF wie auch nicht zuletzt ihrem Einstellungsvertrag verpflichtet, und haben, unabhängig von der Exekutivorgan-Gesamt-Verantwortung, die mittels des Geschäftsverteilungsplanes übertragenen Funktionen auszuüben. Die gemäß Gesellschaftsvertrag erlassene Geschäftsordnung für die Leitung der INDUSTRIE TECHNIK AG & Co. (KG) fixiert Regelungen zu Rechten und Pflichten des Exekutivorgans und seines Vorsitzenden, zur Gesamt- und Einzelgeschäftsführung, zu Informationsverpflichtungen, zustimmungsbedürftigen Geschäftsvorfällen und zur Entscheidungsfindung, wobei sie vor allem der Ausrichtung der pueralen Unternehmenspolitik und Planung wie auch der Steuerung und Beaufsichtigung der Pueralunternehmens-Leitung durch die Parentalunternehmungen dient.²¹⁵²

²¹⁵⁰ Der § 91 II AktG besagt nun: „Der Vorstand hat geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden“.

²¹⁵¹ KENDALL etwa unterscheidet fünf notwendige Beobachtungs- bzw. Aktivitätsbereiche des Risikomanagements: das Markt-, das Kredit-, das Betriebs- und das Rechts-Risiko sowie das vorwiegend mit Management-Informationssystemen verbundene Risiko sonstiger Geschäfte. Vgl. KENDALL (Risk Management, 1998), S. 214 ff. Auf die Notwendigkeit eines verstärkten „analytical understanding of valuation and risk management by users, producers, and regulators of financial services“ weist jüngst MERTON hin. MERTON (Future Trends, 2000), S. 97.

²¹⁵² Vgl. GESPRÄCHSPARTNER (Organbüro, 1999).

3.2. Präsidentschafts-Ebene

In Transaktionaler Hinsicht fungiert die Präsidentschafts-Ebene als Mechanismus der Kooperation der Prinzipale, die der Beseitigung einer Common Agency-Situation über die künstliche Generierung einer bilateralen Principal-Agent-Situation dient, in der die Prinzipale als „kollektive Einheit“ betrachtet werden können. So kann eine Interessenvereinheitlichung über die Kooperation der parentalen Prinzipale auf der Präsidentschafts-Ebene erfolgen, die eine kollektive Entscheidung gewährleistet und die zusätzlichen Kosten der Common-Agency zu vermindern hilft.

Indem die Präsidentschafts-Ebene **Präsidentielle Reservefunktionen** ausübt und derart Funktionsstörungen anderer Organisationseinheiten kompensiert wie auch Wege aus einer politischen Krise der Trigonalen Kooperation ermittelt, dient sie der Konflikt-Potential-Effizienz. Weiterhin erhöht sie über die Auflösung dysfunktionaler Konfliktsituationen die Transaktions-Effizienz, indem bei Abwesenheit eindeutiger Mehrheiten oder interparentaler Konflikte Lösungsansätze dieses Gremiums maßgeblich sind: So kann etwa eine „Eskalationsregelung“ im Falle eines Patts vorsehen, daß die Vorstandsvorsitzenden der Parentalunternehmungen eine einvernehmliche Regelung treffen.

Mit Blick auf die **Repräsentationsfunktion** der Präsidentschafts-Ebene läßt vor allem der Konstituierungs-Typus als **Neuaufbau-Pueralunternehmung** das Signalisieren der Bedeutung über die Symbolwirkung hierarchisch hoch positionierter Repräsentanten sinnhaft erscheinen. Über die Einrichtung der Präsidentschafts-Ebene ist die vollkommene Immobilität der nicht handelbaren Ressourcen „Reputation“ und „Macht“ hierarchisch hoch positionierter Repräsentanten beider Parentalunternehmungen zu „durchbrechen“ und nutzbar zu machen. Für die Institutionalisierung der Präsidentschafts-Ebene ist die Orientierung an beobachtbaren Eigenschaften (Signalen) (hier: hierarchischer Rang), die durch den Sender (hier: Repräsentanten der Parentalunternehmungen) manipulierbar sind, mitentscheidend. Damit gelingt die Erhöhung der außenorientierten Markt-Effizienz durch Nutzung des Symbolcharakters gegenüber den Marktpartnern wie auch der binnenorientierten Ressourcen-Effizienz durch das Signalisieren gegenüber den Mitarbeitern beider elterlicher Unternehmungen.

Die Historizität als **Akquisitions-Pueralunternehmung** macht vor allem die **Integrationsfunktion** dieser Ebene zur Überwindung von Widerständen²¹⁵³ zweckmäßig. Sie kann im Zeitablauf dazu führen, daß aufgrund positiver Erfahrungen weitere Kooperationen mit demselben Partner initiiert werden. In dieser Weise können gezielt Lern-Potentiale ausgeschöpft und die Partnerhandhabungsunsicherheit reduziert werden. Die auf extrapolativem Verhalten der Kooperationspartner basierende Reputation ist dann insofern von Bedeutung, als beide Unternehmungen ihre Informationen, z.B. hinsichtlich der Vertrauenswürdigkeit des Kooperationspartners, aus (Projekt-)Erfahrungen mit dem Kooperationspartner²¹⁵⁴ oder aus Erfahrungen Dritter ziehen, die in die Zukunft fortgeschrieben werden und Auswirkungen auf die gegenwartsbezogene Wahl weiterer Kooperationsvorhaben haben.

²¹⁵³ Vgl. TIROLE (Corporate Governance, 2001), S. 28-30.

²¹⁵⁴ Vgl. O.V. (Nestlé und Coca-Cola, 2001), S. 20.

3.3. Referats-Ebene

Indem die Referats-Ebene als direkter Ansprechpartner des Exekutivorgans der Pueralunternehmung zur kurzfristigen Klärung von Problemen in operativen Aufgabenstellungen dient, ermöglicht sie in **Transaktionaler** Hinsicht die direkte Einflußnahme der parentalen Prinzipale auf den Agenten im Hinblick auf die konkrete Durchführung ihrer Aufträge und beseitigt Informationsasymmetrien zugunsten des Agenten. Die damit geschaffene direkte Verbindung zwischen den parentalen Prinzipalen, die sich wechselseitig auch bei der konkreten Umsetzung der auf Regierungs-Ebene beschlossenen Sachverhalte kontrollieren können, verbessert über die Einrichtung eines häufiger tagenden und interpartnerlich besetzten Exekutivorgans auf der Referats-Ebene die verhaltensorientierte Kontroll-Potential-Effizienz des Boards. Kausale Unklarheiten über Transaktionen und erwirtschaftetes Ergebnis der Pueralunternehmung werden behoben.

Über den Einbezug weiterer Aufgabenträger wird in **Internaler** Hinsicht die Ressourcen-Kapazität der Entscheidungsträger erheblich geschont und es werden die Ressourcen-, Markt- wie auch Transaktions-Effizienz erheblich verbessert. Ausgehend von der Unteilbarkeit gebundener Ressourcen ergibt sich für Spezialisten-Wissen ein Anreiz zur Institutionalisierung einer informierenden Referats-Ebene, um eine hohe Ressourcen-Effizienz über die bestmögliche Nutzung der im Kooperationssystem vorhandenen intangiblen Ressourcen zu sichern. Den Entscheidungsträgern steht damit in **Externaler** Hinsicht eine Ausweich- bzw. Kompensationsmöglichkeit bestehender zeitlicher Restriktionen zur Verfügung, um ihre Kern-Aufgaben qualitativ hochwertig lösen zu können. Ihnen verbleiben dabei Kapazitäten, der erforderlichen Außenorientierung gerecht zu werden und eine höhere Markt-Effizienz zu realisieren. Auch erhöht die Referats-Ebene damit die Transaktions-Effizienz insofern, als mehr Zeit und Sorgfalt für einzelne Transaktionen aufgewandt wird. So kann eine zunehmende Frequenz an Transaktionen innerhalb der Verbindungsgefüge-Struktur von Periode zu Periode die Veränderung der Struktur über die Einführung eines Executive Committees erforderlich machen, um der gestiegenen Komplexität gerecht zu werden.²¹⁵⁵

Die informierende und beratende Referats-Ebene dient der effizienteren Ressourcenverfügung und erhöht damit in **Dynamischer** Hinsicht die Flexibilitäts-Effizienz des Kooperationssystems. Zeitliche Restriktionen verhindern die vollständige Intergration bzw. Internalisierung sämtlicher gewünschter Ressourcen und Fähigkeiten, von deren Verfügbarkeit jedoch die Hervorbringung neuen unternehmungsspezifischen Wissens und damit die Erzielung innovationsbasierter temporärer Wettbewerbsvorteile abhängt.²¹⁵⁶ Die Referats-Ebene bietet den Entscheidungsträgern die Möglichkeit, (kurzfristig) externes Wissen zu nutzen bzw. „quasi“ zu internalisieren. Je ausgeprägter die ökonomische Relevanz der von den Referenten erarbeiteten Konzepte und damit der verkörperten Erwartungen, desto größer wird die Flexibilität der Kooperationspartner, indem re-

²¹⁵⁵ Umgekehrt reduzieren die Kosten der Kommunikation und Akquisition von Wissen das Erfordernis spezialisierter Problemlöser in einer Organisation. Vgl. GARICANO (Hierarchies, 2000), S. 876.

²¹⁵⁶ Vgl. GRANT (Organizational Capability, 1996), S. 375; KIM/KOGUT (Technological Platforms, 1996), S. 283 f.

feratsinduzierte Neuerungen und Schwankungen im relevanten Aufgabenvolumen über Anpassungsmaßnahmen aufzufangen sind.

In **Praxisbeispiel B** werden drei Ausschüsse auf der Referats-Ebene gebildet. In allen drei Gremien herrscht Personalunion. In Patt-Situationen entscheidet der Ausschuß- und simultan Aufsichtsratsvorsitzende mit seiner Zweitstimme. Der gemäß § 27 III MitbestG zu bildende „Vermittlungsausschuß“ dient der Vorschlagsausarbeitung für eine erneute Bestellung und/oder einen erneuten Widerruf der Bestellung eines Mitglieds des Vorstands, falls diese(r) nach § 31 II AktG zunächst nicht zustande kam(en). Diesem Ausschuß haben nach § 27 III der Aufsichtsratsvorsitzende, sein Stellvertreter sowie je ein von den Aufsichtsratsmitgliedern der Arbeitnehmer und von den Aufsichtsratsmitgliedern der Anteilseigner mit der Mehrheit der abgegebenen Stimmen gewähltes Mitglied anzugehören. Mitglieder dieses Gremiums sind der Vorstandsvorsitzende der Avenalen INDUSTRIE AG, ein Vorstandsmitglied der parentalen X AG sowie zwei Arbeitnehmervertreter. Das Gesetz verlangt mindestens einen Arbeitnehmervertreter. Die damit eh determinierte Informationsdiffusion an die „Arbeitnehmerseite“ ließ eine paritätische Besetzung politisch zweckmäßig erscheinen. Der „Bilanzausschuß“ dient dem Zweck, den Jahresabschluß im kleinen Rahmen zu besprechen. Im sog. „Ausschuß für Vorstandsangelegenheiten“ wird, ebenfalls im kleineren Kreis, die Vergütung der Vorstände diskutiert.

3.4. Gegenregierungs-Ebene

Die Gegenregierungs-Ebene ist als *eine* inhaltliche Ausprägung des elementarstrukturellen Fiktions-Konzepts zu interpretieren. Im allgemeinen determinieren die Reduktionsmacht politischer und öffentlicher Stakeholder wie auch, im deutschen Rechtsraum, die Mitbestimmungsgesetzgebung die Entscheidung für die Ausbildung einer „binnenorganisationalen Countervailing Power“. Die Einrichtung einer Gegenregierungs-Ebene erhöht aus **Externaler** Perspektive die Markt-Effizienz, indem durch eine doppelte Ausbildung der Organe in der Öffentlichkeit der Eindruck erweckt wird, die Macht wäre sozial erwünscht verteilt. Auch kann die Vermeidung rechtlicher Graubereiche, wie sie etwa durch Sideagreements verkörpert werden, gelingen. In **Internaler** Hinsicht wird der Wert der intangiblen Ressourcen „Reputation“, „Image“ oder „Bonität“ am Markt gesteigert und damit die Ressourcen-Effizienz durch fiktive Neutralitätseffekte erhöht.

In **Praxisbeispiel A** wurde aufgrund rechtlicher Restriktionen in den V.A.E., die die gewünschten Kapitalanteilsverhältnisse verwehrten, eine zusätzliche „formelle“ puerale Holding-Unternehmung zur „faktisch“ aktiven 100%-igen INDUSTRIE CRANIC (Middle East) F.Z.E., Jebel Ali, Dubai gegründet. Im **Praxisbeispiel B** stellt die X AG aus Gründen der Öffentlichkeitswirkung den Vorsitz des Aufsichtsrates der INDUSTRIE TECHNIK VERWALTUNGS AG – welcher ohnehin nicht das maßgebliche Lenkungsinstrument der Kooperation repräsentiert: *Das* zentrale Steuerungsorgan des gesamten komplexen (Avenal-Parental-Pueral-)Gebildes ist der – paritätisch mit Exekutivorganmitgliedern der parentalen X AG und des parentalen INDUSTRIE KONSORTIUMS – besetzte Gesellschafterausschuß der pueralen INDUSTRIE TECHNIK AG & Co. KG, für deren zusätzliche Konstruktion der mitbestimmte Aufsichtsrat verantwortlich war.

Unterliegt die Pueralunternehmung der Mitbestimmungsgesetzgebung, wird die Implementierung einer Gegenregierungs-Ebene unter dem **Transaktionalen** Gesichtspunkt der Kontroll-Potential-Effizienz bisweilen als unausweichlich angesehen. Je bedeutsamer Stakeholder mit angenommenem Schädigungspotential eingeschätzt werden, um so eher wird annahmegemäß eine Gegenmacht institutionalisiert, um dem Grundsatz der ökonomischen Zweckmäßigkeit der Unternehmungsleitung bei simultaner Einhaltung des Grundprinzips rechtlicher Zulässigkeit gerecht zu werden.²¹⁵⁷ Als interessengeleitete „Störgrößen“ könnten Gesetzgebungen interpretiert und legal zu umgehen versucht werden.²¹⁵⁸ So kommt dem gemäß § 7 MitbestG paritätisch besetzten Aufsichtsrat einer Pueralunternehmung bisweilen keine entscheidende Bedeutung als Steuerungsinstrument des Kooperations-Komplexes zu, da transaktionale Ineffizienzen infolge verminderter Organ-Leistungsfähigkeit oder die Gefahr der Know-how-Diffusion an nicht zugangsberechtigte und zugangserwünschte Stellen angenommen werden.²¹⁵⁹ Auch die Koordinationskosten aufgrund von Reibungsverlusten und opportunistischem Verhalten in diesem heterogen besetzten Gremium, die Wahrnehmung von Arbeitnehmervertretern als „Störfaktoren“ in ihrem Versuch der Beobachtung und Kontrolle der kooperationspartnerlichen Prinzipale und Agenten wie auch die unvollkommene Mobilität der Arbeitnehmervertreter bei fehlender Neutralität und arbeitnehmerseitiger Spezifität wären als Gründe für eine Gegenregierungs-Ebene anzuführen. Aus dieser Sicht eignete sich die Rechtsform der AG für eine Pueralunternehmung dann, wenn die Führung auf eine Vorschaltgesellschaft in einer anderen Rechtsform übertragen würde, an der beide Parentalunternehmungen bzw. Parentalunternehmungssysteme beteiligt wären.

Die Implementierung einer Gegenmacht führt zu einer Doppel-Schnittstelle zwischen Prinzipal und Agent, die zu zusätzlichen Transaktionskosten in Form von Koordinations- und Bargaining-Kosten führt, wobei allerdings davon ausgegangen wird, daß die

²¹⁵⁷ Neben der Forderung nach rechtlicher Zulässigkeit herrscht in der ökonomischen Literatur prinzipiell Einigkeit darüber, daß die Transaktionen des Top-Managements sachdienlich sein sollen. Hieraus ist der Grundsatz der ökonomischen Zweckmäßigkeit der Unternehmungsleitung abzuleiten, welcher ökonomische Effektivität und Effizienz gewählter Maßnahmen einfordert. Vgl. VON WERDER (Grundsätze ordnungsmäßiger Unternehmensleitung, 1996), S. 37.

²¹⁵⁸ Die Forderung nach der Zuträglichkeit der Unternehmungsleitung mit Normen der Moral ist – im Gegensatz zur Forderung nach rechtlicher Zulässigkeit – in der Literatur nicht widerspruchsfrei konsensfähig. Zu der kontrovers geführten Diskussion unterschiedlicher theoretisch-konzeptioneller Perspektiven vgl. etwa HAX (Unternehmensethik, 1993), S. 769-779; HAX (Unternehmensethik, 1995), S. 180 f.; KÜPPER (Normenanalyse, 1999), S. 55-73; MATTEN/WAGNER (Sustainable Development, 1998), S. 51-79; SCHNEIDER (Unternehmensethik, 1990), S. 869-891; ULRICH (Umweltverantwortung, 1998), S. 33-47; ULRICH (Unternehmensethik, 1999), S. 74-94. Drei Positionen des ethischen Diskurses im deutschsprachigen Raum differenziert WILKESMANN. Vgl. WILKESMANN (Unternehmensethik, 2001), S. 7.

²¹⁵⁹ Der (potentielle) Zielkonflikt zwischen „Arbeitgeber-“ und „Arbeitnehmer-Seite“ bzw. zwischen „Arbeit“ und „Kapital“ ist vor dem komplexen Diskussionshintergrund der Unternehmungsethik zu sehen. Zumindest ist den aktienrechtlichen Wertungen zu entnehmen, daß der Vorstand (ganz im Sinne des „Stakeholder Approach“) auch Arbeitnehmerinteressen und (in gewissen Grenzen) auch Interessen der Öffentlichkeit berücksichtigen darf (auch nach Streichung der Gemeinwohlbindungsklausel in § 70 I AktG 1937 durch die Aktienrechtsreform 1965). Vgl. HÜFFER (Kommentar, 1995), § 76 Anmerkung 12. Daneben ist auf die generelle Sozialpflichtigkeit des Eigentums hinzuweisen. Vor diesem Kontext nimmt VON WERDER als Diskussionsanregung den Grundsatz der sozialen und ethischen Zuträglichkeit der Unternehmungsleitung in das System der Grundsätze ordnungsmäßiger Unternehmensführung auf. Vgl. VON WERDER (Grundsätze ordnungsmäßiger Unternehmensleitung, 1996), S. 39 ff.

Qualität in der Spezialisierung der Führungsfunktion zu qualitativ höherwertigen Entscheidungen führen und zur Stabilität des Trigons beitragen wird, welche die erhöhten Transaktionskosten kompensieren. In jedem Fall werden zusätzliche Transaktionen, etwa infolge der zusätzlichen Gründung von Unternehmen und der doppelten Ausbildung von Organen, erforderlich und die Transaktions-Effizienz insofern insgesamt durch die Gegenregierungsebene erheblich vermindert.

In **Dynamischer** Hinsicht ist die Historizität der Pueralunternehmung in Form des Konstituierungs-Typus für die Institutionalisierung einer Gegenregierungs-Ebene bedeutsam. Eine Neuaufbau-Kooperation mit der Interessenvielfalt engagiert-begeisterter Parentalunternehmungen und eine Akquisitions-Kooperation mit dem Charakter einer widerstandsreichen Reorganisation legen die Ausbildung dieses Strukturelements nahe, um die Blockade grundlegender Unternehmungsstrategien bereits im Vorfeld zu vermeiden. Gleichsam vermag die Gegenregierungs-Ebene über die Stabilisierung von Fiktionen gegenüber Dritten im Außenverhältnis Erwartungen zu stabilisieren und derart über den „Fiktions-Effekt“ die Unsicherheit der Zukunft für das gesamte Kooperationsystem zu reduzieren.

3.5. Nebenregierungs-Ebene

Neben den formellen Mechanismen der Kontrolle existiert auch eine Vielzahl informeller Möglichkeiten der Überprüfung der Pueralunternehmung. Aus **Transaktionaler** Sicht repräsentiert die Nebenregierungs-Ebene in erster Linie ein verhaltensorientiertes Kontrollsystem in der Führung der Kooperation. So vermögen ausgefeilte, nicht allein regelhafte Mechanismen umfassende Kommunikationsstrategien zu einer erheblichen Verbesserung der Verhaltens-Kontraktibilität beizutragen: Werden formelle Treffen des Aufsichtsorgans und die Entsendung parentaler Humanressourcen in die Pueralunternehmens-Leitung um verhaltensorientierte Kontrollmechanismen, d.h. den permanenten schriftlichen und telefonischen Kontakt und insbesondere regelmäßige informelle Treffen der Beteiligten auf den verschiedenen Ebenen, ergänzt, so tragen die dadurch bedingte erhöhte Transaktions-Frequenz und die womöglich gestiegene Kommunikationsoffenheit zur verbesserten Kontraktibilität sowohl des Agenten als auch des Kooperationspartners bei.²¹⁶⁰ Als Folge dieser Nebenregierung ist eine hohe verhaltensorientierte Kontroll-Potential-Effizienz erzielbar.

Die informelle Struktur der Nebenregierungs-Ebene ist darüber hinaus als Schlüssel zur Stabilität der Kooperation im weichen Bereich und als Mechanismus zur Erhöhung der Akkulturations-Effizienz interpretierbar. Mit zunehmender Anzahl und Offenheit der Schnittstellen zwischen den Beteiligten sowie mit zunehmender Dauer der Transaktions- bzw. Principal-Agent-Beziehung zwischen den Beteiligten ist von einem – im positiven Verlaufsfall – fortschreitendem Vertrauensbildungsprozeß (oder im ungünstigen Fall: Mißtrauen) auszugehen, der Informationsasymmetrien langfristig abbaut. Werden

²¹⁶⁰ Vgl. HARRIGAN (Success, 1986), S. 77 ff.; HERZIG/WATRIN/RUPPERT (Unternehmenskontrolle, 1997), S. 771.

die Parentalunternehmungen nicht symmetrisch mit Informationen versorgt, kann über informelle regelmäßige Kontakte eine vertrauensbildende Kompensation erfolgen.²¹⁶¹

Insgesamt erhöhen systemkonstruktive informelle Entscheidungszentren auf der Nebenregierungs-Ebene die Transaktions-Effizienz, indem horizontal zwischen den Parentalunternehmungen und vertikal zwischen den Pueralunternehmungen und dem Kooperationsbetrieb kompensierende oder selektierende Informations- und Kommunikationsflüsse erfolgen. Werden allerdings partnerschädigende und/oder systemdestruktive Koalitionen und Kollusionen im informellen Bereich gebildet,²¹⁶² vermag die gepoolte bzw. trigonale Transaktions-Effizienz infolge ausgelöster Konflikt-„Teufelszirkel“ auch beeinträchtigt zu werden. Auf der Basis informeller Beziehungen ist de facto eine 100%-ige Tochter – auch bei 50%-igem Kapitalanteil – möglich.²¹⁶³ Die Nebenregierungs-Ebene ist insofern neben der Regierungs-Ebene ein weiterer Schlüssel oder auch ein „Ersatz-Schlüssel“ zur Macht für den formell benachteiligten Partner in einem durch formelle (kapitalmäßige) Macht-Ungleichverteilung charakterisierten trigonalen Kooperationskontext. Macht wird derart durch Aktivitäten im Graubereich der Kooperation generiert.

Während in **Internaler** Hinsicht die Nebenregierungs-Ebene sowohl eine effiziente Handhabung des Wissens als Information durch Abbau künstlicher Appropriierungsbarrieren ermöglicht als auch die Gefahr der Elimination wettbewerbsrelevanter Ressourcen des Partners birgt (z.B. durch gezielte Rufschädigung), forcieren die regelmäßigen informellen Transaktionen auf dieser Ebene in **Externaler** Hinsicht die Schaffung von Koalitionsmacht gegenüber Marktpartnern und dienen der Immobilisierung potentieller Konkurrenten.

Je mehr Erfahrungen man in **Dynamischer** Hinsicht mit dem Kooperationspartner oder dem Pueralunternehmens-Management gesammelt hat, desto mehr Aufgaben und Problembereiche sind informell regelbar und desto bedeutender wird die Flexibilisierungs-Effizienz der Nebenregierungs-Ebene. Die Frage nach der Reversibilität partnerlicher Transaktionen kann sich dabei auf die Entscheidung *für* die Nebenregierungs-Ebene selbst oder ihre mögliche Dissolution beziehen. Insgesamt ist eine höhere Reversibilität informeller Aktivitäten gegenüber formellen Aktivitäten zu verzeichnen, da die versunkenen Kosten bei Einstellung der informellen Kooperation (für den Einstellenden) gegenüber juristisch eindeutig identifizierbaren bindenden Verträge²¹⁶⁴ relativ geringer sind – sofern die Interessen der Beteiligten („gemeinsame Leiche im Keller“) noch annähernd gleichlaufen (z.B. Beweislast schädigender Koalitionenbildung). Reversibilität und Höhe der Sunk Costs sind daher wesentliche Kriterien für die Wahl der Nebenre-

²¹⁶¹ Vgl. CHOW/HARRISON/MCKINNON/WU (Informal Information Sharing, 1999), S. 580; zur Bedeutung von Schnittstellen vgl. KÖNIG/BUXMANN (Vernetzung, 1999), S. 315.

²¹⁶² Aus Sicht eines intraorganisationalen Prinzipals kann daher ein gewisser Grad an Wettbewerb zwischen Team-Agenten durchaus zweckmäßig sein. Vgl. zu diesem „Moral Hazard-Abwehr-Gedanken“ auf volkswirtschaftlicher Ebene GAYNOR/HAAS-WILSON/VOGT (Invisible Hands, 2000), S. 992. Auch der Austausch von Agenten (z.B. anhand von Job Rotation, Freistellung) zwecks Vermeidung dysfunktionaler Gruppeneinträchtigkeit mit der Konsequenz „gemütlicher“ Arbeitsmotivation ist bisweilen durchaus sinnvoll. Vgl. JEFFRIES/REED (Relational Contracting, 2000), S. 880.

²¹⁶³ Vgl. ZEIRA/SHENKAR (International Joint Ventures, 1993), S. 13.

²¹⁶⁴ Vgl. ABBINK/IRLENBUSCH/RENNER (Moonlighting Game, 2000), S. 272-274.

gierungs-Ebene. Erhöht die Nebenregierungs-Ebene die Handlungsschnelligkeit der Kooperation und damit die Geschwindigkeit des Treffens von Entscheidungen, wirkt sie flexibilisierend. Hat sie die informatorische Fundierung von Entscheidungen zum Ziel, erhöht sie die Qualität der Aufgabenerfüllungen und wirkt unsicherheitsreduzierend. Das Kriterium der Rechtzeitigkeit zieht damit auf der Nebenregierungs-Ebene die Grenze zwischen der Substitution des Einsatzes von Zeit in die „Schattenregierung“ durch den Einsatz von Ressourcen.

3.6. Regierungsebene

Aus **Transaktionaler** Sicht ist das gesetzlich zwingend zu implementierende Aufsichtsorgan einer Pueralunternehmung als wesentliche Quelle der Informationsgenerierung für die Parentalunternehmungen und als ein puerale Exekutivorgan-Kontraktibilität begründendes parentales Werkzeug zu interpretieren. Zum anderen vermag es auch in seiner Funktion als Verbindungsglied zwischen sämtlichen Trigonelementen die gegenseitige interpartnerliche Beaufsichtigung zu sichern. Die mit der Intransparenz von Transaktionen und der Nicht-Kontraktibilität der Aktivitäten des Agenten Pueralunternehmung wie auch des Kooperationspartners verbundenen Problembereiche können so vermindert werden. Während das Überwachungsorgan aus **Externaler** Perspektive die Bindungs- und Retaliationsmacht des Gesetzgebers widerspiegelt und der Konkursvermeidung dient, fungiert es in **Internaler** Hinsicht als Überwacher parentaler Ressourcen: Seine personelle Besetzung determiniert die Einhaltung der Grundprinzipien der Ordnungsmäßigkeit, Gesetzesmäßigkeit, Richtigkeit, Zielgerichtetheit und Zweckmäßigkeit, Transparenz und Nachprüfbarkeit.²¹⁶⁵

Die Kontroll-Potential-Effizienz des Aufsichtsorgans hängt von den realisierten und die Willensbildung determinierenden Kontrakt-Konzepten ab und wird durch seine personelle Zusammensetzung im Sinne der Vertikalen Personellen Verflechtungs-Konzepte determiniert wie auch durch gesetzliche Regelungen – je nach Perspektive – restringiert (MitbestG) oder gefördert (KonTraG). Darüber hinaus determinieren die Spezifika und Spezifitäten der Partner, wie etwa die lokalen Standorte der Parentalunternehmungen und die (un-)kollegiale Beziehung der im Aufsichtsorgan vertretenen Parentalunternehmungen zueinander, die Kontroll-Potential-Effizienz. Über den Aufgabenbereich des von Aktionären eingesetzten „Board of Directors“²¹⁶⁶ einer „normalen“ Aktiengesellschaft hinaus verantwortet das Aufsichtsorgan bei Pueralunternehmungen auch die Sicherung und Verwirklichung der bisweilen konfliktären oder gar antinomen Vorhaben der Parentalunternehmungen. Dabei verringert sich die Konflikt-Potential-Effizienz mit steigender Anzahl an unterschiedlichen Interessen und demnach tendenziell mit zunehmender Anzahl an (kooptierten) Kooperationspartnern.

Wird das Aufsichtsorgan insofern intensiv und aktiv in den Willensbildungsprozeß der Pueralunternehmung integriert, als ihm sämtliche puerale unternehmungspolitische Vorhaben und Ressourcenallokationen zu Bewilligung zu unterbreiten sind, vermögen

²¹⁶⁵ Vgl. THEISEN (Überwachung, 1996), S. 84-86.

²¹⁶⁶ Das anglo-amerikanische Recht ist zumeist Vertragsgrundlage für internationale Trigonale Kooperationen.

Informationsasymmetrien eines ausländischen Investors gegenüber dem Puerlunternehmens-Management und der – eventuell lokalen – Parentalunternehmung erhebliche Reduzierung zu finden.²¹⁶⁷ Um die Kontraktibilität der Entsandten und die Transparenz ihrer Transaktionen zu erhöhen, sind die im Aufsichtsorgan zur Verfügung stehenden Direktorenposten – vor allem bei lokaler Absenz einer Parentalunternehmung – durch die lokale Parentalunternehmung mit eigenen Humanressourcen zu besetzen. Die interne Struktur des Aufsichtsorgans ist nicht zwingend parallel zum Kapitalverhältnis zu gestalten, so daß hier – entgegen den Formalia – Mehrheiten zu realisieren sind. Weiterhin können (vermeintlich) wohlmeinende Dritt-Investoren oder sonstige Dritt-Parteien in das Aufsichtsorgan integriert und derart „Quasi“-Mehrheiten realisiert werden. Bei Stimmenminderheit sind bei essentiellen Geschäftsvorfällen Vetorechte einräumbar. Weiterhin steigt in Transaktionaler Hinsicht mit zunehmender Transaktionsfrequenz die Kontroll-Potential-Effizienz des Aufsichtsorgans. Zur Erzielung eines höheren Kontrollgrades können vor allem Aktivitäten auf der Nebenregierungs-Ebene wie auch die Gründung eines zusätzlichen, je einen parentalen Vertreter und den pueralen General Manager umfassenden wie auch durch eine hohe Tagungs-Frequenz gekennzeichneten Leitungs-Gremiums auf der Referats-Ebene in Erwägung gezogen werden.

Die **faktische** Kontrollfunktion des Aufsichtsorgans über das Exekutivorgan stellt sich in der Praxis – wie **Praxisbeispiel B** ausschnittsweise dokumentiert – allerdings sehr unterschiedlich dar. Bei dieser majorisierten INDUSTRIE TECHNIK VERWALTUNGS-AG wäre der Aufsichtsrat im Regelfall unmittelbares Kontrollinstrument und verlängerter Arm der Großaktionäre X AG und INDUSTRIE KONSORTIUM im Hinblick auf die Steuerung der gemeinsamen Puerlunternehmung. Aus Mitbestimmungsgesetzgebungs-Überlegungen bediente man sich eines Dual-Gebildes und institutionalisierte eine Gegenregierungs-Ebene. In kontraktsspezifischer Hinsicht konnte auf Zustimmungsvorbehalte des Aufsichtsorgans zu bestimmten Arten von Geschäften verzichtet werden: Die Satzung der pueralen INDUSTRIE TECHNIK VERWALTUNGS-AG ist materiell nicht von Bedeutung. Die Satzungsregelungen enthalten keinen Katalog zustimmungsbedürftiger Geschäfte; es existiert keine OGF und mit einem Zustimmungsvorbehalt zu bestimmten Arten von Geschäften wurde der Aufsichtsrat nicht ausgestattet. Indem schließlich Organe als reine „Papiertiger“ ausgestaltet wurden, konnten tiefenstrukturelle Ausprägungen des Fiktions-Konzepts komplementiert werden.

Die bereits vorangehend dargestellten Neuerungen²¹⁶⁸ hinsichtlich der Tätigkeit des Aufsichtsrates wie auch die Maßnahmen zur Verbesserung der Qualität bei Abschlußprüfungen und Anforderungen an umfassendere Berichterstattungen durch Ergänzung des Lage- und Konzernlageberichts²¹⁶⁹ verpflichtet auch die Aufsichtsräte von Puerlunternehmens-Aktiengesellschaften und mitbestimmten GmbH in **Dynamischer** Hinsicht zu einer stärkeren Zukunftsorientierung und Unsicherheitsreduzierung.

²¹⁶⁷ Vgl. zu diesen und den folgenden Kontrollmechanismen auch CHILD/YAN (International Joint Ventures, 1999), S. 8 ff.; HERZIG/WATRIN/RUPPERT (Unternehmenskontrolle, 1997), S. 770.

²¹⁶⁸ Vgl. hierzu die Tiefenstrukturelle Effizienz-Analyse der Horizontalen Personellen Verknüpfungs-Konzepte.

²¹⁶⁹ Vgl. etwa §§ 317 I, 321 I und §§ 289 I, 315 I HGB.

4. Schlußfolgerungen

Mit der Einrichtung der vorgenannten Ebenen des Trigons sind jeweils gänzlich voneinander abweichende Aufgaben-Schwerpunkte zu lösen. Rechtsentwicklungen (z.B. KonTraG, Kollisionsrecht) bewirken, ebenso wie auch die „alte“ deutsche Mitbestimmungsgesetzgebung, einen restringierenden (z.B. Haftung, Arbeitnehmervertreter) oder auch augmentierenden (z.B. Haftungs-Partitionierung, Anspruchsverfolgung) Handlungsspielraum für die Parentalunternehmungen bzw. die Pueralunternehmung. Dies gilt für die Errichtung von Kooperations-Austritts-Barrieren (z.B. Haftungsdurchgriff, Regierungswechsel) ebenso wie für die Errichtung von Kooperations-Eintritts-Barrieren (z.B. Mitbestimmungsgesetzgebung, Doppelbesteuerungsabkommen). Mit Blick auf ihre Institutionalisierung sind einige der Ebenen obligatorisch (z.B. Exekutiv-Ebene, Aufsichts-Ebene), andere (die übrigen) dagegen fakultativ.

Während das Total-Konzept tendenziell der Komplexitätsbewältigung und ebenenübergreifenden Koordination dient, indem etwa Interdependenzen zwischen Grundsätzen ordnungsmäßiger Unternehmensführung auf der Präsidenschafts- und Nebenregierungs-Ebene beachtet werden,²¹⁷⁰ liegt der Schwerpunkt des Partial-Konzepts auf der Erzielung von Ressourcen-Effizienz. Für das Distanzierungs-Konzept sprechen die Neutralität der Kontrolle und die Verhinderung intrapersoneller Konflikte. Beim Konklusions-Konzept dagegen können hohe Sekurität vor Informationsverlust und Kontrolle der Kooperationsaktivität realisiert werden.

Abbildung 109: Bewertung der Verbindungsgefüge-Konzepte

	Internal	External	Transaktional	Dynamisch
Total-Konzept	(10.), (12.1)	(3.3), (4.3), (10.)	(1.28), (2.35), (3.30), (4.33) // (1.1), (1.7), (1.9), (1.12), (1.13), (2.1), (2.5), (2.6), (2.9), (2.21)-(2.25), (3.1), (3.8), (3.9), (3.10), (3.11), (3.12)	(1.2), (1.8.1), (1.8.2), (1.9.1)-(1.9.4), (1.15)-(1.18), (2.11)
Partial-Konzept	(10.), (12.2)	(3.3), (4.3), (10.)	(1.28), (2.35), (3.30), (4.33) // (1.1), (1.7), (1.9), (1.12), (1.13), (2.1), (2.5), (2.6), (2.9), (2.21)-(2.25), (3.1), (3.8), (3.9), (3.11)-(3.13)	(2.1), (2.10.1)-(2.10.3), (2.11), (2.22)
Distanzierungs-Konzept	(8.), (9.1), (9.2), (9.4)-(9.6), (9.8), (11.), (12.2), (13.)	(3.3), (4.4), (7.1)-(7.4), (11.), (12.)	(1.4), (1.9), (1.10), (1.25.3), (2.20), (3.23), (3.31), (4.9)	(1.1.1), (1.8.1), (1.8.3), (2.7), (2.15)
Konklusions-Konzept	(8.), (9.1), (9.2), (9.4)-(9.6), (9.8), (12.1)	(3.2), (3.3), (4.4) ²¹⁷¹ , (6.)	(1.7), (1.9), (1.25.3), (2.21), (3.23), (4.7)	(1.9.1), (1.9.4)

²¹⁷⁰ So ist etwa das aus der Perspektive eines Pueralunternehmens-Aufsichtsrates beanspruchte Grundprinzip der Transparenz der Unternehmensleitung nur dann einhaltbar, wenn die Pueralunternehmens-Vorstandsaktivitäten ihrerseits dem Handlungsgrundsatz objektiv nachvollziehbarer Entscheidungsvorbereitung Rechnung tragen. Vgl. VON WERDER (Grundsätze ordnungsmäßiger Unternehmensführung, 1996), S. 21.

²¹⁷¹ Vgl. § 105 AktG.

Die Analyse der **Haftungsrisiken der Organe** auf der obligatorischen Leitungs- und Regierungs-Ebene bedingt die Differenzierung zwischen einer Innenhaftung und einer Außenhaftung. Innenhaftung kennzeichnet die Verantwortlichkeit der (Aufsichts- oder auch Exekutiv-)Organe gegenüber der eigenen Gesellschaft aus der Verletzung der organschaftlichen Rechtspflichten. Als Außenhaftung wird die Ersatzpflicht gegenüber sonstigen natürlichen oder juristischen Personen bezeichnet, wobei dieser Gruppe die Anteilseigner – hier: die Parentalunternehmungen – ebenso wie die Arbeitnehmer zugeordnet werden. Die im Kontext des KonTraG zu identifizierenden Haftungsfragen haben primär Fälle der Innenhaftung zum Gegenstand, welche infolgedessen vorrangig bewertet wurden.²¹⁷²

Obschon mit der Institutionalisierung des KonTraG keine additiven Haftungstatbestände in die Gesetzgebung aufgenommen wurden, ist zu beachten, daß verfahrensrechtliche Simplifizierungen erheblichere Konsequenzen für Anspruchshöhe und Anspruchshäufigkeit zu zeitigen vermögen als Verschärfungen des materiellen Rechts: Die Erleichterung der Erzwingung und der Absenkung des Antragsquorums auf eine Million DM bzw. 5% des Grundkapitals²¹⁷³ durch Variation des § 147 AktG vereinfacht ihrerseits wiederum die Anspruchsverfolgung bei erheblichen Pflichtverletzungen; demgegenüber verlangte das alte Recht noch gemäß § 147 I AktG für die Durchsetzung von Ersatzansprüchen aufgrund Aktionärsverlangens für das Antragsquorum einen 10%-igen Anteil des Grundkapitals.²¹⁷⁴

In theoretischer Hinsicht sind **Argumentationen des Property Rights-Ansatzes** für die Strukturierung der Organe aus haftungsspezifischen Überlegungen heranzuziehen. So sind jene Konstellationen, auf Basis derer die Zuordnung konzentrierter Property Rights auf die Kooperationspartner aufgrund prohibitiver, die Wohlfahrtsgewinne der Strukturierung übersteigender Transaktionskosten fehlschlagen kann, anhand eines typischen Property Rights-Phänomens zu erläutern: Werden Hebeleffekte wirksam, die die Wirkungen der innerhalb des Trignons erfolgenden Aktivitäten potenzieren, ist es nicht zu bewerkstelligen, Strukturkonzepte zu wählen, die einem Agierenden alle Konsequenzen seines Agierens selbst zuordnen; so übertreffen die potentiellen Mißerfolge einer Pueralunternehmung in der Rechtsform der AG das relative Haftungspotential ihres parentalseitig entsandten Vorstandsvorsitzenden erheblich.²¹⁷⁵

²¹⁷² Im deutschen Recht sind die haftungsbegründenden Tatbestände recht verstreut aufzuspüren: Während die Innenhaftung der Vorstände von Aktiengesellschaften sowie der Aufsichtsräte (§§ 93, 116 AktG) eine eingehende Regelung erfahren, sind für die Außenhaftung das dem Vertragsrecht zugeordnete Rechtsinstitut der culpa in contrahendo wie auch die Grundsätze des allgemeinen Deliktrechts, vor allem in Form des § 823 II BGB verknüpft mit entsprechenden Schutzgesetzen, maßgeblich. Vgl. hierzu JÜTTE (Managerhaftung, 1999), S. 203.

²¹⁷³ § 147 III AktG.

²¹⁷⁴ Eine Entlastungswirkung durch den Abschlußprüfer mit Blick auf die Haftung des Aufsichtsrates könnte allenfalls dadurch eintreten, daß die Überwachungstätigkeit des Aufsichtsrates durch die Beratungsfunktion des Abschlußprüfers effizienter würde und sich damit die Haftungsrisiken des Aufsichtsrates verminderten. Vgl. SCHLEITER (Wirtschaftsprüfer, 1999), S. 831. Zu den haftungsrechtlichen Auswirkungen des KonTraG vgl. JÜTTE (Managerhaftung, 1999), S. 206.

²¹⁷⁵ Vgl. PICOT/DIETL/FANCK (Organisation, 1999), S. 61.

Abbildung 110: Bewertung der Singulären Ebenen

	Internal	External	Transaktional	Dynamisch
Leitungs-Ebene	(1.)-(6.)	(1.), (3.1), (3.3), (4.3)	(1.22.4), (1.25.3), (1.25.4)	(1.1.3), (1.8.1)-(1.8.4), (1.9.1)-(1.9.4)
Präsidentschafts-Ebene	(10.), (14.)	(1.), (5.), (12.)	(1.25.3), (4.3), (4.8), (4.9), (4.27), (4.28) // (1.7), (1.9), (1.13), (2.5), (2.11), (3.8)	(1.9.3), (3.1)
Referats-Ebene	(9.3), (9.4), (10.), (12.2)	(7.2), (7.3), (7.4)	(3.1), (3.3), (3.4), (3.10), (1.8)	(1.8.2), (1.9.1)-(1.9.4), (2.1), (2.7), (2.9), (2.23)
Gegenregierungs-Ebene	(4.), (6.), (8.), (9.1)-(9.8), (10), (13.)	(2.), (3.1), (3.2), (3.3), (4.1), (4.3), (4.4), (5.), (6.), (7.1)-(7.4), (8.)-(10.)	(1.27), (2.32), (3.28), (4.30) // (1.9)	(1.1.2), (1.2), (1.8.1)-(1.8.4), (1.9.1), (1.9.4), (2.1), (3.8)
Nebenregierungs-Ebene	(6.), (7.), (8.)	(3.2), (5.), (6.)	(1.25.1), (4.7), (4.9) // (1.8), (1.9), (2.7), (3.7)	(1.18), (1.19), (2.1), (2.3), (2.10.1), (3.1)
Regierungs-Ebene	(4.)	(3.1), (3.3),	(1.22.1)-(1.22.4), (1.25.1), (1.25.2)	(1.1.3), (1.8.1)-(1.8.4), (1.9.1)-(1.9.4)

XI. Tiefenstrukturelle Effizienz-Analyse der Kontrakt-Konzepte

1. Härtegrad

1.1. Klassische Kontraktelemente

Nimmt man eine Analyse der harten Vertragsstrukturen der Kooperation auf tiefenstruktureller Ebene vor, so lassen sich anhand der **Transaktionalen** Effizienzbedingungen und Effizienzkriterien vor allem Schlußfolgerungen mit Blick auf die Potential-Effizienz und Akkulturations-Effizienz ziehen. Ist über Aussagen oder Verhaltensweisen des Partners, die seine (wahre) Einstellung zur Transaktionsbeziehung offenbaren, erkennbar, daß der Ursprung des Verpflichtungscharakters der mit ihm getroffenen Vereinbarungen rein transaktionsexternen Wesens ist,²¹⁷⁶ sind harte Kontraktelemente die zweckmäßigsten Strukturelemente, um der streng eigennutzorientierten Haltung des Transaktionspartners zu begegnen. Je präziser die von den Kooperationspartnern einzubringenden Inputs und die interpartnerliche Vergabe der Outputs definiert sind und je unmißverständlicher ein mit Transaktionen verbundener Transfer jeden einzelnen Opfers und jeden einzelnen Nutzens auf die Transaktionspartner vorgenommen wird, desto höher ist zudem die Transparenz von Transaktionen und die Möglichkeit der Kontrolle des Partners.²¹⁷⁷ Mit zunehmendem Strukturierungsgrad von Transaktionen steigt tendenziell die Kontrollierbarkeit der wechselseitigen Leistungen.

²¹⁷⁶ Vgl. die Natur der Verpflichtung in Kapitel E.VI.3.19.

²¹⁷⁷ Zur Notwendigkeit sehr detaillierter vertraglicher Regelungen vor allem vertikaler trigonaler Kooperationen im Systemgeschäft vgl. GÜNTER (Unternehmenskooperation, 1979), S. 113.

Dadurch, daß sich das Vertragswerk durch eine hohe Vollständigkeit auszeichnet und die vertraglichen Regelungen mit der Niederlegung der originären Vereinbarungen ein für allemal festgelegt sind, ist eine hohe ergebnisorientierte Kontroll-Potential-Effizienz fixiert. Da die klassischen Kontraktelemente durch das recht unkomplizierte Potential der Evaluation der im Rahmen des Transaktionsprozesses transferierten ökonomischen Ressourcen gekennzeichnet sind, ist die Beurteilbarkeit der interpartnerlichen Vertragserfüllung simplifiziert. Die unmißverständliche, klare initiale Kooperationsabmachung und die ebenso präzise fixierten Leistungen der Kooperationspartner im Rahmen der Klassischen Kontraktelemente ermöglicht über die harte Natur des Beginns und der Beendigung²¹⁷⁸ des Kontrakts die Integration bewertbarer „Meilensteine“ in die Kooperationsbeziehung. Je mehr exakt übermittelte und öffentlich formulierte Versprechungen zum Gegenstand der vertraglichen Bindung werden, desto transparenter sind die wechselseitig eingegangenen Rechte und Pflichten.²¹⁷⁹ Je bedeutsamer diese Transparenz hinsichtlich der Natur der mit der Transaktion eingegangenen Verpflichtung ist, desto eher bieten sich harte Kontraktelemente an.

In **Partnerspezifischer** Hinsicht ist der persönliche Einbindungsgrad²¹⁸⁰ der Kooperationspartner oder auch eines übergeordneten (avenalen) Beziehungsgefüges bei harten Kontrahierungen üblicherweise von bruchstückhafter, begrenzter Natur. Daher bieten sich klassische Vertragsbestandteile traditionell nur im Hinblick auf Vertragsgegenstände an, bei denen die Persönlichkeit der Kooperationspartner keine oder nur eine geringe Bedeutung spielt und welche nicht die Nutzung von Wissen und Fähigkeiten des Kooperationspartners oder des übergeordneten Gefüges erfordern. Das im Hinblick auf die subjektive Rezeption²¹⁸¹ der Kontraktbeziehung durch die Vertragspartner klassischen Kontrakten eigene Bewußtsein eines harten Austauschverhältnisses wird allerdings durch die Einbindung in den Relationalen Vertrag „gedämpft“. Dadurch, daß die Identität des Kooperationspartners bei klassischen Kontrakten nicht von elementarer Bedeutung ist und dieser prinzipiell jederzeit substituierbar wäre, ist auch die Existenz einer kooperativen Grundhaltung des Vertragspartners oder seiner Flexibilität im Hinblick auf die singuläre Transaktion traditionell nicht von Relevanz. Allein die Einbindung in den Relationalen Puerlunternehmungs-Rahmen-Vertrag **verkehrt** diesen Aspekt **ins Gegenteil**. Auch die für klassische Kontrakte charakteristische Regelung von Streitfällen durch Gerichte anhand formalisierter Kriterien ist durch Integration klassischer Kontraktelemente in den Relationalen Rahmen-Vertrag infolge des Erfordernisses, langfristig miteinander auszukommen, in ihrer Bedeutung vermindert.

Positive Akkulturations-Effekte innerhalb des Trignons sind zudem durch Ergänzung des Anreizsystems um extrinsisch orientierte Anreizstrukturen zu komplementieren, indem der Beweggrund zur Vertragserfüllung nicht alleinig in transaktionsinternen, sondern auch in transaktionsexternen Sanktionsmechanismen ihren Ursprung hat.²¹⁸² Harte Kontraktelemente eröffnen darüber hinaus eine hohe Transaktions-Frequenz, die motivatorisch genutzt werden kann. Je mehr Verhandlungen, Abmachungen und Leistungen in

²¹⁷⁸ Vgl. MACNEIL (Futures, 1974), S. 738, 750-753.

²¹⁷⁹ Vgl. die Natur der eingegangenen Verpflichtung in Kapitel E.VI.3.19.

²¹⁸⁰ Vgl. den persönlichen Einbindungsgrad in Kapitel E.VI.4.8.

²¹⁸¹ Vgl. die subjektive Rezeption der Transaktionsbeziehung in Kapitel E.VI.4.9

²¹⁸² Vgl. MACNEIL (Futures, 1974), S. 738, 758-761.

relativ kurzen Abständen erfolgen, der interpartnerliche Leistungsprozeß also zeitlich abgrenzbar ist, desto eher wird eine *Tit for Tat-Strategie*²¹⁸³ ermöglicht. Auch die Präzision der Zuteilung von Nutzen und Opfern und damit die eindeutige Übertragung jeder gesonderten Belastung und jeden einzelnen Vorteils auf einzelne Individuen macht den Einbau harter Kontrahierungen in den Rahmenvertrag im Sinne einer „gerechten“ Leistungsbewertung notwendig. Diese Eindeutigkeit wiederum ist um so erforderlicher, je unsicherer man sich über die Leistungsqualität und Probität des Kooperationspartners ist.

Aus **Dynamischer** Perspektive fehlt klassischen Kontrakten üblicherweise infolge ihrer Zeitpunktorientierung²¹⁸⁴ – von einer noch zu erreichenden Zukunft wird nicht ausgegangen – und aufgrund des Defizits an bestehender Verfügbarkeit nutzbarer Identitätsspezifika der Transaktionspartner das Potential zur zukünftigen Entwicklung von gemeinschaftlicher Spezifität. Die Zeithandhabungs-Effizienz wird damit erheblich reduziert.

Die Transferierbarkeit der vertraglichen Rechte und Verpflichtungen²¹⁸⁵ ist im Rahmen der Klassischen Kontrakte prinzipiell gegeben. So ist auch die vertragliche Nutzung ökonomischer Auswirkungen historisch bereits innerhalb der Parentalunternehmungen entwickelten Spezifitäten, etwa in Form der Übertragung von z.B. Patenten, durchaus denkbar. Harte Kontrahierungen vermögen daher die Handlungsspielräume der Partner und damit die Flexibilitäts-Effizienz in besonderer Weise zu erhöhen. Hierzu tragen auch die fehlenden idiosynkratischen Investitionen der Kooperationspartner bei, die Abhängigkeiten von vornherein vermeiden.

Auf der anderen Seite weisen Klassische Kontraktelemente ein fehlendes Revidierungspotential einmal festgelegter Konditionen auf, da stillschweigende implizite Abmachungen keine Geltungskraft besitzen.²¹⁸⁶ Insofern bieten sie – zumindest innerhalb eines singulären Kontraktes – keinen Raum für Handlungsflexibilität. Da die Spezifität der Ressource „Verpflichtung“ bei klassischen Kontraktelementen hoch ist und die vertraglichen Regelungen mit der Abfassung der originären Abreden unabänderlich fixiert,²¹⁸⁷ die konkreten Anwendungsbedingungen bis ins Detail geregelt sind und aus den gegenseitigen Abmachungen klar hervorgehen, wird in dieser Hinsicht Flexibilitäts-Ineffizienz verwirklicht. Die eindeutige Zuordnung von Opfern und Nutzen²¹⁸⁸ in klassischen Kontrakten läßt keinen Spielraum für ein flexibles kontextbezogenes Akzeptieren von Beschwerden.²¹⁸⁹ Dadurch, daß im Hinblick auf die Natur der eingegangenen Verpflichtungen klassische Kontraktelemente öffentlich formulierte, unmißverständlich kommunizierte Versprechungen zum Gegenstand der vertraglichen Bindung werden

²¹⁸³ Vgl. kritisch ANDERSSON/PEARSON (Tit for Tat, 1999), S. 452-471.

²¹⁸⁴ Vgl. PICOTDIETL/Franck (Organisation, 1999), S. 19.

²¹⁸⁵ Vgl. MACNEIL (Futures, 1974), S. 740, 790 ff.

²¹⁸⁶ Vgl. NORTH (Institutionen, 1992), S. 41 f.; OCHSENBAUER (Alternativen, 1989), S. 223; PICOT/DIETL/Franck (Organisation, 1999), S. 20.

²¹⁸⁷ Vgl. MACNEIL (Futures, 1974), S. 739, 776-777.

²¹⁸⁸ Vgl. MACNEIL (Futures, 1974), S. 739, 782-783.

²¹⁸⁹ Flexibilität als Motor eines Organisationalen Fit fordern DOUMA/BILDERBEEK/IDENBURG/LOOISE (Strategic Alliances, 2000), S. 586-587.

lassen, fehlt es an Flexibilitäts-Potential – auf der anderen Seite ist die Leistungstransparenz hoch.

1.2. Neoklassische Kontraktelemente

Die für neoklassische Kontraktelemente charakteristische Lösung von Streitfällen durch Schlichter²¹⁹⁰ verlagert sich bei Trigonalen Kooperationen durch ihre Einbettung in das (zunächst) langfristig ausgerichtete Relationale Kooperations-Vertragssystem in ihrer Bedeutung von der Wahl externer Schlichter weg hin zur Anrufung interner Schlichter, bei denen es sich vorwiegend um die auf der Präsidenschaftsebene agierenden Organisationsmitglieder beider Parentalunternehmungen handeln wird. Dabei ist davon auszugehen, daß diese sowohl das notwendige Know-how als auch die erforderliche Autorität besitzen, um Konflikte zwischen den Kooperationspartnern zügig und im beiderseitigen Interesse zu bewältigen. Die Konsultation externer Schlichtungsinstanzen bürge demgegenüber das Risiko defizitären, spezifischen Fach- und Kontextwissens, ließe dysfunktionale Kontroversen für trigonale Marktpartner transparent werden und beeinträchtigte insofern in **Transaktionaler** Hinsicht die Markt- und Konflikt-Potential-Effizienz erheblich.²¹⁹¹

Bei Neoklassischen Kontraktelementen können nicht alle Eventualitäten im vorhinein berücksichtigt werden; die Verträge bleiben zwangsläufig partiell unvollständig.²¹⁹² Insofern ergibt sich hier gegenüber den klassischen Kontrakten verstärkt ein opportunistisches Verhaltenspotential der Kooperationspartner, wenn die Transaktionssituation durch Vertragslücken gekennzeichnet ist. Die Kontroll-Potential-Effizienz wird daher gegenüber klassischen Verträgen beeinträchtigt.

Aus **Dynamischer** Perspektive wiederum bietet die befristete Zeitraumorientierung Neoklassischer Vertragselemente²¹⁹³ (theoretisch) Raum für Opportunismus, da gegen Ende eines Neoklassischen Vertrages der Anreiz, sich opportunistisch zu verhalten, steigt. Auch diese Gefahr wird jedoch über das Vorliegen eines langfristig ausgerichteten und in ein Relationales Vertragssystem eingebundenen Kooperationsvorhabens reduziert. Insgesamt wird daher gegenüber traditionellen klassischen Verträgen die Unsicherheitsreduzierungs-Effizienz beeinträchtigt, die Flexibilitäts-Effizienz demgegenüber in gleichem Maße erhöht und auch die „einseitige“ Zeithandhabungs-Effizienz durch idiosynkratische Investitionen für zumindest einen der Partner erhöht, für den anderen dagegen verringert.

1.3. Relationale und Atmosphärische Kontraktelemente

In **Internaler** Hinsicht wirkt die unvollkommene Mobilität wettbewerbsrelevanter partnerlicher Ressourcen, wie Kultur oder Paradigma der Parentalunternehmung, induzie-

²¹⁹⁰ Vgl. Kapitel D.III.5.

²¹⁹¹ Vgl. die Mechanismen zur Lösung von Pattsituationen in Kapitel F.XI.2.1.

²¹⁹² Einen Überblick über den Stand der Forschung zu unvollständigen Verträgen bietet TIROLE. Vgl. TIROLE (Incomplete Contracts, 1999), S. 741-781.

²¹⁹³ Vgl. Kapitel D.III.5.

rend auf langfristig orientierte Vertragsstrukturen, da die Mobilisierung unvollkommen mobiler Ressourcen nur bei einer Langfristorientierung²¹⁹⁴ auf Basis des Relationalen und Atmosphärischen²¹⁹⁵ Kontraktsystems möglich wird und eine hohe Ressourcen-Effizienz eröffnet. Auch der Wunsch nach Ressourcentransparenz wirkt fördernd auf die Entscheidung für relationale Konzepte ein, da die durch sie begründeten komplexeren²¹⁹⁶ Kommunikationsformen erst die Beseitigung kausaler Ambiguität ermöglichen. Muß auf Individuen mit spezifischen Wissensständen verstehensbedingt (Komplexität des Wissens) oder produktionsbedingt (Gebundenheit des Wissens) zurückgegriffen werden, um einen Verstehens- oder Produktionsprozeß in Gang setzen zu können, und kann die kooperierende Unternehmung diese Humanressourcen(gruppen) auf dem Informationsmarkt nicht „kaufen“, so ist die Transferierbarkeit dieses Wissens allein in Verbindung mit diesen Humanressourcen – und damit auf Basis weicher, die gesamte Persönlichkeit²¹⁹⁷ des Partners einbindenden Vertragsstrukturen – gegeben. Erheblich restringierend wirkt die Kapazität der Ressourcen auf das relationale Vertragssystem ein, da komplexere Kommunikation eine zeitintensive Ressourceneinbindung wettbewerbsrelevanter parentaler Ressourcen erfordert und bei knappen Zeitressourcen erhebliche Opportunitätskosten bedingt.

Weiche Kontrahierungen eröffnen in **Genereller Transaktionaler** Hinsicht verhaltensorientierte Kontroll-Potential-Effizienz. Die mangelnde Beobachtbarkeit und die bestehende Intransparenz von Transaktionen des Partners können mit zunehmendem Vertrauen zum Transaktionspartner zugelassen werden und – unter der Bedingung, daß diese Intransparenz nicht mißbraucht wird – Koordinationskosten-entlastend wirken. Bei Ausbleiben des Signalisierens – im Sinne der freiwilligen Herstellung von Transparenz seitens des Kooperationspartners – sind Stichprobenkontrollen erforderlich und in dieser Weise eine Art Vertrauenskontrolle²¹⁹⁸ durchzuführen.²¹⁹⁹ Bleibt das Signalisieren nach einer Phase, deren Länge subjektiv variiert, aus, ist dieser Sachverhalt umgehend transparent zu machen und die Transaktionsbeziehung endet – in dieser Gestalt oder gänzlich. Das Bewertungsproblem ergibt sich allein hinsichtlich der Definition der Länge dieser Phase und der einzusetzenden Ressourcen. Da die ökonomischen und nicht-ökonomischen Aspekte der weichen Transaktionsbeziehung im Rahmen relationaler Kontrakte schwerlich in ein explizites Evaluationsschema²²⁰⁰ zu integrieren sind, sind harte Bewertungen von untergeordneter Bedeutung. Dagegen bewirkt die implizite²²⁰¹ Bewertung der intransparenten Transaktionsbeziehung eine beständige subjektive Wertbemessung der Beziehung zum Kooperationspartner. Die explizite Bewertung der Lei-

²¹⁹⁴ Vgl. die zeitliche Orientierung in Kapitel E.VI.4.14.

²¹⁹⁵ Vgl. UZZI (Network Effect, 1996), S. 674-698.

²¹⁹⁶ Vgl. MACNEIL (Futures, 1974), S. 723, 738.

²¹⁹⁷ Vgl. den persönlichen Einbindungsgrad in Kapitel E.VI.4.8.

²¹⁹⁸ „Calculative trust is a contradiction in terms.“ WILLIAMSON (Calculativeness, 1992), S. 11. Zum Wert begrenzten Altruismus im sozialen Kontext vgl. BLACKORBY/BOSSERT/DONALDSON (Limited Altruism, 2000), S. 37-70.

²¹⁹⁹ „Optimales“ Vertrauen besteht nach dem Konzept von WICKS, BERMAN und JONES aus einer Mixtur aus Vertrauen und Mißtrauen und – je nach Struktur und angenommener Integrität der Humanressourcen(gruppen) – aus unterschiedlichen Verhaltensstrategien. Vgl. genauer WICKS/BERMAN/JONES (Optimal Trust, 1999), S. 99-116.

²²⁰⁰ Vgl. MACNEIL (Futures, 1974), S. 738, 744-746.

²²⁰¹ Eine implizite Bewertung der Transaktion erfolgt immer, vor allem im Hinblick auf die Frage, ob zukünftig auf eine rein ökonomische Bewertung der Transaktion gewechselt werden muß.

stungen der Partner ist daher bei Wahl relationaler Kontrakte (zwangsweise) von untergeordneter Relevanz – implizite und subjektive Bewertungen sind dagegen von übergeordneter Bedeutung.

Die Anzahl an Kontraktpartnern ist bei relationalen und atmosphärischen Verträgen – wenn auch hier auf zwei Parentalunternehmungen begrenzt – im Prinzip nach oben (mit Blick auf Plugonale Kooperationen) nicht limitiert.²²⁰² Unter dem Aspekt der Synergie-Potential-Effizienz ist so eine umfassende Nutzung der unterschiedlichen Ressourcen vieler inter- und intraorganisationaler Kooperationspartner möglich. Synergie-Potentiale in Form sequentieller, reziproker und gepoolter Interdependenzen sind derart nutzbar zu machen. Direkt proportional dazu erhöht sich mit zunehmender Anzahl²²⁰³ an Partnern das Konflikt-Potential. Werden Streitfälle durch die Vertragspartner selbst geregelt,²²⁰⁴ sind die Partner gezwungen, ihre Kompromißfähigkeit auszubauen, sich auf die Interessen des Gegenübers einzustellen und so im Laufe der Zeit Kooperationsfähigkeit zu erlernen. Zudem werden – charakterliche Integrität vorausgesetzt – Konflikte nicht über die Unternehmungsgrenzen nach außen transferiert – woraus wiederum negative Reputationseffekte mit der Konsequenz hoher Folgekosten für die Gesamtorganisation vermieden werden und die Konflikt-Potential-Effizienz erhöht wird.

Je mehr die Transaktionsbeziehung Strukturen und die sich in ihnen vollziehenden Prozesse²²⁰⁵ beachtet, desto eher sind weiche Kontraktelemente obligatorisch, um sich die gebundenen, impliziten, spezifischen und kumulativen Ressourcen des Kooperationspartners aneignen zu können und dergestalt die Akkulturations-Effizienz zu erhöhen. Resultieren aus der atmosphärisch-sozialen Verflechtung der spezifischen Transaktionspartner Quellen der sozioökonomischen Unterstützung²²⁰⁶, die sich nicht nur aus der ökonomischen, sondern auch aus der sozialen Transaktionsbeziehung ergeben, sind weiche Vertragsstrukturen zweckmäßiger. Dabei ist die Motivation zur Kontrakterfüllung seitens des Kooperationspartners – etwa in Folge einer langjährigen Geschäftsbeziehung – in transaktionsinternen Sanktionsmechanismen zu suchen, die sich aus der sozialen Beziehung zum Transaktionspartner selbst ergeben; der Akkulturationsverlauf wird positiv beeinflusst und es ergeben sich Hinweise auf mögliche soziale Sanktionsformen. Wurden Regeln und Sanktionen dagegen von außen in das Kooperationssystem eingebracht, kann es bei unilateraler Einbringung durch einen Kooperationspartner oder gar bilateraler Einbringung unterschiedlicher Kulturen zu erheblicher Akkulturations-Ineffizienz kommen.²²⁰⁷

Da relationale Kontraktelemente den Anspruch an die Kooperationspartner erheben, sich während des Einbringens ihrer Kooperationsleistungen und bei Angleichungsnot-

²²⁰² Vgl. die Anzahl an Kooperationspartnern in Kapitel E.VI.4.11.

²²⁰³ Zur Bedeutung des Koordinationsaufwandes bei einer hohen Anzahl an Partnern vgl. ZEIRA/NEWBURY (Equity Joint Ventures, 1999), S. 341.

²²⁰⁴ Vgl. PICOT/DIETL/FRANCK (Organisation, 1999), S. 19.

²²⁰⁵ Vgl. MACNEIL (Futures, 1974), S. 738, 746-748.

²²⁰⁶ Vgl. MACNEIL (Futures, 1974), S. 738, 758-761.

²²⁰⁷ In der Studie von ZEIRA et al. wurde ermittelt, daß eine Asymmetrie mit Blick auf die Maskulinität bzw. Feminität der in eine Pueralunternehmung eingebrachten Kulturen die organisationale Effektivität der Kooperation positiv beeinflusste. Vgl. ZEIRA/NEWBURY/YEHESKEL (Effectiveness, 1997), S. 274.

wendigkeiten kooperativ zu verhalten, sind weiche, relationale Kontrakte aus **Partnerspezifischer** Sicht dann zweckmäßig, wenn man bereits über positive Erfahrungswerte mit dem Partner verfügt oder dessen Reputation gut ist. Je bedeutsamer die kooperative und flexible Grundhaltung²²⁰⁸ der Kooperationspartner für die Vertragserfüllung ist und je sicherer man sich hinsichtlich dieser Haltung ist, desto eher wird der Einbau relationaler Kontraktelemente in das Vertragswerk und ein Signaling an den Kooperationspartner ermöglicht. Der Schutz vor Opportunismus ist um so höher, je weniger der Einbau weicher Elemente in das Vertragswerk erfolgskritische Bereiche tangiert.

Wird die vollständige **Persönlichkeit** des Kooperationspartners oder auch eines übergeordneten Beziehungsgefüges in ihrer Nicht-Substituierbarkeit, Nicht-Imitierbarkeit, Spezifität und Einmaligkeit in die einzelnen Kooperationstransaktionen integriert, bieten sich relationale Vertragsbestandteile im Hinblick auf zu transferierende oder anzueignende Vertragsgegenstände an, die die Nutzung von Wissen und Fähigkeiten des Partners erfordern und die Bereitschaft zum Ressourcentransfer wecken. Eben diese Vertragsbestandteile ermöglichen mittels der Beachtung auch informaler und nonverbaler Kommunikationsebenen den interpartnerlichen Wissenstransfer.²²⁰⁹ Soziale, nicht zu quantifizierende Tauschbeziehungen zwischen den Kooperationspartnern eröffnen komplexere, transferbegünstigende Kommunikationsformen.

Relationale Kontrakte sind zudem durch fehlende Quantifizierbarkeit und Nicht-Spezifität der Einsatzprämissen der Regeln und Sanktionen²²¹⁰ charakterisiert, die auf der Internalisierung von Werten, Gewohnheiten oder Prinzipien basieren, die sich aus der Kooperationsbeziehung entwickeln oder bereits in der Vergangenheit aus historischen Beziehungen zum Kooperationspartner entwickelt haben. Die Regeln und Sanktionen sind bis zu dem Zeitpunkt an der Beständigkeit der Partnerschaft orientiert, an welchem ein erheblicher Bruch des Vertrages eine Beendigung der Kooperationsbeziehung bedingt. Die Nicht-Spezifität und fehlende Quantifizierbarkeit der Anwendungsvoraussetzungen der Regeln und Sanktionen gegenüber dem Partner kann demnach entweder zu einer erhöhten Akkulturations-Effizienz im Sinne eines Autonomie-Effekts führen²²¹¹ oder aber Kontroll-Potential-Ineffizienzen im Sinne eines Opportunismus-Effekts bewirken – je nach Humanressourcen-Qualität.²²¹² Je mehr das Jetzt mit Blick auf die zeitliche Orientierung des Kooperationspartners symmetrisch, d.h. aus Sicht beider Kooperationspartner – aus dem einmütigen Blickwinkel der vereinten Planung einer gemeinschaftlich zu erreichenden Zukunft²²¹³ interpretiert wird, desto höher ist tendenziell die Akkulturations-Effizienz.

Indem beim übergeordneten relationalen Kontrakt die Geschäftsbeziehung als solche das Transaktionsgut ist, wird in **Dynamischer** Hinsicht und mit Blick auf die Zeithandhabungs-Effizienz die Möglichkeit der Entwicklung von Vertrauen zwischen den Kooperationspartnern wie auch zu einem aversiven Komplex eröffnet und die Gefahr des

²²⁰⁸ Vgl. MACNEIL (Futures, 1974), S. 739, 780-782.

²²⁰⁹ Vgl. WILLIAMSON (Human Actors, 1999), S. 3, 4.

²²¹⁰ Vgl. die Natur der Verpflichtung in Kapitel E.VI.3.19.

²²¹¹ Vgl. AGARWAL (Administrative Controls, 1999), S. 366.

²²¹² Zur Bedeutung der Humanressourcen-Qualität für die Entwicklung einer globalen Kultur vgl. CLAUS (Global Corporate Culture, 1998), S. 309-326.

²²¹³ Vgl. MACNEIL (Futures, 1974), S. 739, 780 ff.

Ausnutzens von Informationsasymmetrien vermindert. Der Ursprung des Verpflichtungscharakters²²¹⁴ relationaler Abmachungen ist transaktionsinterner Natur. So entwickeln sich während der Fortdauer der Kooperationsbeziehung mit der Zeit stillschweigende, implizite Verpflichtungen. Diese Unausgesprochenheit und fehlende schriftliche Fixierung eröffnet ihrerseits die Freiheit, bestehenden Verpflichtungen im Endeffekt nicht nachzukommen und den Partner damit zu hohen Sunk costs veranlaßt zu haben.²²¹⁵ Ist ihre Einhaltung aufgrund der Probität des Transaktionspartners als gesichert anzusehen, sind weiche Kontraktkonzepte zwar möglich – an der Selbstwahl des Transaktionspartners in Form des Angebots einer harten Kontrahierung der eigenen Verpflichtung ist dessen Qualität jedoch zu erkennen. Erst dann, wenn transaktionsinterne Basen des Verpflichtungscharakters von Vereinbarungen zwischen den Vertragspartnern (z.B. Sympathie, Vertrauen) existieren, werden weiche Kontrahierungen (additiv) möglich.²²¹⁶

Im Hinblick auf den Idiosynkrasiegrad der Transaktion führen Geschäftsbeziehungen in jedem Fall zu spezifischen Ressourcen bei beiden Kooperationspartnern, dabei vor allem zu spezifischen Humanressourcen, da beide Transaktionspartner Wissen und Erfahrungen über den Kooperationspartner akkumulieren. Die Besonderheit der im Rahmen des relationalen Kontraktsystems getätigten Art spezifischer Investitionen liegt daher im Bereich der Human Asset Specificity. Eine hohe Spezifität des individuellen Wissens und der besonderen Fähigkeiten, die sich die Kooperationspartner während ihrer Partnerschaft aneignen, bedingt einen hohen Idiosynkrasiegrad der betroffenen Transaktionen. Für derartige bedeutsame spezifische Leistungen sind weder Befähigungs- und Bewertungsnachweise noch Märkte in klassischer Hinsicht aufzuspüren, die ihre Evaluation durch die Kooperationspartner oder Dritte erleichtern.

Der auf Basis relationaler Verträge ermöglichte (häufig zeitintensive) Transfer parentaler Ordnungs- und Beziehungsstrukturen begründet zumeist interpartnerliche Reibungen und Effizienzdefizite; Ausnahmen bilden höhere Aggregationsebenen, auf denen der sich aus einer weichen Beziehung entwickelnde Beziehungskomplex vollständig auf ein anderes System transferiert werden kann, wie z.B. beim Einsatz eines erprobten parentalen Führungsteams in der Puerunalunternehmung. In diesem Fall werden die mit der Transferierbarkeit verbundenen Effizienzprobleme gemindert.²²¹⁷

Relationale Verträge gehen weiterhin mit einer gegenüber harten Kontrahierungen hohen Unsicherheitsreduktions-Ineffizienz einher. Bleiben Verträge offen und unbestimmt, geht jeder der Kooperationspartner stillschweigend die implizite Verpflichtung ein, keinen ihm zufallenden Verhaltensspielraum zu seinen Gunsten und ohne Rücksicht auf Verluste des Kooperationspartners für sich auszunutzen. Für jenen die impliziten sozialen Ansprüche erfüllenden Partner besteht dabei permanent das Risiko, vom Kooperationspartner bewußt über die Simulation eines Hineinwachsens in eine Transakti-

²²¹⁴ Vgl. die Natur der Verpflichtung in Kapitel E.VI..

²²¹⁵ Zur Bedeutung der Minimierung von Verpflichtungen zwecks Realisierung unternehmerischer (und individueller) Flexibilität vgl. LESLIE/MICHAELS (Real Power of Real Options, 1997), S. 17.

²²¹⁶ Zur Zweckmäßigkeit der Kombination unterschiedlicher Steuerungsmechanismen in Organisationsnetzwerken vgl. WIRTZ (Wissensmanagement, 2000), S. 106-108.

²²¹⁷ Vgl. MACNEIL (Futures, 1974), S. 740, 790 ff.; OCHSENBAUER (Alternativen, 1989), S. 224.

onsbeziehung zu idiosynkratischen Investitionen veranlaßt zu werden und nach Leistungstransfer einem abrupten Rückzug und plötzlicher Offenbarung einer einseitig hart definierten Kontrahierung gegenüberzustehen.

Solange mit Blick auf die Dauer der Kontraktbeziehung – wie dies bei Trigonalen Kooperationen gegenüber vielfach zeitlich befristeten Digonalen Kooperationen in der Regel der Fall ist – weder Anfang noch Ende der Kooperationsbeziehung exakt abgrenzbar sind, die Transaktionsbeziehung langfristig orientiert ist und der Prozeß der Leistungseinbringung annahmegemäß womöglich niemals endet, da beide Transaktionspartner auch zukünftig die Beziehung aufrechtzuerhalten gedenken, ist die Unsicherheitsreduzierungs-Effizienz recht hoch.²²¹⁸ Die Entwicklung von Vertrauen zwischen den Partnern wird ermöglicht und die Gefahr opportunistischen Verhaltens durch die Zukunftsorientierung begrenzt.

Der zeitlichen Orientierung²²¹⁹ der Kooperationspartner und der zeitlichen Fristigkeit der Partnerschaft ist demnach als wesentlichen Determinanten der Effizienz der Kooperation Rechnung zu tragen. Das Risiko der Zukunft, daß sich im Zeitablauf die weiche Nutzen-Opfer-Bewertung der Kooperationspartner verschieben könnte, bleibt bestehen.²²²⁰ Allein das Wissen um die bevorstehende Dissolution der Pueralunternehmung oder den einseitigen Austritt aus der Kooperation in Verbindung mit niedrigen Kooperations-Austritts-Barrieren²²²¹ vermag negative Verhaltenskonsequenzen gegen Ende der Kooperation auszulösen.

Liegt der inhaltliche Fokus der Kooperation auf der Konzeptionierung von Strukturen und dem generellen Wesen der sich in ihnen vollziehenden Prozesse, so sind unter dem Aspekt der Flexibilitäts-Effizienz weiche Kontrahierungen erforderlich. Diese Strukturentwürfe gründen in umfangreichen partnerschaftlichen ex- und impliziten Kommunikations- und Verhandlungsprozessen, die quasi „unmerklich“ – bei hoher Kompatibilität der Transaktionspartner – in eine auf einem Normen- und Wertsystem basierende lebendige und stabile soziale Beziehung²²²² überwechseln und eine immer stärkere Festigkeit erlangen. Ist die Denkweise der Kooperationspartner von Flexibilität und Vertrauen geprägt, ist eine kontinuierliche Angleichung der Strukturkonzeptionen möglich. Der Verlauf und das Ergebnis dieser Strukturplanung sind bei weichen Kontrahierungen insofern nicht von vornherein fixiert.

Werden weiche Kontraktkonzepte mit dem Ziel institutionalisiert, beiden Kooperationspartnern ein flexibles Reagieren auf unvorhergesehene Kontextveränderungen zu ermöglichen, spielt die Spezifität als Kriterium im Hinblick auf die Anwendungsprämissen

²²¹⁸ Vgl. KREPS (Markets and Hierarchies, 1999), S. 133-134.

²²¹⁹ Vgl. die zeitliche Orientierung in Kapitel E.VI.4.14.

²²²⁰ So wurde die Annahme, daß Opportunismus in Geschäftsbeziehungen mit zunehmender Dauer dieser Beziehung eher durch Beziehungsqualität denn durch detaillierte vertragliche Regelungen vermieden werden kann, durch eine Studie von GIERL nicht belegt. Als Erklärung für dieses Ergebnis wurde angeführt, daß niemals verläßlich die Absichten und Einstellungen des Transaktionspartners (im vorliegenden Fall: der Abnehmer-Unternehmung) im Hinblick auf die Geschäftsbeziehung zu ergünden seien. Vgl. GIERL (Opportunismus, 2000), S. 132.

²²²¹ Vgl. das Konzept der Kooperations-Barrieren in Kapitel E.V.3.5.

²²²² Vgl. NORTH (Institutionen, 1992), S. 45 f.; OCHSENBAUER (Alternativen, 1989), S. 223; PICOT/DIETL/Franck (Organisation, 1999), S. 20.

sen der Rechte und Pflichten eine entscheidende Rolle.²²²³ Um so bedeutsamer jene auf Werten fußenden und an einer Perpetuierung der Beziehung interessierten Regeln und Sanktionen innerhalb des Trignons gewichtet werden, desto weniger exklusiv sind die Anwendungsprämissen dieser nicht in Form von quantifizierbaren ökonomischen Größen festgelegten Pflichten auf die Partnerschaft zugeschnitten, desto höher ist damit ihr Grad an Nichtspezifität. Diese Nichtspezifität bedingt, daß diese Einsatzvoraussetzungen interpartnerlicher Rechten und Pflichten für nicht nur einen Kooperationsfall, sondern für zahlreiche Verwendungszwecke einsetzbar sind; insofern steht dem Nachteil einer geringen Exklusivität und Anfälligkeit für das Nichteinhalten von Vereinbarungen der Vorteil einer hohen Flexibilität entgegen.

Als erhebliche Stärke relationaler Vertragsbestandteile ist ihr hohes Flexibilitätspotential zu sehen, da einmal fixierte Vertragsbedingungen von den Kooperationspartnern als durchaus revidierbar angesehen werden, die Existenz impliziter Vereinbarung anerkannt wird und stetige komplexe Verhandlungsprozesse zwischen den Kooperationspartnern ihre persönlichen und soziale Beziehung auf Basis von Akkulturationsprozessen bewirken und intensivieren. Voraussetzung hierfür ist die flexibel-kooperative Einstellung der Kooperationspartner, die erst eine permanente Anpassung der Kooperationsplanung ermöglicht.²²²⁴ Dabei macht die Unvollständigkeit des Vertragswerks eine Revidierung der Konditionen im Verlauf der Kooperationsbeziehung erst möglich und eröffnet, sofern das subjektive Bewußtsein eines Austauschverhältnisses²²²⁵ der Transaktionspartner symmetrisch – nicht einseitig – in den Hintergrund rückt, eine hohe beidseitige Flexibilitätseffizienz.²²²⁶ Relationale Kontrakte vermögen dann nicht zuletzt auf Basis formloser Beschränkungen eine gemeinschaftliche, kontextabgestimmte Übernahme²²²⁷ der während des Kooperationsprozesses entstehenden Opfer und Nutzen aufzuweisen – eine einmalige präzise-eindeutige Allokation dieser Opfer und Nutzen auf die trigonalen Transaktionspartner erfolgt nicht.

Die unpräzisen Anfangsabmachungen und ebenso uneindeutigen Leistungen der Kooperationspartner im Rahmen der Relationalen Kontraktelemente ermöglichen über die weiche Natur des Beginns und der Beendigung des Kontrakts²²²⁸ die Generierung von Handlungsspielräumen. Zudem wird über den weichen Kontrahierungen immanenten Entwicklungsprozeß der sukzessiv-stetigen Assimilation in die Kooperationsbeziehung und den, wenn erforderlich, allmählichen Rückzug aus der Kooperation, die Möglichkeit zukünftiger gemeinsamer Kooperationsvorhaben (noch) offengehalten.

²²²³ Vgl. die Natur der eingegangenen Verpflichtung in Kapitel E.VI.3.19.

²²²⁴ Vgl. MACNEIL (Futures, 1974), S. 739, 776-777.

²²²⁵ Vgl. die subjektive Rezeption der Transaktionsbeziehung in Kapitel E.VI.4.9

²²²⁶ Vgl. SHERRY/TEECE (Long-Term Contracting, 1995), S. 29.

²²²⁷ Vgl. NORTH (Institutionen, 1992), S. 43 ff.; OCHSENBAUER (Alternativen, 1989), S. 223; PICOT/DIETL/FRANCK (Organisation, 1999), S. 20.

²²²⁸ Vgl. MACNEIL (Futures, 1974), S. 738, 750-753.

1.4. Schlußfolgerung

Abbildung 111²²²⁹ veranschaulicht zusammenfassend noch einmal einige ausgewählte Selektionskriterien für die Wahl des Anteils an klassischen und neoklassischen Vertragselementen innerhalb des Kooperationsvertrages. Ist etwa das Revidierungspotential einmal festgelegter Konditionen für den Kooperator *das* entscheidende Effizienz-Kriterium für die Wahl des Kontrakt-Konzepts, so ist aus seiner Perspektive ein möglichst relationaler Kontrakt mit dem Kooperationspartner abzuschließen, in dem klassische Elemente auf das Nötigste begrenzt werden. Wird die Beziehung dagegen durch den oder einen der (binnenorganisationalen) Transaktionspartner als reines Austauschverhältnis interpretiert, so ergeben sich (in der Vertragsbeziehung zu diesem Partner) notwendige Flexibilitätsbegrenzungen in Form harter Kontrahierungselemente.²²³⁰

Der Integrationseffekt hebt einige relationalen Kooperationskontrakten eigene Nachteile (z.B. Opportunismus, fehlende Anreize) durch den Transfer marktlicher Elemente in die Hierarchie auf. Andererseits sind rein klassischen und neoklassischen Kontrakten immanente Nachteile (z.B. reines Austauschverhältnis, Befristung) in ihren Auswirkungen (z.B. strenge Eigennutzorientierung, Opportunismus) vorhersehbar und zumindest partiell infolge der strukturell zu berücksichtigenden Negativsanktionen (z.B. Nichterreichen gesetzter Ziele) zu vermindern. „Partner“ können so durchaus, bei einem Image konsequenter Bestrafung, dazu veranlaßt werden, sich „freiwillig“ kooperativ zu verhalten und flexibel zu sein.²²³¹

²²²⁹ Die Tabelle berücksichtigt, modifiziert und erweitert die Überlegungen von MACNEIL (Futures, 1974), S. 691-816; MACNEIL (Contracts, 1978), S. 854-906.

²²³⁰ So kritisieren MASKIN und TIROLE die in der gängigen kontrakttheoretischen Literatur verfolgte Annahme, daß kontraktuelle Unvollständigkeit ausschließlich auf Transaktionskosten zurückzuführen sei, welche aus der Beschreibung oder Vorhersage der möglichen Umweltzustände in der Zukunft resultierten. Sie bestätigen modelltheoretisch die Annahme, daß Transaktionskosten irrelevant sein können und unterlegen ihr Irrelevanztheorem mit der Basisidee, daß Vertragsparteien ex ante lediglich ihre „Payoff Contingencies“ spezifizieren und zu einem späteren Zeitpunkt die „Physical Contingencies“ nachtragen können. Zu lösen sei dann lediglich die Incentive-Kompatibilität. Vgl. MASKIN/TIROLE (Unforeseen Contingencies, 1999), S. 83-114. Eine verstärkte Berücksichtigung möglicher Flexibilisierungs-Nutzen-Überlegungen der Kontraktpartner wäre womöglich für die angeregten zukünftigen Forschungen weiterführend.

²²³¹ Vgl. BEN-NER/PUTTERMAN (Institutions, 2000), S. 93.

Abbildung 111: Ausgewählte Selektionskriterien für die nach dem Härtegrad differenzierten Kooperationskontrakt-Elemente

Kooperationskontrakt-Elemente	Klassische	Neoklassische	Relationale	Atmosphärische
Kriterium				
Bewertung und Bewertbarkeit der Kontrakterfüllung	Explizit, Einfach	Gemischt, Partiiell gegeben	Implizit, Schwierig	Implizit, Schwierig
Anzahl der Kontraktpartner	Zwei	Partiiell zwei, partiiell unbegrenzt	Unbegrenzt	Unbegrenzt
Fokus der Kontraktfestlegungen	Auszutauschende Güter und Leistungen	Gemischt	Planung der Strukturen und Prozesse der Digonalen und Trigonalen Transaktionsbeziehung	Planung der Strukturen und Prozesse der Plugonalen Transaktionsbeziehung
Quellen sozio-ökonomischer Unterstützung	Transaktionsextern*	Gemischt*	Transaktionsintern	Transaktionsintern
Bedeutung der kooperativen und flexiblen Grundhaltung	Existiert nicht*	Mittel*	Hoch	Hoch
Persönlicher Einbindungsgrad	Nicht vorhanden*	Vorhanden*	Hoch	Hoch
Natur der eingegangenen Verpflichtungen	Offen erklärt, eindeutig mitgeteilt	Gemischt	Unausgesprochene Verpflichtung	Unausgesprochene Verpflichtung
Transferierbarkeit der vertraglichen Rechte	Prinzipiell gegeben	Partiiell gegeben, partiiell schwierig	Schwierig	Schwierig
Revidierungspotential einmal festgelegter Konditionen	Nicht vorhanden*	Mittel*	Vorhanden	Vorhanden
Subjektive Rezeption der Kontraktbeziehung	Bewußtsein eines reinen Austauschverhältnisses*	Partielles Bewußtsein eines Austauschverhältnisses*	Gegenwart als Planung und Präparation für eine noch zu erreichende Zukunft	Gegenwart als Planung und Präparation für eine noch zu erreichende Zukunft
Zuordnung von Nutzen und Opfern	Eindeutig	Mittel	Einvernehmlich, situativ	Einvernehmlich, situativ
Natur des Beginns und der Beendigung des Kontrakts	Eindeutig*	Relativ eindeutig*	Uneindeutig	Uneindeutig

*: „Integrations-Effekt“

2. Inhalt

2.1. Rahmenvertrag

Die drei in Kapitel D.III.5 skizzierten und nach inhaltlichen Gesichtspunkten differenzierten Kontrakt-Typen sind in formeller Hinsicht zwar selbständig, doch werden sie mittels des Rahmenvertrages in einen übergeordneten Konzeptzusammenhang integriert. Indem der Rahmenvertrag interparental sichert, daß eindeutige Instruktionen gegenüber der Puerlunternehmung erlassen werden und dort auch entsprechend realisiert werden,²²³² übt dieses übergeordnete Vertragswerk eine wesentliche Lenkungsfunktion aus und ermöglicht die Erzielung einer hohen Integrations-Potential-Effizienz.²²³³ Indem es bestehende Interdependenzen zwischen den drei Elementen berücksichtigt und nicht allein eine ergänzende, sondern vielmehr eine übergeordnet-koordinierende und integrierende Funktion ausübt, erhöht der Rahmenvertrag die vertragsbasierte Interdependenz-Effizienz erheblich.

Gleichwohl die Rahmenverträge in Abhängigkeit von der „äußeren“ Beteiligungshöhe und der „inneren“ Verhandlungsposition der Parentalunternehmungen im Individualfall erheblich voneinander inhaltlich differieren können, sind **phasenspezifische Similaritäten** zu identifizieren.²²³⁴ Die **Konstitutierungsphase** der Puerlunternehmung wird vor allem durch jene Vertragsinhalte reflektiert, die Aufschluß über das unternehmungspolitische Gesamtkonzept der Puerlunternehmung geben.²²³⁵

Die Kontraktibilität der Aktivitäten der partnerlichen Parentalunternehmung vor Ort und des Agenten Puerlunternehmens-Management wird zudem durch eine „organisatorische Kontrolle“ erhöht, welche ihrerseits durch den Transfer ablauf- und aufbauorganisatorischer Merkmale der Parentalunternehmung auf die Puerlunternehmung, durch die bewußte Konzentration auf eine geringe Anzahl an zu produzierenden Gütern und Dienstleistungen, die detaillierte schriftliche Erfassung der damit verbundenen Transaktionen oder auch die (kontinuierliche) Begrenzung auf eine möglichst geringe Zahl an Kooperationspartnern realisiert werden kann. Einer derartigen Begrenzung kann zunächst aufgrund der höheren Transparenz der Aktivitäten eine höhere **Kontroll-Potential-Effizienz** zugeschrieben werden. Andererseits wird die zu vermutende Koalitionenbildungen bei einer hohen Anzahl an Kooperationspartnern vermutlich zu einer annähernd gleich hohen Interessenvielfalt führen.

Kontrollierend wirken zudem Vereinbarungen, die die Beiträge der Parentalunternehmungen betreffen. Entscheidungskriterien dafür, auf einer Kapitalmehrheit zu bestehen, obwohl die faktische Macht auch über andere Mechanismen zu gewährleisten ist, sind sachlicher und psychologischer Natur. In sachlicher Hinsicht existiert erst ab einer mehr

²²³² Vgl. TEGEN (Joint Venture-Vertrag, 1998), S. 81 ff., 169 ff.

²²³³ Vgl. GESPRÄCHSPARTNER (Zentralbereich Recht, 1999).

²²³⁴ Vgl. etwa JULA (Gesellschafter, 2000), S. 31 ff.; WORTMANN (Durchgriffshaftung, 1995), S. 66.

²²³⁵ Vgl. TEGEN (Joint Venture-Vertrag, 1998), S. 82. Hierzu zählen neben der Benennung des Investitionsvolumens und des Unternehmenszwecks auch Aussagen zur Organisation der Kooperation. Zum Ablauf von Verhandlungen im Vorfeld der Vertragsunterzeichnung vgl. VORN-HUSEN (Organisation, 1994), S. 160 ff.

als 50%-igen Beteiligung die Möglichkeit, die Pueralunternehmung zu konsolidieren. Besteht zudem im Falle der Pueralunternehmens-Dissolution die de iure-Kapitalmehrheit und sind Ansprüche im internationalen Kontext eher gesichert als bei jenen die Gefahr des Verstoßes gegen Landesrecht bergenden sog. „Sideagreements“²²³⁶, bewirkt der sog. psychologische „Mehrheits-Effekt“ die (unbewußte) Erhebung bzw. (raschere) Akzeptanz erhobener impliziter oder expliziter Geltungsansprüche des über die Kapitalmehrheit verfügenden Kooperationspartners.²²³⁷ Gesellschaftern mit weniger als 51% Stimmenanteil stehen Kontraktinstrumente zur Verfügung, sich die faktische Macht zu sichern.²²³⁸ Exemplarisch sind verhaltensorientierte Kontrollmechanismen anzuführen, die auf die Mehrheit im Aufsichtsorgan abzielen. Auch verbleibt der Parentalunternehmung die Möglichkeit der Beteiligung verbundener (privater) Minderheitengesellschaften (Minderheitengesellschafter) mit geringem Anteil (z.B. Bank oder Versicherung) oder die breite Streuung eines Kapitalanteils (z.B. 25 %) über die Börse an das üblicherweise passive Publikum.²²³⁹

Während der Aktivitätsphase der Trigonalen Kooperation ist den verhaltensorientierten Kontrollmechanismen der Willensbildung, der Personalentsendung und der Vertragsbeziehungen der Pueralunternehmung zu den Parentalunternehmungen besondere Berücksichtigung zu schenken: Übereinkünfte über die Willensbildung betreffen dabei vor allem die Entscheidungen in der Haupt- (§ 118 AktG) oder der Gesellschafterversammlung (§§ 45, 48 GmbHG) und in den Leitungsorganen der Pueralunternehmung, wobei Stimmbindungsverträge, Lösungsmechanismen von Pattsituationen und Mehrheitserfordernisse, die Frequenz der Organtreffen sowie Art und Anzahl der Zustimmungsvorbehalte festzulegen sind.²²⁴⁰ Damit existieren auch hier verhaltensorientierte Kontroll- und Integrationsmechanismen, die die Mehrheit im Aufsichtsorgan „anvisieren“ und trotz paritätischer Kapitalbeteiligung die faktische Macht zu sichern helfen, indem sich etwa ein Kooperationspartner die Verfügung über die entscheidende Stimme („Golden Share“) oder ein Vetorecht²²⁴¹ bei bestimmten Geschäftsvorfällen sichert.

Die parentale Stimmrechtsbindung („Voting trust agreement“), deren besondere **Kontroll- und Integrations-Potential-Effizienz** darin zu sehen ist, daß die Parentalunternehmungen ihre Absicht einheitlich gegenüber der Pueralunternehmung durchsetzen und sie in dieser Weise steuern können, ist zentrales Kriterium des Willensbildungsprozesses.²²⁴² Stimmbindungsverträge, deren Grenzen juristisch noch nicht abschließend geklärt sind, verpflichten die Parentalunternehmungen, gegebenenfalls in Verbindung mit einer Konventionalstrafe, die Organe der Pueralunternehmung im Sinne des Rahmenvertrags anzuleiten.²²⁴³ Mandats- oder Treuhandverträge („Rules and Regulations“), die die Ausführenden in der Pueralunternehmung verpflichten, nach den Weisungen der

²²³⁶ Vgl. GESPRÄCHSPARTNER (Zentralbereich Recht, 1998).

²²³⁷ Die kulturelle Herkunft der Parentalunternehmungen determiniert ihr Streben nach Kapitalmehrheit und Kontrolle. Vgl. STEENSMA/LYLES (Joint Venture, 2000), S. 835.

²²³⁸ Vgl. BUCKLEY/CASSON (Theory of Co-Operation, 1988), S. 68.

²²³⁹ Vgl. VORNHUSEN (Organisation, 1994), S. 191.

²²⁴⁰ Vgl. hierzu und folgend JULA (Gesellschafter, 2000), S. 103, 159; TEGEN (Joint Venture-Vertrag, 1998), S. 81 ff.; WORTMANN (Durchgriffshaftung, 1995), S. 67.

²²⁴¹ Vgl. VORNHUSEN (Organisation, 1994), S. 191-192.

²²⁴² Vgl. ESTEBAN DE LA ROSA (La joint venture, 1999), S. 37-38.

²²⁴³ Vgl. JULA (Gesellschafter, 2000), S. 159-160.

an sie delegierenden Parentalunternehmungen zu handeln, stellen die inhaltliche Konkretisierung derartiger Vertragsbestimmungen dar.²²⁴⁴

Bei Trigonalen Kooperationen ist aufgrund der zu vermutenden vielfältigeren Interessendivergenzen, die tendenziell höher sind als bei „üblichen“ ([Quasi-]Aktien-)Gesellschaften, ein häufigeres und regelmäßigeres Zusammentreffen entscheidend für die Effizienz des Aufsichtsorgans. Da das Pueralunternehmens-Management vom Aufsichtsorgan mit der Geschäftsführung der Pueralunternehmung beauftragt wird und das Tagesgeschäft mit Ausnahme jener Geschäftsvorfälle leitet, die dem Aufsichtsorgan zur Entscheidung vorgelegt werden müssen, variiert die Kontroll-Potential-Effizienz des Aufsichtsorgans mit zunehmender Anzahl und Art der zustimmungsbedürftigen Geschäftsvorfälle.²²⁴⁵

Die Kontroll-Potential-Effizienz des Aufsichtsorgans steigt zudem dadurch, daß im Rahmen der Personalentsendung und -besetzung Positionen im Aufsichtsorgan durch parentale Humanressourcen belegt werden. Die Kontraktibilität von Führung und Leistung der anderen an der Pueralunternehmung beteiligten Partner wird durch diese „Beobachter“ grundsätzlich zwar verbessert; jedoch findet demgegenüber bisweilen eine Reduzierung der Effizienz des Aufsichtsorgans als Kontrollinstrument derart statt, daß entweder der Exekutivorgan-Vorsitzende (im Sinne des Konklusions-Konzepts) selbst im Aufsichtsorgan agiert oder aber eine eingehende Kontrolle des Informationsstromes an das Aufsichtsorgan vornimmt.²²⁴⁶ Insgesamt steht mit der Entsendung parentaler Humanressourcen ein bedeutsamer Mechanismus zur Kontrolle des Pueralunternehmens-Managements zur Verfügung, indem sowohl in sachrationaler Hinsicht die parentalen Informationsressourcen quantitativ und qualitativ, so auch über die Eliminierung dysfunktionaler Informationsasymmetrien, verbessert werden, als auch aus sozio-emotionalem Blickwinkel parentale Kulturelemente in die Pueralunternehmung transferiert werden können, wobei nicht allein Manager aus der obersten Verantwortungsebene, sondern auch verantwortliche Manager aus untergeordneten Führungsebenen durch die Parentalunternehmung eingesetzt werden können.²²⁴⁷

Zudem sind Abkommen über die Leistungsbeziehungen der Pueralunternehmung zu den Parentalunternehmungen Gegenstand des Rahmenvertrages. Regelungen, wie z.B. Betreiber-, Liefer- und Abnahmeverpflichtungen, Lizenz- und Technologietransferverträge, werden durch die Parentalunternehmungen im Rahmenvertrag fixiert, um hieraus die wechselseitige Verpflichtung auf zukünftigen Abschluß eines entsprechenden Ver-

²²⁴⁴ Vgl. GESPRÄCHSPARTNER (Zentralbereich Recht, 1998).

²²⁴⁵ Zur Verwischung der klaren Abgrenzung der Kompetenzen zwischen Vorstand und Aufsichtsrat durch das Konstrukt der zustimmungsbedürftigen Geschäftsvorfälle vgl. bereits GUTENBERG (Unternehmensführung, 1962), S. 43. Aktuell wird dieser Aspekt als Ausdünnung der Property Rights auf Seiten des Exekutivorgans diskutiert.

²²⁴⁶ Vgl. die Vertikalen Personellen Verknüpfungs-Konzepte in Kapitel F.IX.

²²⁴⁷ Zur Erhöhung der generellen Kontroll-Potential-Effizienz von Aufsichtsräten wird auch vorgeschlagen, daß der Aufsichtsrat als Prinzipal einen Controller auf Vorstandsebene mit der Überwachung des Pueralunternehmens-Managements beauftragt, welcher die Unternehmensleitung unterstützt und den Aufsichtsrat informiert. Vgl. CHWOLKA (Aufsichtsrat, 1999), S. 641-642. Die Vereinigung von Beratungs- und Kontrollfunktion in einem Controller birgt jedoch nicht allein die Gefahr einer Kollusion zwischen Controller und Top-Manager, sondern bündelt auch sehr (bzw. zu) viel mißbräuchlich ausnutzbare Macht in einer Person.

trages mit der Pueralunternehmung herleiten zu können.²²⁴⁸ Die Auflage an die Parentalunternehmungen, die Organe der Pueralunternehmung in Übereinstimmung mit dem Rahmenvertrag anzuleiten, sichert den zukünftigen Abschluß der Separaten Einzelverträge und damit die Realisierung einer höheren **Unsicherheitsreduzierungs-Effizienz** zusätzlich ab.²²⁴⁹

Die Beteiligungsverhältnisse innerhalb der Trigonalen Kooperation sind zeitbezogen leistungsdäquat zu gestalten. Der Divergenz von besitzrechtlicher und vertraglicher Partnerstellung ist zu entgegen, um die synchrone Entwicklung der Ordnung zu gewährleisten und partnerliche Verhaltensunsicherheiten weitestmöglich zu begrenzen.²²⁵⁰ Über die erschwerte Transferierbarkeit der Anteile an der Pueralunternehmung mittels der Gewährung von Vorkaufsrechten oder der Vinkulierung von Namensaktien wird dies beispielsweise möglich. Zukünftige Pattsituationen sind über „Put and Call-Optionen“ oder „Buy-Sell-Arrangements“ und „Shotgun-Klauseln“ zu lösen.²²⁵¹ Zudem sind Konfliktlösungsmechanismen, wie Rechtswahlvereinbarungen, Schieds- oder Gerichtsstandsklauseln, von Nutzen. Die Kündigungs- und Beendigungsklauseln in trigonalen Verträgen werden typischerweise um „Buy-Sell-Arrangements“ angereichert, die die Voraussetzungen einer Kauf- oder Verkaufsoption zwecks Verhinderung einer Liquidation des Trigons bezeichnen. So beinhalten etwa viele Verträge Kauf- und Verkaufsoptionen zugunsten eines Kooperationspartners im Falle des Konkurses, des Todes von Managern oder etwa bei Rohstoffverknappungen. Erst bei Nichtausübung einer derartigen Option wird das Vorhaben abgewickelt und schließlich dissolviert.²²⁵² Shotgun-Klauseln sind ein durchaus gebräuchliches Konfliktlösungsinstrument: Bei Kündigung durch einen der Partner hat der andere eine Option auf den Erwerb der Anteile des kündigenden Partners an der Pueralunternehmung zu einem von diesem vorzuschlagenden Preis. Im Falle der Ablehnung des partnerlichen Preisvorschlags besteht eine Option auf Verkauf der eigenen Anteile, die dann der kündigende Partner zu einem von ihm selbst festzulegenden Preis übernehmen muß. Zweck der Shotgun-Klausel ist insofern die Ausübung von Druck auf die Kooperationspartner dahingehend, von einer Kündigung des Unterfangens möglichst abzusehen bzw. dem Partner ein preislich *reelles* Übernahmeangebot zu machen und ihm damit die alleinige Weiterführung des Engagements oder die Fortsetzung mit neuen Partnern zu ermöglichen.

Gleichwohl das Ausüben von Buy and Sell-Optionen nach derart vorab fixierten „Spielregeln“ ihnen auch – infolge des für den Anbietenden seiner Anteile ungewissen Ausgangs – den Namen „Russisches Roulette“ einbrachte,²²⁵³ vermögen derartige vertragliche Mechanismen die Dissolution der Pueralunternehmung wie auch die Bedingungen und Voraussetzungen zu ihrer Auflösung klar und unmißverständlich zu regeln und so-

²²⁴⁸ Vgl. TEGEN (Joint Venture-Vertrag, 1998), S. 83, 170.

²²⁴⁹ Vgl. LANGEFELD-WIRTH (Joint Venture, 1990), S. 1; JULA (Gesellschafter, 2000), S. 344.

²²⁵⁰ Vgl. OERTLE (Gemeinschaftsunternehmen, 1990), S. 80.

²²⁵¹ Vgl. zu diesen und den folgenden Lösungsmechanismen etwa LANGEFELD-WIRTH (Joint Venture, 1990), S. 156 ff.; MARTINEK (Vertragstypen, 1993), S. 231.

²²⁵² Vgl. die Option auf Dissolution in Kapitel E.VII.3.7.

²²⁵³ Vgl. GRUSON/MEISTER (Gründung, 1988), S. 21, sowie OERTLE (Gemeinschaftsunternehmen, 1990), S. 78 ff., der auch „Blind Bids“ anführt.

mit die Unsicherheit der Zukunft für beide Partner im vorhinein erheblich zu reduzieren.²²⁵⁴

Aus realoptionentheoretischer Perspektive eröffnen vertragliche Mechanismen wie „Put and Call-Optionen“ oder „Buy and Sell-Optionen“ – als inhaltliche Ausprägungen des „Sprung-Konzepts“ – insofern ein hohes Maß an **Flexibilitäts-Effizienz**, als frei die Entscheidung getroffen werden kann, ob man im Sinne der Sequenz-Option („O-Seq“) das Recht, eine ursprünglich getätigte Investition in einem oder mehreren Teilschritten zu erweitern, ausübt bzw. ob man wahlweise die Anteile des Mitgesellschafters erwirbt oder aber die eigenen Anteile verkauft. Die vertraglich basierte Realoption äußert sich damit darin, aus unterschiedlichen Entscheidungsoptionen bei der Durchführung der Investition in die Kooperation genau jene Alternative zu wählen, die sich bis zum Zeitpunkt der Optionsausübungsnotwendigkeit infolge des in der Zwischenzeit verbesserten Informationsstandes als zweckmäßig erweist (Betreiber-Option).²²⁵⁵ Die Akquisition der partnerlichen Anteile kann demgegenüber auch dazu führen, daß möglicherweise Nutzungsrechte entzogen werden, die der ausscheidende Kooperationspartner eingebracht hatte, und insofern der Handlungsspielraum sinkt. Negativ wirkt sich auch die Zeitintensität der Ausübungsprozesse aus, da durch die Umstrukturierung des Trigons (z.B. Austausch von Führungspositionen, Umschreibung im Handelsregister) die Flexibilität der Pueralunternehmung befristet erheblich limitiert sein kann.

Als weitere Alternative, mögliche Pattkonstellationen ex ante vertraglich zu fixieren, ist das Aneinanderreihen mehrerer paritätisch besetzter Instanzen denkbar.²²⁵⁶ Der Entscheidungsprozeß kann durch diesen bürokratischen Verwaltungsdurchlauf sehr zeit- und transaktionskostenintensiv ausfallen. Einerseits kann dies dazu führen, daß das Mißfallen der hierarchisch untergeordneten Instanz, einen Konflikt transparent machen zu müssen, die Einsicht der Konfliktbeteiligten erhöht; andererseits könnte entweder ein kritischer Vorgang erst in bereits kumuliert-zugespitzten Situationen²²⁵⁷ und bei intrigierend-initiiert Koalitionenbildung transparent²²⁵⁸ werden oder aber infolge der fehlenden Einigung auch der nachfolgenden Instanzen die die Pattsituation bewirkende Störung nur verlagert und aufgeschoben, nicht aber behoben werden. Darüber hinaus ist zur Überwindung einer Pattsituation noch die bereits dem Mitbestimmungsgesetz²²⁵⁹ bekannte „Doppelstimme“²²⁶⁰ oder der Stichentscheid denkbar, wobei dem Beiratsvorsitzenden, einem Externen oder einem „Swingman director“²²⁶¹ die bindende Entscheidung zukommt. Probleme werden in Pattsituationen derart rasch einer Entscheidung zu-

²²⁵⁴ Vgl. GESPRÄCHSPARTNER (Organbüro, 1999).

²²⁵⁵ WILLIAMSON schlägt die Kombination von traditioneller Planung mit einem „Bounded Opportunism“ vor – taktischer Opportunismus innerhalb der Grenzen der Unternehmensentwicklungs-Richtung auf Basis der Selektion jener Optionen, die der Verfolgung der langfristigen Mission widersprechen. Vgl. WILLIAMSON (Options on the Future, 1999), S. 125-126.

²²⁵⁶ Vgl. zu diesem und den folgenden Mechanismen GESPRÄCHSPARTNER (Zentralbereich Recht, 1999); HERZFELD (Joint Ventures, 1989), S. 47 ff.; WORTMANN (Durchgriffshaftung, 1995), S. 170 ff.; ZIELKE (Erfolgsfaktoren, 1992), S. 232 ff.

²²⁵⁷ Siehe dazu auch die Analyse der Ursachen der in den vergangenen Jahren erfolgten Unternehmenskrisen. Vgl. KRAWINKEL (Kontroll- und Transparenzgesetz, 2000), S. 259-262.

²²⁵⁸ Vgl. Kapitel E.VI.3.15.

²²⁵⁹ Vgl. § 29 II 1 MitbestG 1976.

²²⁶⁰ ZIELKE (Erfolgsfaktoren, 1992), S. 233.

²²⁶¹ HERZFELD (Joint Ventures, 1989), S. 147.

geführt, ökonomischer Handlungsspielraum und -schnelligkeit erhalten und damit die Flexibilitäts-Effizienz der Puerlunternehmung gesichert. Schließlich ist noch die für neoklassische Vertragsbestandteile typische²²⁶² Übertragung der Schlichterposition an einen Dritten theoretisch denkbar.²²⁶³ Dem Vorteil, den Einigungswillen der Kooperationspartner insofern positiv zu beeinflussen, als (beide) vermutlich aktiv die Einschaltung eines Externen zu verhindern beabsichtigen, steht das Risiko einer unsachgemäßen Fehlentscheidung mit ökonomisch ruinösen Konsequenzen entgegen. Die Einschaltung eines Schlichters führt das Einigungsunvermögen der Kooperationspartner ihren Marktpartnern (z.B. potentiellen Kreditgebern) plastisch vor Augen. Die Unfähigkeit, Spannungen im Innenverhältnis zu klären und das Außenverhältnis „sauber“ zu halten, zeitigt insofern gegebenenfalls nachteilige Markt- und Vertragspartner-induzierte Wirkungen mit der Konsequenz erheblicher Markt-Ineffizienz; Handlungsspielräume am Markt werden damit gegebenenfalls „verspielt“ und marktliche Inflexibilität des gesamten Kooperationssystems realisiert.²²⁶⁴

Die Strukturierung der Mehrheitserfordernisse im Beirat der Puerlunternehmung bestimmt die Flexibilitäts-Effizienz der Kooperation. Die Gesellschafter können die Entscheidungsfindung über einfache und qualifizierte Mehrheiten oder Einstimmigkeit autonom und fallspezifisch regeln, wobei Sperrminoritäten zum Schutz der Minderheitsgesellschafter oder eine gestaffelte Gliederung der Stimmverhältnisse möglich sind.²²⁶⁵ Je rascher und leichter Entscheidungen über einfache Mehrheiten zu fällen sind, um so eher werden zukünftige Handlungsschnelligkeit und hohe Flexibilitäts-Effizienz realisiert. Werden auf der anderen Seite juristische Konflikte über eine gestaffelte Gliederung der Stimmverhältnisse vorab verhindert, wirkt dies opportunitätskostensenkend. Das Risiko einer Überstrapazierung des Vetorechts seitens eines Minderheitsgesellschafters ist durch die gesellschaftsrechtliche Treuepflicht und mögliche Konventionalstrafen bei Verletzung der Stimmrechtsbindung zumindest partiell zu beherrschen.²²⁶⁶

In **Praxisbeispiel A** wurden die einzelnen Stimmverhältnisse bei Entscheidungen der General Assembly der INDUSTRIE CRANIC E.C. im Willensbildungsprozeß gestaffelt gegliedert.²²⁶⁷ Einstimmigkeit erfordern die Variation des Firmen-Namens, des Firmen-Standorts, des Memorandum of Association und der Articles of Association, die Kapitalerhöhung oder -reduzierung, die Errichtung von Tochtergesellschaften, die Veränderung des Ziels und Zwecks der Firma, besondere Geschäfte mit Anteilseignern, die Auflösung und Liquidierung der Firma, Verschmelzung-, Konsolidierungs- und Reorganisations-Maßnahmen, die Stellung von Sicherheiten zugunsten Dritter, die Veräußerung von über 50% der Assets, der Erwerb von Hypotheken und Wertpapieren. Anteilsmehrheit der General Assembly der INDUSTRIE CRANIC E.C. verlangen dagegen folgende Entscheidungen: die Festlegung der Dividende, die Ernennung von Board-Mitgliedern und Auditoren, die Entlastung der Direktoren und die Geltendmachung von

²²⁶² Vgl. PICOT/DIETL/FANCK (Organisation, 1999), S. 19.

²²⁶³ Der Einsatz von transaktionsexternen Schlichtern verlangt vor allem die Schlichtermerkmale Neutralität, Objektivität und Diskretion. Vgl. BECKER (Ökonomische Analyse, 2001), S. 52.

²²⁶⁴ Vgl. die partnerliche Leistungsqualität in Kapitel E.VI.4.3.

²²⁶⁵ Vgl. NAGEL (Gesellschaftsrecht, 2000), S. 28, 215; WORTMANN (Durchgriffshaftung, 1995), S. 173 f.

²²⁶⁶ Vgl. ALTMEPPEN (Haftung, 1998), S. 84 f.

²²⁶⁷ Vgl. GESPRÄCHSPARTNER (Vorstandsstab Marketing, 1998).

Ansprüchen ihnen gegenüber, Änderung oder Beendigung von Sideagreements, Technik oder Trademarks etwa betreffend (2/3-Mehrheit). Die General Assembly der INDUSTRIE CRANIC E.C., Bahrain, deren Teilnehmer die Shareholder und ein Auditor sind, tagt mindestens einmal im Jahr. Entscheidungen, die vom Board der INDUSTRIE CRANIC E.C., Bahrain, einstimmig zu fällen sind, sind die Verabschiedung des Geschäftsplanes für Funktion und Kapital sowie die Festlegung der Vollmachten des General Managers. Mit einer 2/3-Mehrheit dagegen sind folgende Entscheidungen vom Board der INDUSTRIE CRANIC E.C. zu fällen: Einstellung und Entlassung des General Managers, Zusagen über Rückstellungen und Verpflichtungen, Verpfändung von Werten über einem festgelegten Grenzwert, Rechtsstreitigkeiten über einen festgelegten Grenzwert. Wird die 2/3-Mehrheit nicht erreicht, kann der Chairman, der Leiter Corporate Marketing der INDUSTRIE CRANIC AG, in dringenden Fällen entscheiden. Das Ergebnis gilt bis zur endgültigen Entscheidung der General Assembly. Rasche Entscheidungen sind so gesichert.

Ausschlaggebend für den die Durchgriffshaftung begründenden qualifizierten Fall der Unterkapitalisierung ist die angenommene Kreditunwürdigkeit der Pueralunternehmung: Die mangelnde Lösung von Pattsituationen ist als Indikator für qualitative Defizite des pueralen Exekutivorgans, damit für Kreditunwürdigkeit²²⁶⁸ – und insofern letztlich als Ausprägungsmerkmal für Unsicherheitsreduzierungs-Ineffizienz bewertbar.

Das Vertragswerk des Primär- und des Sekundärgebildes in **Praxisbeispiel B** wies drei Sub-Ebenen auf: Zunächst existiert ein Rahmenvertrag der Gesellschafter, der ihre Rechte und Pflichten regelt. Er wurde auch als „Grundsatzvereinbarung“, „Konsortialvertrag“ oder „Shareholders Agreement“ bezeichnet und heruntergebrochen auf ein Vertragswerk, das den Einfluß auf die Geschäftsführung regelt – die OGF, in welcher zustimmungsbedürftige Geschäfte konkretisierend festgelegt sind.²²⁶⁹ Die OGF kann die Etablierung unterschiedlicher Gremien vorsehen: einer Gesellschafterversammlung, eines Gesellschafterausschusses, eines Aufsichtsrates, eines Beirates oder ähnlicher Organe. Die Abstimmung und die Quotierung innerhalb dieser Gremien regelt auf einer nächsten Ebene die „Geschäftsordnung für das jeweilige Gremium“. Die öffentlich zugängliche Satzung (Gesellschaftervertrag, Memorandum of Association) schließlich enthält lediglich den Hinweis auf die mögliche Festlegung einer Geschäftsordnung – ohne konkrete Hinweise auf die inhaltliche Ausgestaltung der Abstimmungsverhältnisse. Analog hierzu ist auch das Vertragswerk des Sekundärgebildes gestaltet.

Die Abstimmungsmodalitäten innerhalb des Gesellschafterausschusses der INDUSTRIE TECHNIK AG & CO. (KG) sind in der Geschäftsordnung für den Gesellschafterausschuß niedergelegt; die Abstimmung erfolgt nach Anteilen, nicht nach Köpfen. Mögliche Dead lock-Regelungen²²⁷⁰ wurden ausgeschlossen. Es existiert eine Eskalationsregelung, nach der die Vorstandsvorsitzenden der INDUSTRIE AG und der Vorstandsvorsit-

²²⁶⁸ Vgl. WORTMANN (Durchgriffshaftung, 1995), S. 150, 151, 169. Nach einem Urteil des 5. Senats des Bundesarbeitsgerichts vom 10. Februar 1999, welches sich damit der Auffassung des 8. Senats sowie des Bundesgerichtshofs angeschlossen hat, begründete die nicht voll erbrachte gesetzliche Stammeinlage allein nicht die Durchgriffshaftung. Vgl. o.V. (Kein Durchgriff, 1999), S. 23.

²²⁶⁹ Vgl. GESPRÄCHSPARTNER (Organbüro, 1999).

²²⁷⁰ Vgl. ESTEBAN DE LA ROSA (La joint Venture, 1999), S. 38.

zende der X AG in einer Patt-Situation eine einvernehmliche Regelung treffen („Präsidenschafts-Ebene“). Die US-amerikanischen Partner stiegen zunächst mit einem kleineren Anteil in die Kooperation ein. Für den Fall eines positiven Beginns gedachten sie aufzustocken und Anteile von der INDUSTRIE AG zu ziehen. Die Konstruktion des Primärgebildes stellte daher hohe Anforderungen an die Regelung der dynamische Perspektive der Kooperation widerspiegelnde „Change of Control“. Sechs Partner mußten sich untereinander arrangieren. Es waren Regelungen dahingehend zu treffen, wie Anteilsverschiebungen zu koordinieren sind. Damit ergaben sich zwei Aufgabenschwerpunkte: Einerseits war die inhaltliche und zeitliche Festlegung der Put and Call-Options vorzunehmen, indem geklärt wurde, wann wessen Beteiligungen in welcher Höhe abgegeben bzw. erworben werden. Zum anderen waren die Vorkaufs- und Andienungsrechte zu fixieren. Dabei war vor allem darauf zu achten, trotz Anteilsverschiebungen die Gruppenbildung beizubehalten wie auch dem INDUSTRIE KONZERN die Mehrheit zu belassen.

Insgesamt wurde zwar ein Gleichlauf der Beteiligungsquote zur Dividendenbeteiligung realisiert, dagegen griff jedoch ein Ungleichlauf der Beteiligungsquote zu den Stimmrechten Platz: 49,2% Kapitalbeteiligung zu 51% Stimmrechtsbeteiligung.

2.2. Gesellschaftsvertrag bzw. -satzung

Der neben dem mindestnotwendigen möglichen Inhalt des Gesellschaftsvertrages oder der Gesellschaftssatzung orientiert sich an der für die Pueralunternehmung gewählten Rechtsform. Das auf die Pueralunternehmung anzuwendende Gesellschaftsrecht determiniert in **Transaktionaler** Hinsicht weitestgehend die Struktur der Willensbildung in der Pueralunternehmung und damit die vertikalen Kybernationsmöglichkeiten durch die Parentalunternehmungen.

Während das aus dem deutschen Recht bekannte Aufsichtsratssystem „dreigeteilt“ ist, weist das dem angelsächsischen Recht entstammende Board-System neben der Gesellschafterversammlung als alleiniges zusätzliches Organ lediglich den Board of Directors auf, welchem zwar formell die Geschäftsführung obliegt, diese praktisch jedoch häufig auf ein Executive Committee übertragen oder aber eine Aufgabenteilung innerhalb des Board of Directors vereinbart wird.²²⁷¹ Im deutschen Gesellschaftsrecht kann über die Errichtung von Beiräten eine Modifikation der Gesellschaftsstruktur erreicht werden, wobei die Konstituierung eines Beirates durch seine Funktion und interne Struktur wie auch die Rechtsform der Pueralunternehmung determiniert wird.²²⁷² Für eine Trigonale Kooperation ist die Gründung eines Gesellschafterausschusses, d.h. eines Beirates, in der Pueralunternehmung durch die Leitungspersonen der Parentalunternehmungen charakteristisch, in welchem sie persönlich den Willen „ihrer“ Parentalunternehmungen verfolgen, wohingegen sie in der sich dann vielfach zur Bedeutungslosigkeit entwickelten Gesellschafterversammlung als Interessenvertreter der Gesellschafter „agieren“; simultan wird der Beirat in der Pueralunternehmung jedoch auch als Beaufsichtigungsgremium des Exekutivorgans ausgestaltet – diese Exekutiv- und Aufsichtsaufgaben

²²⁷¹ Vgl. ZIELKE (Erfolgsfaktoren, 1992), S. 232 ff.

²²⁷² Zur Zulässigkeit von Beiräten vgl. § 82 II 2 GmbHG, § 27 II GenG, § 285 IX HGB.

kann ein Beirat in der Puerlunternehmung letztendlich jedoch nur dann ausüben, wenn diese Funktionen nach dem anzuwendenden Gesellschaftsrecht auch statthaft sind.²²⁷³

Nach dem Aktiengesetz sind keine Beiräte mit organschaftlichen Funktionen möglich, wohingegen die grundsätzliche Bildung von Beiräten durchaus möglich ist (§ 107 III 1 AktG); ihre Mitglieder sind jedoch nur Vertragspartner der Gesellschaft per Auftrag oder Dienstvertrag und können keine Rechte gegenüber der AG oder ihren Organen geltend machen; der Vorstand darf in seinen Entscheidungen nicht vom Beirat abhängig sein und auch die Aufsichtsrats-Autonomie darf nicht per Satzung – entsprechend der gesetzlichen Delegationsschranke nach § 107 III 2 AktG – eingeschränkt werden.²²⁷⁴ Nach einer Auffassungsrichtung²²⁷⁵ scheidet bereits eine – nach anderer Richtung²²⁷⁶ zulässige – unterstützende Tätigkeit durch Vorbereitung und Beratung aus: Eine derart ausgedehnte Beaufsichtigung des Exekutivorgans durch den Beirat einer deutschen Puerlunternehmens-AG, wie sie durch den Board of Directors einer Internationalen Trigonalen Kooperation eröffnet wird, ist insofern ausgeschlossen.

Demgegenüber können im deutschen GmbH-Recht Aufsichts- und Exekutivrechte umfassend auf einen Beirat übertragen werden; die Aufsicht ist bereits nach § 52 GmbHG der grundsätzliche Aufgabenschwerpunkt eines fakultativen Beirates. Im Gegensatz zum Recht der AG sind zudem Stimmrechtsbeschränkungen und Mehrstimmrechte nach dem Recht der GmbH unbeschränkt möglich, sofern dies im Gesellschaftsvertrag so fixiert wird.²²⁷⁷ Insgesamt bietet daher aus diesen Perspektiven die Puerlunternehmens-GmbH über die Zuteilung von Kompetenzen auf zusätzlich zu den gesetzlich vorgesehenen Organen gebildete Beiräte und über „harte“ innere Einflußnahmen tendenziell facettenreichere Einflußnahmemöglichkeiten und weist insofern in **Dynamischer** Hinsicht eine relativ höhere Flexibilitäts-Effizienz auf als die AG.²²⁷⁸

Praxisbeispiel A veranschaulicht, daß die Parentalunternehmungen nicht in jedem Land die Rechtsform frei wählen können; Bahrain verlangt gesetzlich Rechtsformen, die von ihrer Struktur her der GmbH und der AG weitgehend ähnlich sind.²²⁷⁹ Zumindest existiert in beinahe jeder kontinentaleuropäischen Rechtsordnung eine der deutschen Aktiengesellschaft und der GmbH (annähernd) entsprechende Gesellschaftsform.²²⁸⁰

²²⁷³ Vgl. GESPRÄCHSPARTNER (Organbüro, 1999); MERTENS (Beirat, 1985), S. 416 ff.; WORTMANN (Durchgriffshaftung, 1995), S. 158 ff.

²²⁷⁴ Vgl. KRAWINKEL (Kontroll- und Transparenzgesetz, 2000), S. 156 ff.; VOORMANN (Beirat, 1990), S. 24 ff.; WORTMANN (Durchgriffshaftung, 1995), S. 162 ff. Die Neufassung des § 171 II Satz 2 AktG, nach der sich die Berichtspflicht des Aufsichtsrates auch auf die gebildeten Ausschüsse und ihre Sitzungen erstreckt, soll lediglich mäßig verhaltenssteuernd Anreize für eine vermehrte Bildung von Ausschüssen und eine höhere Sitzungsfrequenz bieten. Vgl. KRAWINKEL (Kontroll- und Transparenzgesetz, 2000), S. 154.

²²⁷⁵ Vgl. LIPPERT (Überwachungspflicht, 1976), S. 114 ff.

²²⁷⁶ Vgl. LUTTER/KRIEGER (Rechte und Pflichten, 1993), S. 212.

²²⁷⁷ Vgl. § 45 I GmbHG.

²²⁷⁸ Vgl. GESPRÄCHSPARTNER (Organbüro, 1999); WORTMANN (Durchgriffshaftung, 1995), S. 72 ff.

²²⁷⁹ Vgl. AL TAMIMI (Setting up in Dubai, 1994), S. 33-54.

²²⁸⁰ Vgl. hierzu ausführlich NAGEL (Gesellschaftsrecht, 2000), S. 297 ff.

2.3. Separate Einzelverträge

Eine hohe Kontroll-Potential-Effizienz über die Kontrolle kritischer Ressourcen kann in **Transaktionaler** Hinsicht über einen separaten gewerblichen Rechtsschutz erworben werden, indem die innerhalb der Pueralunternehmung genutzten Marken der Parentalunternehmung in deren Namen registriert werden, um der Pueralunternehmung bei Mißbrauch diese Nutzungsrechte wieder entziehen zu können. Darüber hinaus eröffnet ein Managementvertrag, auf dessen Grundlage dem (lokalen) Kooperationspartner sämtliche Unternehmungsführungs-Funktionen unabhängig von der Kapitalbeteiligung zugeordnet werden und dieser die Pueralunternehmung wie eine 100%-ige Tochtergesellschaft zu führen vermag, die umfassendste Kontrolle über das Pueralunternehmens-Management und die Leistung des (lokalen) Kooperationspartners.²²⁸¹ Als rechtlich selbständige Einzelvereinbarungen, die zwischen der Pueralunternehmung und den Parentalunternehmungen geschlossen werden, sind zudem personalwirtschaftliche, verhaltensorientierte Kontrollmöglichkeiten eröffnende Verträge zu berücksichtigen. So steht mit der Entsendung parentaler Humanressourcen eine nachhaltige Möglichkeit der Leistungs- und Transaktions-Kontrolle des Pueralunternehmens-Managements und des (lokalen) Partners zur Verfügung. Loyalitätskonflikte jener in die Pueralunternehmung abgestellten Humanressourcen sind dadurch zu entschärfen, daß die Parentalunternehmung weiterhin für ihr Einkommen aufkommt und als verbindender Prüfstein für ihre zukünftige Karriere fungiert. Dadurch werden Abhängigkeiten geschaffen, die die Gefahr opportunistischen Verhaltens erheblich mindern. Bildungsmaßnahmen für das Pueralunternehmens-Management vor Ort oder auch innerhalb der Parentalunternehmung bieten sich ebenfalls an, da diese das Pueralunternehmens-Management mit der parentalen Kultur und die parentalen Mitarbeiter mit der pueralen Kultur in Kontakt treten lassen. Partiiell sind derartige verhaltensorientierte Kontrollen auch über Personalentwicklungsmaßnahmen für den Partner, etwa auf Basis des Anker-Konzepts,²²⁸² denkbar.

Vollkommen immobile Ressourcen wie die Reputation oder das Vertrauen der Kunden einer Parentalunternehmung sind nicht handelbar und können vom Kooperationspartner nicht einfach erworben werden. Die vollkommene Immobilität partnerlicher Ressourcen kann in **Internaler** Hinsicht zu einem Kontrakt-Konzept führen, das über die Verwendung des Namens der Parentalunternehmung im Pueralunternehmens-Namen die Verwertung dessen eingebrachter immobiler Ressource „Reputation“²²⁸³ ohne Eigenentwicklung ermöglicht und eine hohe Ressourcen-Effizienz realisiert. Eine „künstliche“ Mobilisierung vollkommen immobiler Ressourcen wird in dieser Weise über eine Außenfiktion und damit die Realisierung eines Fiktions-Konzepts herbeigeführt.

Die zukunftsorientierte Vermeidung potentieller Risiken der Durchgriffshaftung infolge des Tatbestandes der Sphärenvermischung kann demgegenüber die Unsicherheitsreduzierungs-Effizienz in **Dynamischer** Hinsicht positiv determinieren. Besteht für Geschäftspartner der Trigonalen Kooperation die Gefahr, das rechtsgeschäftliche Handeln

²²⁸¹ Vgl. zu diesen und folgenden Kontrollmöglichkeiten exemplarisch FEY/BEAMISH (Joint Venture Conflict, 2000), S. 158 f.; HERZIG/WATRIN/RUPPERT (Unternehmenskontrolle, 1997), S. 770 f.

²²⁸² Vgl. die Horizontalen Parentalunternehmens-Relations-Konzepte in Kapitel D.II.1.

²²⁸³ Zur Unterschätzung des Reputationsrisikos vgl. KENDALL (Risk Management, 1998), S. 220.

dem falschen Rechtssubjekt im Sinne der Sphärenvermischung zuzuordnen, und sich infolgedessen über Eigenschaften der Pueralunternehmung oder über die Person des Geschäftspartners im Irrtum zu befinden (§ 119 BGB), so haben die Gesellschafter besondere Sorgfalt darauf zu verwenden, unzweideutig gegenüber Dritten zum Ausdruck zu bringen, in welcher Rolle sie ihre geschäftlichen Aktivitäten entfalten.²²⁸⁴ Für den Tatbestand der Sphärenvermischung ist die Namensidentität zwischen Parental- und Pueralunternehmung entscheidend: Weist der Name der Pueralunternehmung alleinig Bezüge zur Firma einer Parentalunternehmung auf, wie dies in **Praxisbeispiel A** der Fall ist, und werden weitere Namensbestandteile allenfalls als den Tätigkeitsbereich umschreibend bewertet, besteht die naheliegende Möglichkeit, den Schluß zu ziehen, Vertragspartner sei die Parentalunternehmung: der Rechtsschein der Identität begründet dann die Identität der Haftung – dies gilt um so mehr, sofern weitere Bedingungen, wie Personenidentität, gleicher Sitz²²⁸⁵ oder gleiche Mission, zutreffen; läßt der Name der Pueralunternehmung demgegenüber keine Verbindung zu den Benennungen der Parentalunternehmungen erkennen, umfaßt er vielmehr als Schlagwort²²⁸⁶ lediglich die Anfangsbuchstaben der parentalen Namen oder beherbergt er sämtliche parentale Namen vollständig, so besteht ein Haftungsdurchgriffs-Risiko nicht.²²⁸⁷

Bestehende Vertretungs-Verträge der INDUSTRIE CRANIC AG mit vormaligen Vertretungen für das Gebiet der GCC-Länder mußten auf die INDUSTRIE CRANIC F.Z.E. übertragen werden. Zudem besteht in **Praxisbeispiel A** ein Fertigungs-Lizenzvertrag für Standardkrane. Eine vertragliche Bindung zwischen der INDUSTRIE CRANIC AG und der Pueralunternehmung existiert in Form einer Fertigungs-Lizenz gegen Berechnung. Darüber hinaus liefert die INDUSTRIE CRANIC AG Komponenten an die Pueralunternehmung und berechnet sie. Ein Direktversand seitens der INDUSTRIE CRANIC AG an Einzel-Vertretungs-Kunden ist möglich, die Berechnung erfolgt jedoch über die INDUSTRIE CRANIC F.Z.E.

3. **Schlußfolgerungen**

Für die kooperationsbasierte interne (externe) Geschäftsbeziehung in ihrer Gesamtheit ist bei Gründung einer (originär) langfristig angelegten Pueralunternehmung ein **relationales (atmosphärisches) Vertrags-System** erforderlich. Da die Grenzen der Berechenbarkeit und Beeinflußbarkeit zukünftiger Ereignisse bei relationalen Kontrakten akzeptiert werden, ist die erzielbare Konflikt-Potential-Effizienz höher als bei harten Kontrahierungen, für welche charakteristisch ist, daß keine Probleme bei der Vertrags-

²²⁸⁴ Vgl. JULA (Gesellschafter, 2000), S. 318 ff.

²²⁸⁵ Das deutsche Recht ging bislang gemäß der Sitztheorie davon aus, daß nicht nur die Wirksamkeit einer Gesellschaftsgründung, sondern vielmehr auch alle anderen gesellschaftsrechtlichen Fragen nach der am effektiven Sitz des Unternehmens geltenden Rechtsordnung zu entscheiden waren. Dies galt, neben den Rechtsverhältnissen innerhalb eines Konzerns, auch für die Durchgriffshaftung auf Gesellschafter. Der Europäische Gerichtshof unterstellte mit einem Urteil vom 9. März 1999 die Beurteilung einer Gesellschaftsgründung zwingend dem Recht des Gründungsstaates. Vgl. o.V. (Briefkastenfirmen, 1999), S. 22; HELMS (Nachgefragt, 1999), S. 22.

²²⁸⁶ Vgl. die Entscheidung des Reichsgerichts im Jahre 1934, nach der ein Schlagwort keinen Rechtsschein der Identität zu begründen vermag. Vgl. RGZ 145, 274 (278) zu § 25 HGB.

²²⁸⁷ Vgl. DRÜKE (Haftung, 1990), S. 81 ff.; REHBINDER (Konzernaußenrecht, 1969), S. 154 ff.; WORTMANN (Durchgriffshaftung, 1995), S. 192 ff.

abwicklung geduldet werden und angenommen wird, daß sämtliche wesentliche Determinanten der Erfüllungsphase ex ante erfaßbar sind. Schwierigkeiten werden als natürliche Elemente einer Beziehung angesehen. Ihnen wird mit kooperativem Verhalten entgegnet. Indem die Konzeptionierung von Strukturen und des generellen Wesens der in ihnen ablaufenden Transaktionen auf der Grundlage komplex-kommunikativer partnerschaftlicher Kontrahierungsprozesse erfolgt, die leise und sacht in eine soziale Beziehung transformieren und eine zunehmende Stabilität erlangen, wird eine hohe Flexibilität-Effizienz erzielbar. Die erheblichen Schutz- und Kontroll-Nachteile weicher Kontrahierungsmuster lassen sich wiederum durch die bewußte Integration klassischer und neoklassischer Vertragselemente in den – in seiner Gesamtheit als relational zu charakterisierenden – Kooperationsvertrag (zumindest teilweise) kompensieren.²²⁸⁸

Muß für den Kooperationspartner – infolge der Gefahr opportunistischen oder als ungünstig zu bewertenden autonomen Verhaltens des Kooperationspartners bei simultan hoher Bedeutung des Kooperationsvorhabens – der Schwerpunkt der Kontraktfestlegungen auf der möglichst eindeutigen und vollständigen Konkretisierung der zwischen den Partnern auszutauschenden Gütern und Dienstleistungen und der Schaffung extrinsisch orientierter Motivation liegen, wird der **Einbau klassischer** Verträge oder auch **Vertragsbestandteile** zur Erzielung einer hohen Schutz-Effizienz wie auch Kontroll-Potential-Effizienz obligatorisch. Der Gefahr opportunistischen Verhaltens ist über Ex ante-Tests der partnerlichen Integrität in „ungefährlichen“ Bereichen und der Institutionalisierung von Ex post-Kooperations-Austritts-Barrieren aus der Kooperation zu begegnen. Die zusätzliche Belohnung von harten Faktoren in grundsätzlich strategisch orientierten Anreizsystemen kann eine zu starke Orientierung an weichen Faktoren im Umfeld der Kooperationspartner, welche Spielraum für Opportunismus und nicht-zielkonformes Verhalten eröffnet, verhindern. Ein partieller Einsatz kurzfristiger, operativer Anreize („Short term incentives“²²⁸⁹) vermag im Sinne des Setzens von überprüfbaren Meilensteinen – sei es mit Blick auf die kontinuierlich erbrachten Leistungen, sei es im Hinblick auf die Überprüfung der partnerlichen Probität – nicht-zielkonformes Verhalten frühzeitig zu erkennen und diesem zu begegnen.

In ähnlicher Weise wirken stichprobenartige, unangekündigte Kontrollen der nicht mit Außenwirkung verbundenen Qualität nicht-selbstprofilierungsgeeigneter und inkontraktibler Routineaktivitäten. In dieser Weise ist zudem das Einreißen einer kommunikationskostenintensiven „Schulterschluß-Mentalität“ zu Lasten der Aufgabenorientierung partiell zu verhindern. Für zu transferierende Austauschgüter, wie etwa Vorprodukte oder Ersatzteile, ist der Abschluß harter Kaufverträge mit der Pueralunternehmung oder dem Kooperationspartner zweckmäßig, in denen alle mit der Transaktion verbundenen Folgen vorweggenommen und abschließend geregelt werden: „Sharp in by clear agreement; sharp out by clear performance“.²²⁹⁰ Nach dem Kriterium des

²²⁸⁸ Eine Pueralunternehmung ist bisweilen Teil eines bereits existierenden Geflechts einer Vielfalt an unterschiedlichen Verträgen zwischen den Partnern. Einer Studie von Glaister und Buckley zufolge erhöht dieser Nexus an Relationen, vor allem in Form von „Ongoing Long-Term Relationships“, den Erfolg der Pueralunternehmung beträchtlich. Vgl. GLAISTER/BUCKLEY (Performance Relationships, 1999), S. 143.

²²⁸⁹ BLEICHER (Strategische Anreizsysteme, 1992), S. 16.

²²⁹⁰ MACNEIL (Futures, 1974), S. 738.

Marktdrucks bieten klassische Kontraktelemente – sind Leistungsbeziehungen zwischen den Parentalunternehmungen und der Pueralunternehmung etwa an Marktpreisen ausgerichtet – die Chance, interne Leistungen mit marktlichen Transaktionen zu konfrontieren, den „Markt in die Hierarchie“ zu transformieren und in dieser Weise kooperationszielbezogenes Verhalten zu fördern. Indem klassische Kontraktelemente in das Vertragswerk einbezogen werden, ist eine höhere ergebnisorientierte Kontroll-Potential-Effizienz erzielbar.²²⁹¹

Handelt es sich bei den in der Kooperationsstruktur zu koordinierenden Kontraktgütern um zeitlich befristete, hochwertige und komplexe Dienstleistungen einer (oder beider) Parentalunternehmung(en), tätigt zumindest einer der Partner spezifische Investitionen, die sämtliche Formen des Ausnutzens von Informationsasymmetrien ermöglichen und entsprechende Gegenmaßnahmen erforderlich machen. Die **Integration**²²⁹² **zeitraumbezogener neoklassischer** Verträge in das relationale Vertragssystem bietet als „Mittelding“ zwischen Klassik und Relationalität ein höheres²²⁹³ (geringeres) Maß an Flexibilität gegenüber rein harten (weichen) Vertragsbestandteilen und einen höheren Grad an Sicherheit gegenüber rein weichen (harten) Vertragselementen. Neoklassische Vertragselemente weisen im Hinblick auf die meisten der vormals diskutierten Kriterien mittlere Ausprägungen auf; sie bieten in vielerlei Hinsicht Kompromißlösungen – dies gilt ebenfalls im Hinblick auf die erzielbare Kontroll-Potential- und Akkulturations-Effizienz.

Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft werden bei weichen Kontrahierungen nicht als auf einen Zeitpunkt fokussierbar begriffen, sondern die dynamische Strukturierungsnotwendigkeit von vornherein akzeptiert und der **Dynamik-Effizienz** Rechnung getragen. Die zumindest zu Beginn des Kooperationsvorhabens anzunehmende Langfristorientierung der Partner bewirkt – im Gegensatz zur vielfach von vornherein zeitlich befristeten Orientierung zahlreicher Digonaler Kooperationen, daß die Charakteristika des übergeordneten relationalen Vertragssystems über den „Integrations-Effekt“ die üblichen Nachteile der in das System eingebundenen harten Kontrahierungen ausgleicht (z.B. über Konfliktbeilegung) – oder gar ins Positive verkehrt (z.B. über Anreize).

Letztendlich verdeutlicht die Auswahl zwischen dem Anteil weicher und harter Kontrahierungen das **Spannungsverhältnis** zwischen den Effizienzkriterien **Flexibilität und Assekurität**. Relationale, weiche Vertragsmuster eröffnen Handlungsspielräume, die genau dann Effizienz – im Sinne des Gesamtsystems – bewirken, wenn der eigennützige Mißbrauch (nahezu) ausgeschlossen werden kann – und nicht paradoxerweise belohnt wird. Klassische Vertragsbestandteile ermöglichen durch die Nutzbarmachung autoritärer, kontrollierender Kontraktelemente die Eindämmung dieser Opportunismus-Gefahr und individualspezifische Differenzierungen innerhalb zu führender Organisationseinheiten im Trigon. Eine von den Kooperationspartnern als dauerhaft angesehene Koope-

²²⁹¹ Zur kulturell-bedingten Vertragswahl vgl. CHILD/YAN (Sino-Foreign Joint Ventures, 2001), S. 53-75.

²²⁹² So verweist auch eine Studie von BECKER darauf, daß z.B. bestimmte Opportunismusrisiken selten nur durch ein einziges institutionelles Arrangement effizient gehandhabt werden können. Vgl. BECKER (Ökonomische Analyse, 2001), S. 52.

²²⁹³ Vgl. WILLIAMSON (Transaction Cost Economics, 1993), S. 8.

rationsbeziehung könnte im Sinne der Flexibilitäts-Effizienz in Form eines „Sequential Spot Contracting“ durch eine Aneinanderreihung von kurzfristigen „Spot Contracts“ beständig institutionell abgesichert werden.²²⁹⁴ Eine solche Kontrahierung setzt allerdings voraus, daß sich die Transaktionspartner an die getroffenen unvollständigen oder impliziten Abmachungen halten und Opportunismus vermeiden. Direkt proportional dazu erhöht sich die Kontroll-Potential-Effizienz, indem kleine Meilensteine fixiert werden, an denen jeweils die Leistungserbringung der Partner überprüft wird.

Abbildung 112: Bewertung harter und weicher Kontrahierungselemente

	Internal	External	Transaktional	Dynamisch
Klassisch	(4.), (11.2), (9.1), (9.2), (9.6)	(2.), (3.3), (4.3), (6.), (11.)	(1.22.5), (1.25.5), (1.19), (2.17), (2.20), (3.20), (4.17)	(1.1.1), (1.2), (1.4), (1.8.1), (1.8.3)
Neoklassisch	(5.), (8.), (9.1), (9.2), (9.4), (9.6)	(3.3), (4.3), (7.2)	(1.22.5), (1.25.5), (1.19), (2.17), (2.20), (3.20), (4.17)	(1.1.1), (2.2)
Relational/ Atmosphärisch	(1.)-(3.), (7.), (9.1)-(9.8), (11.3), (14.)	(1.), (3.2), (3.3), (4.3), (5.), (7.1), (7.3), (7.4)	(1.22.5), (1.25.5), (1.18), (1.18), (2.16), (2.17), (2.20), (3.19), (3.20), (4.17), (4.18) // (1.1)-(1.16), (2.1)-(2.18), (3.1)-(3.17)	(1.1.1), (1.8.1), (1.8.2), (1.9.1)-(1.9.4), (1.18), (2.2)-(2.8), (3.1)-(3.4), (3.8)-(3.12)

Im Hinblick auf die subsumierende Bewertung inhaltlicher Kontrahierungselemente aus Dynamischer Perspektive greift der Sachverhalt der Durchgriffshaftung, wenn die Bedingungen der anerkannten Fallgruppen der kontraktstrukturell bedeutsamen Unterkapitalisierung, der Sphärenvermischung und der Konzernhaftung gegeben sind.²²⁹⁵ Die rasche Klärung pueraler Pattsituationen, die flinke Herbeiführung erforderlicher Mehrheiten und die gezielte Ausrichtung parental-pueraler Transaktionsbeziehungen an Marktpreisen räumen Zweifel von Marktpartnern an der Markteffizienz und Kreditwürdigkeit des Trignons aus, vermindern das Risiko eines direkten Zugriffs auf die Parentalunternehmungen und dienen somit nicht allein der parentalen Unsicherheitsreduzierungs-Effizienz, sondern auch der pueral-trigonalen Handlungsschnelligkeit und damit Flexibilierungs-Effizienz. Die ausschließliche Anlehnung des Namens der Pueralunternehmung an den Namen nur einer Parentalunternehmung dagegen birgt – infolge der Verwechslungsmöglichkeit von Parental- und Pueralunternehmung – das Risiko des externen Sanktionierungs-Effektes auf Basis der Sphärenvermischung und vermindert die parentale Unsicherheitsreduzierungs-Effizienz. Gesetzliche Sanktionierungsrisiken in Form der Konzernhaftung schließlich werden beim Unterordnungskonzern durch das Statut der abhängigen pueralen Gesellschaft determiniert.

Infolge der uneindeutigen Formulierung des § 17 I AktG ist dem Konzernrecht eine mehrfache Abhängigkeit der Pueralunternehmung von ihren Parentalunternehmungen anzuerkennen.²²⁹⁶ Die aus Sicht der abhängigen Pueralunternehmung nicht entscheiden-

²²⁹⁴ Vgl. WILLIAMSON (Markets and Hierarchies, 1975), S. 94 ff.

²²⁹⁵ Vgl. grundlegend ALTMEPPEL (Haftung, 1998), S. 50 ff.; GESPRÄCHSPARTNER (Organbüro, 1998); JULA (Gesellschafter, 2000), S. 318 ff., 322 ff.; ROGGE (Haftung, 1998), S. 30 ff., 97 ff.; NAGEL (Gesellschaftsrecht, 2000), S. 213 ff.; WORTMANN (Durchgriffshaftung, 1995), S. 291 ff.

²²⁹⁶ Vgl. EMMERICH/SONNENSCHN (Konzernrecht, 1997), S. 47 f.

de Herkunft, sondern vielmehr maßgebliche Intensität der Willensausführung erfordert mehrheitliche Kapitalbeteiligungen, Unternehmungsverträge oder auch organschaftliche Kompetenzen zum parentalen Vorteil abändernde Satzungsregelungen.²²⁹⁷ Personelle Verflechtungen oder parental-puerale Leistungsbeziehungen an sich indizieren dabei keinen beherrschenden Einfluß.²²⁹⁸ Erst im Falle der verhaltensorientierten interparentalen Koordination begründen diese Einflüsse eine Beherrschung – ansonsten neutralisieren sich beide Einflüsse: Die interparentale Abstimmung konstituiert demnach die Basis einer wirksamen Handhabung der Beherrschungsmittel.²²⁹⁹ Als derartige von § 17 I AktG geforderten Beherrschungsgrundlagen sind Stimmbindungsverträge in Kombination mit Abstimmungsvereinbarungen oder auch eine BGB-Gesellschaft, d.h. der Rahmenvertrag selbst, zu identifizieren – die Paritätsbeteiligung allein indiziert nicht die verlangte Beherrschungsgrundlage.²³⁰⁰ Existieren demgegenüber zwischen den an einer Pueralunternehmung beteiligten Parentalunternehmungen horizontale personelle Verflechtungen, die eine einheitliche Stimmabgabe sichern, oder schließen sich die Parentalunternehmungen unter einheitlicher Leitung gemäß § 18 II AktG zu einem Gleichordnungskonzern zusammen, resultiert eindeutig, daß sie ihre gemeinsame Pueralunternehmung durch einen einheitlichen Gesamtwillen beherrschen.²³⁰¹

Inwieweit die Pueralunternehmens-Gläubiger gegen die herrschenden Parentalunternehmungen vorgehen und einen Haftungsdurchgriff bewirken können, ist abhängig vom organisationalen Zusammenhang.²³⁰² Ist die Pueralunternehmung bei Ratifizierung *eines* Beherrschungsvertrages mit den Parentalunternehmungen gegenüber beiden Parentalunternehmungen als Mitglied jeweils eines parental Vertragskonzerns anzusehen, sichern sich die Parentalunternehmungen neben Kybernations-Effizienz vor allem auch Unsicherheitsreduzierungs-Effizienz, indem sie im Konzerninteresse sogar abträgliche Anordnungen erlassen dürfen, solange diese nicht von existenzbedrohendem oder -vernichtendem Ausmaße sind.²³⁰³ Die parentale Unsicherheitsreduzierungs-Effizienz im einfach faktischen Konzern ist hoch, da sich, ausgehend von einem Schädigungsverbot und unter Rückgriff auf die einschlägigen aktienrechtlichen Vorschriften²³⁰⁴ bei einer als AG wie auch als GmbH organisierten Pueralunternehmung ein Anspruch des Gläubigers regelmäßig ob der nicht belegbaren Schädigung zerschlägt. Der externe Sanktionierungseffekt im qualifiziert faktischen Konzern schließlich droht dann, wenn Art und Intensität der parental Kybernation eine Aussonderung einzelner Anordnungswirkungen bzw. einen singulären Ausgleich verunmöglichen – so etwa bei konkursverursa-

²²⁹⁷ Vgl. NAGEL (Gesellschaftsrecht, 2000), S. 213 ff.

²²⁹⁸ Vgl. ROGGE (Haftung, 1998), S. 97 ff.

²²⁹⁹ Vgl. NAGEL (Gesellschaftsrecht, 2000), S. 214; WORTMANN (Durchgriffshaftung, 1995), S. 232-248. So bedingt die konkurrierende oder antinome Relation der Kybernations-Arten (vgl. Kapitel D.II.3.4.) zueinander zwar ein erhöhtes Risiko des Scheiterns der Kooperation, vermindert dagegen tendenziell das Risiko der Durchgriffshaftung infolge mangelnder Abstimmung zwischen den Parentalunternehmungen.

²³⁰⁰ Vgl. ESTEBAN DE LA ROSA (La joint venture, 1999), S. 38.

²³⁰¹ Vgl. GANSWEID (Wettbewerbsrecht, 1976), S. 127 f.

²³⁰² Vgl. grundlegend ALTMEPPE (Haftung, 1998), S. 22 ff.; GESPRÄCHSPARTNER (Organbüro, 1998); JULA (Gesellschafter, 2000), S. 337 ff., 342 ff., 348 ff.; NAGEL (Gesellschaftsrecht, 2000), S. 217 ff., 222 ff., 227 ff.; WORTMANN (Durchgriffshaftung, 1995), S. 289 ff.

²³⁰³ Als Anspruchsgrundlage dient 309 IV.3. AktG; nach Beendigung des Vertrages kann der Gläubiger gemäß §§ 303, 322 AktG Zahlung verlangen.

²³⁰⁴ §§ 317 IV, 309 IV 3 AktG

chender parentaler Kybernation und weitgehender Beschlußabhängigkeit der Pueralunternehmung.

Prinzipiell ist damit das Risiko für die Parentalunternehmungen, auf Basis der Durchgriffshaftung in Anspruch genommen zu werden, gegenüber 100%-igen Tochterunternehmen nicht etwa höher, sondern tendenziell sogar geringer – eine relativ höhere Unsicherheitsreduzierungs-Effizienz wird damit erzielt.²³⁰⁵ Ein Anspruch für einen direkten Zugriff auf die vielfach ökonomisch attraktiver erscheinenden Parentalunternehmungen existiert für die Gläubiger der Pueralunternehmung nicht; zudem bedingen das Defizit, nicht auf die Parentalunternehmungen unmittelbar durchgreifen zu können, wie auch die begrenzte Haftung der Pueralunternehmung, daß diese „Risiko-Partitionierung“²³⁰⁶ zwischen den Kooperationspartnern und die damit vielfach beabsichtigte interpartnerlich „geteilte“ Risikoabwälzung letztendlich wiederum auf die Gläubiger – als letztes Glied der Haftungskette, welches somit das der Pueralunternehmungs-Aktivität immanente Risiko trägt – transferiert, d.h. indirekt und mittelbar abgewälzt wird. Potentielle Schutzmaßnahmen der Gläubiger liefen etwa auf parentale Garantiever sprechen oder Bürgschaften, auf den Direktabschluß von Lieferverträgen mit den Parentalunternehmungen als Verträge zugunsten der Pueralunternehmung oder aber auf die Involvierung der Parentalunternehmungen in die Vertragsverhandlungen hinaus, um über eine Basis für eine mögliche zukünftige Haftung aus culpa in contrahendo zu verfügen – und derart die Unsicherheitsreduzierungs-Effizienz des Trignons zu eigenen Gunsten zu vermindern.

Abbildung 113: Bewertung inhaltlicher Kontrahierungselemente

	Internal	External	Transaktional	Dynamisch
Rahmenvertrag	(3.)*	(8.)-(10.)*	(1.22.5), (1.22.6), (1.24.3), (1.24.4), (1.25.6), (2.23), (1.8), (2.5), (4.8), (4.13)*// (1.16), (1.17), (2.12), (2.13), (3.16), (3.17)	(1.1.1), (1.1.3), (2.2)-(2.8), (2.10), (2.17), (2.19)*
Gesellschaftsvertrag bzw. Satzung	(7.)*	(7.), (12.)*	(1.18), (2.16), (3.19), (4.18)*	(2.22)-(2.24)*
Separate Einzelverträge	(1.), (2.)	(5.), (11.)	(1.25.1), (1.25.2)	(1.1.1)-(1.1.3)

* Da die konkrete inhaltliche Ausgestaltung der Kontrakte im praktischen Einzelfall erheblich voneinander differiert, indem jeweils gänzlich unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt werden können, ist auf die ausgeglichen-fokussierende Gültigkeit sämtlicher Effizienzbedingungen und -kriterien – insbesondere im Falle des Rahmenvertrages und des Gesellschaftsvertrages – hinzuweisen.

²³⁰⁵ Vgl. hierzu und folgend GESPRÄCHSPARTNER (Zentralbereich Recht, 1999); WORTMANN (Durchgriffshaftung, 1995), S. 293 f. Die besondere Bedeutung der begrenzten Rationalität für die Fähigkeit der Vertragspartner, Spezialistenwissen im Entscheidungsprozeß nutzen und komplexe Inter-Relationen zwischen Transaktionen auf Basis von Spezifität und Routine erkennen zu können, zeigen AZOULAY und SHANE vor dem Hintergrund des Scheiterns von Kooperationen (auf Basis von Franchise-Verträgen) auf. Sie interpretieren diese Determinante des Organizational Failures Framework als essentiellen Bestandteil des „Incomplete Contract Paradigm“. Vgl. AZOULAY/SHANE (Entrepreneurs, 2001), S. 355-356.

²³⁰⁶ Zu diesem Begriff vgl. HAMEL (Die „unbegrenzte“ Haftung [II], 2000), S. 824.

Besteht demgegenüber aus der Perspektive der Parentalunternehmungen – neben dem Wunsch nach Verringerung des sog. „juristischen Haftungsrisikos“ – das Ziel einer Reduktion des ökonomischen Haftungsrisikos über die Verminderung der sog. ökonomischen Haftung der parentalen Gesellschafter bzw. Aktionäre, müßten die Parentalunternehmungen gezielt Maßnahmen ergreifen, um die Einbehaltung von Gewinnen oder die Anlage stiller Reserven der Pueralunternehmung über die tauglichen Beherrschungsmittel und -grundlagen zu vermeiden – und einen Gewinnabführungsvertrag mit der Pueralunternehmung schließen.²³⁰⁷

Juristische und ökonomische Haftungsbegrenzung verhalten sich damit tendenziell zueinander konträr. Die Sekurisierung des juristischen Haftungsausschlusses dissekuriert die ökonomische Haftungsverminderung und umgekehrt.

XII. Dynamische Schlußfolgerungen aus der Effizienzbewertung der Strukturkonzepte

Neben der Deduktion der ausschlaggebenden Effizienzkriterien für die statische Strukturierung des Trignons bieten auch die dynamischen und kriteriengeleiteten Strukturierungs-Beiträge der unterschiedlichen vertikalen und horizontalen, elementar- und tiefenstrukturellen Konzept-Typen zahlreiche Anknüpfungspunkte für die strukturdeterminierende Wahl des anzuwendenden Effizienzkriteriums. Differenziert nach Maßnahmen der strukturellen Temporalisation subsumiert **Abbildung 114** einige der dynamischen Beiträge der unterschiedlichen **elementarstrukturellen** Strukturkonzept-Typen.

²³⁰⁷ Vgl. HAMEL (Die „unbegrenzte“ Haftung [I], 2000), S. 694-699; HAMEL (Die „unbegrenzte“ Haftung [II], 2000), S. 821-826.

Abbildung 114: Dynamischer Strukturierungsbeitrag elementarstruktureller Konzepte

Strukturkonzept- Typ	Dynamischer Beitrag		
	Unsicherheitsreduzierung	Flexibilisierung	Zeitbedingtheit
Elementarstrukturelle Horizontale Parentalunternehmungs-Relations-Konzepte	Mauer-Konzept; Künstliche Generierung bilateraler Principal Agent-Situation, wechselseitige Erwartungsstabilisierung	Tausch-Konzept; Verfügung über partnerliche Ressourcen (Informationen), Entfallen überflüssiger Wege, raschere Problemlösungen	Team-Konzept; Funktionale Akkulturation, Nutzung des evolutionären Charakters der Parentalunternehmungen-Spezifitäten
Elementarstrukturelle Horizontale Pueralunternehmungs-Leitungs-Konzepte	Fiktions-Konzept; Trennung inkompatibler Elemente vermeidet a priori Konflikt-Potentiale, Sicherung der Verlässlichkeit	Sprung-Konzept; Option, die Investitionssequenz in ein Strukturkonzept abubrechen, Option auf temporäre Stilllegung von Vereinbarungen	Rotations-Konzept; Kombination historisch bedingter Spezifitäten beider Parentalunternehmungen und Schaffung neuer Einzigartigkeit
Elementarstrukturelle Vertikale Kybernations-Konzepte	Fokal-Top Down-Konzept, Dual-Bottom Up-Konzept; Intensive Kybernation senkt Zukunftsunsicherheit der Parentalunternehmung; hohe Sicherheit der Pueralunternehmung bei Entzweigung der Parentalunternehmungen, verringertes Durchgriffshaftungsrisiko	Richtungsweisungs-Konzept; Autonomie der Pueralunternehmung begründet ihre Handlungsspielraum, ihre Handlungsschnelligkeit und ihre Handlungsbereitschaft	Humanressourcen-Kontroll-Konzept, Organisations-Kontroll-Konzept; Akkumulation intangibler Ressourcen innerhalb der Pueralunternehmung; Nutzung elterlicher Routinen
Parentalunternehmungs-Integrations-Konzepte	Parental-Fokussierungs-Konzept, Parental-Autonomie-Konzept; Höhere Sicherheit der Zentraleinheit über Agentenaktivitäten; Höhere Erfolgssicherheit, höhere Anwendungssicherheit über das „richtige“ markt-nahe Operieren	Parental-Autonomie-Konzept, Parental-Assistenz-Konzept; Handlungsspielräume der Bereichseinheiten um Ausmaß der Ausgliederung auf Zentraleinheit erhöht; Parentalunternehmungs-Kapazität geschaffen	Hybrid-Konzepte; simultaner Rückgriff auf implizites Erfahrungswissen marktnaher Humanressourcen und Nutzung von Zentral-Synergien

Während die Elementarstrukturen die grundlegend gültigen Effizienzwirkungen unterschiedlicher Konzeptvarianten diskutierten, legte die spezialisierende Betrachtung **tieferstruktureller** Konzepte auch ihr Augenmerk auf einige vertiefende Sonderprobleme der Organ- und Durchgriffshaftung. **Abbildung 115** und **116** skizzieren exemplarisch vereinzelte der zeitorientierten Konsequenzen.

Abbildung 115: Dynamischer Strukturierungsbeitrag tiefenstruktureller Konzepte – Teil A

Struktur-konzept-Typ	Dynamischer Beitrag		
	Unsicherheitsreduktion	Flexibilität	Zeitbedingtheit
Interne Pueralunternehmungs-Geschäftsführungs-Konzepte	Unilateralitäts-Konzept; Einseitige Stabilisierung der Erwartungen der derart führungsspezifisch übermächtigen Parentalunternehmung in Verbindung mit dem Direktorialprinzip und den doppelten Verantwortungsbe-reichen	Exogenitäts- u. Direktorialprinzip-Konzept, Unilateralitäts- und Bilateralitäts-Konzept; Höhere (niedrigere) Flexibilität der Pueralunternehmung (der Parentalunternehmung) gegen-über Bilateralität und Kolle-gialprinzip; sukzessive Ver-stärkung der durch Kolle-gialprinzip und Portefeuille-bindung bedingten Verzöge-rungen	Bilateralitäts-Konzepte; Intensive Nutzung der Evolutionarität der Spezi-fität in Verbindung mit fehlender Ressortbindung und gleichgewichtiger Einbringung replizierba-ren Führungs-Wissens
Horizontale Verknüp-fungs-Konzepte	Aufsichts-, Führungs-sowie Informations-Arm und -Matrix; Höhere Kontroll-, Führungs-, Planungs- und Rechtssi-cherheit (KonTraG) der Parentalunternehmung, Rechtsunsicherheit (Kollisionsrecht)	Informelle Matrix; Handlungsspielraum und Handlungsschnelligkeit der Kooperationspartner im Grau-bereich erweitert	Informations-Hybrid-Team-Konzept; Kombinatorische und innova-tionsbegründende Nutz-barmachung historischer, präsenzialer und futuraler Prozesse der Parental-unternehmungen
Vertikale Verknüp-fungs-Konzepte	Anteilseigner-Professionalismus u. Aufsichts-Neutralität, Personalunion-Professionalismus und Personalunion-Neutralität; Einseitiger Ausschluß der aufsichts-(führungs-) bezogenen Parentalunter-nehmungs-Unsicherheit (Einfache Inter-Organ-Konflikte)	Personalunion-Professionalismus und Perso-nalunion-Neutralität; Asymmetrische personelle Verknüpfung bedingt einseitige Voice-Options der Humanres-sourcen	Anteilseigner-Konfrontation, Personalunion-Konfrontation; Symmetrische personelle Verknüpfung bedingt synergetisches Lernen der Organmitglieder (Dop-pelte Inter-Organ-Konflikte)

Abbildung 116: Dynamischer Strukturierungsbeitrag tiefenstruktureller Konzepte – Teil B

Strukturkonzept- Typ	Dynamischer Beitrag		
	Unsicherheitsreduktion	Flexibilität	Zeithandhabung
Verbindungs- gefüge- Konzept	Konklusions-Konzept, Exekutiv-, Gegenregierungs-Ebene; Eigenwahrnehmung von Aufgaben schafft Qualitätssicherheit (Selbstkontrolle birgt dagegen Opportunismus-Risiko); Kollusion(en) mit einem oder beiden Parentalunternehmungen (Doppelagent) zur Sekurisierung als Common Agent; Ex ante-Vermeidung der Blockade essentieller Parentalunternehmungs-Strategien	Total-Konzept; Referats-Ebene; Exekutiv-Ebene; Nebenregierungs-Ebene Beachtbarkeit kritischer zukünftiger Interdependenzen; Möglichkeit, kurzfristig externes Wissen quasi zu internalisieren; Rollenambiguitäten und Unschärfen schaffen Handlungsspielraum; niedrige Sunk Costs erhöhen Revidierbarkeit	Präsidentschafts-Ebene; Erfahrungen mit Kooperationspartner werden in die Zukunft fortgeschrieben und determinieren die Initiierung weiterer Kooperationen
Kontrakt-Konzepte	Harte Kontraktelemente, Rahmenvertrag; verhaltensunsicherheitsvermindernde Anreize durch Integration harter Kontraktelemente in weiches Vertragssystem; rasche Lösung von Pattsituationen im Sinne des Kollisionsrechts, Vermeidung der Sphärenvermischung	Weiche Kontraktelemente, Rahmenvertrag; Einvernehmliches situationsangepaßtes Aufsichnehmen der sich im Laufe der Kooperation ergebenden Opfer u. Nutzen; Put and Call-Options, rasche Lösung von Pattsituationen im Sinne der Handlungsschnelligkeit, Sequentielles Spot-Contracting	Weiche Kontraktelemente, separater Einzelvertrag; Entwicklung von Vertrauen u. Spezifität; Transfer intangibler Ressourcen

Praxisbeispiel B skizzierte beherrschende Kontrolle trotz formaler Minderheitsbeteiligung. Bei einer Kapitalbeteiligung von 49,8% beherrschte das INDUSTRIE KONSORTIUM die Pueralunternehmung INDUSTRIE TECHNIK – und bei einer Beteiligung von „durchgerechnet“ 25% kontrollierte die INDUSTRIE AG den gesamten Komplex. Dabei wurde die Koordination durch drei Organe vollzogen: durch das Partner's Committee der INDUSTRIE GMBH & CO. BETEILIGUNGS-KG, den Aufsichtsrat der INDUSTRIE TECHNIK VERWALTUNGS-AG und durch *das* zentrale Steuerungsorgan, den Gesellschafterausschuß der INDUSTRIE TECHNIK AG & Co. KG. Dies wiederum gelingt über die „50+1“-Beteiligung der INDUSTRIE AG am Primärgebilde. Die rechtsformspezifische Regelung der Mitbestimmung²³⁰⁸ und die mit ihr verbundene Erschwerung der Kontrolle der Geschäftsführung begründete maßgeblich die Auswahl der Kontrakt-Konzepte mit.

²³⁰⁸

In der Theorie der Unternehmung von Erich GUTENBERG sind Informations- und Verhaltensprobleme mit Beginn der Produktion gelöst. Zur dieser Lösung trägt etwa auch das institutionelle Arrangement der Mitbestimmung als „systembezogener“ Tatbestand bei, welches Konflikte zwischen Arbeit und Kapital regelt, bevor sie negative Konsequenzen für den Produktionsprozeß zeitigen. Das Mitbestimmungsgesetz regelt Konflikte dabei nicht allein direkt durch die Mitwirkung bei Entscheidungen oder durch die Verhaltensbeeinflussung leitender Angestellter – sondern auch indirekt durch die Verteuerung von Entscheidungen infolge der Auswahl komplexer Strukturkonzepte im Vorfeld von Entscheidungen. Vgl. ALBACH (Erich Gutenberg, 1999), S. 12.

G. Schlussfolgerungen

I. Inhaltstheoretische Schlussfolgerungen

Ursprung der Überlegungen in dieser Arbeit war die kontinuierlich zunehmende empirische Bedeutung von Unternehmungsk Kooperationen, die in dynamischen Wettbewerbssituationen als Instrument der Generierung kooperativ-konzentrativer Netzwerke²³⁰⁹ wie auch als Maßnahme des Dismergering initiiert werden. Zwar hat die Neue Institutionenökonomik, insbesondere der Transaktionskostenansatz, die Unternehmungsk Kooperation als Koordinationsform zwischen Markt und Hierarchie entdeckt, die theoretischen Erklärungsversuche, warum es für Unternehmungen zweckmäßig sein kann, sich an der Strategie „Trigonale Kooperation“ grundsätzlich zu beteiligen, wiesen bislang noch erhebliche Defizite auf – die theoretische Begründung ihrer relativ **geeignetsten Struktur** blieb bislang (nahezu) unbeachtet.

Eine Analyse ihres jeweiligen Strukturierungsbeitrags machte es möglich, das partielle Versagen einzelner Ansätze der Neuen Institutionenökonomik einer Erklärung zuzuführen. Infolge ihrer Verankerung in den zentralen Prämissen der Neoklassik sind die Beiträge der Neuen Institutionenökonomik zu statisch, um das relativ geeignetste Strukturkonzept der Unternehmungsk Kooperation auf Basis der Trigonalen Kooperation erklären zu können. Ein wesentlicher Beitrag der Arbeit in inhaltstheoretischer Sicht bestand daher in der **Dynamisierung** der Ansätze der Neuen Institutionenökonomik. Zu diesem Zweck wurden restringierende neoklassische Prämissen verlassen und der Ansatz mit dynamisierten industrieökonomischen und ressourcenökonomischen Ansätzen des Strategischen Managements verbunden. Indem schließlich vor diesem theoretischen Kontext ein das Phänomen Zeit²³¹⁰ explizit berücksichtigender Ansatz der Zeitökonomie unterbreitet und mit den vorangegangenen Argumentationen zur **Holistisch Dynamischen Triangel** verknüpft wurde, wurde der ganzheitliche, unterschiedliche Perspektiven umfassende Erklärungsansatz vervollständigt.

Aus **Internaler** Perspektive (vgl. **Abbildung 117**) konnten auf Basis des **Resource Based View** die Bedeutung interpartnerlicher Tangibilitäten akzentuiert und nicht allein zahlreiche statische, sondern auch inhärent dynamische Eigenschaften von Ressourcen aufgabenadäquat abgeleitet und strukturell nutzbar gemacht werden. So sind vereinzelte auswertbare Ressourcen-Charakteristika (z.B. Potenz, Spezifität) bereits in einem organisationsinternen Prozeß willentlich geschaffen worden, sind zukünftig noch bewußt zu entwickeln (z.B. Destruktionskraft) und zu beseitigen (z.B. Redundanz), oder aber existieren sowie resultieren nahezu zwangsläufig (z.B. Kumulativität, Durabilität und Gebundenheit). Daneben bergen singuläre Ressourcen von vornherein das Potential, zeitimmanenten Anforderungen konstruktiv oder destruktiv zu begegnen (z.B. Flexibilität,

²³⁰⁹ Vgl. HYDER/GHAURI (Joint Venture Relationships, 2000), S. 217; MÜLLER-STEWENS/LECHNER (Allianzsystem, 2000), S. 607-624; ZENTES/SWOBODA (Netzwerke, 2000), S. 3-22.

²³¹⁰ WILLIAMSON bemerkt – vor dem Hintergrund der Diskussion der H-Form („Westlicher Typ der Hierarchie“) und „J-Form“ („Japanische Form der Hierarchie“) – daß Trigonale Kooperationen auch als „T-Form“ der Organisation konstruiert werden können – wobei mit „T“ „transitional“, „temporary“ oder auch „timeliness“ gemeint sein könne. Vgl. WILLIAMSON (Power in the Economy, 1994), S. 14-16.

Plastizität). Weitere dynamische Ansatzpunkte waren bereits implizit anhand der diskutierten Akkumulation intangibler Ressourcen und der argumentativen Akzeptanz spezifischer Entwicklungsrichtungen von Ressourcen erkennbar. Die differenzierte Aufarbeitung wissensökonomischer Überlegungen schließlich vermochte die Aussagefähigkeit traditioneller ressourcenökonomischer Argumentationen vor dem Hintergrund unterschiedlicher Konzeptualisierungen von Wissen und Technologie und der Ermittlung wissensökonomischer Effizienzkriterien, wie etwa der Aufgabenteilung in Stadien wissensökonomischer Reife, weiter zu erhöhen. Der **Erklärungs- und Technologiebeitrag** des Internalen Ansatzes war dabei insgesamt in der Empfehlung zu sehen, jenes Strukturkonzept zu wählen, welche die Verfügung über (partnerliche) Ressourcen im Hinblick auf die unterschiedlichen Handhabungsmöglichkeiten dieser Ressourcen (Strukturkonzeptualisierung) relativ am effizientesten zu steuern erlaubt.

Abbildung 117: Strukturierungsbeitrag des Internalen Ansatzes

Internaler theoretischer Ansatz	Strukturierungsbeitrag des Internalen Ansatzes
Resource Based View	• Strukturkonzeptualisierung: Aneignbarkeit, Transferierbarkeit, Entwickelbarkeit, Schützbarkeit, Verwertbarkeit und Eliminierbarkeit von Ressourcen • Bedeutung Genereller Effizienzkriterien für die Wahl des Strukturkonzepts: Verfügung über partnerliche Ressourcen als Metakriterium, Kapazität, Durabilität, Flexibilität, Spezifität, Immobilität, Intransparenz, Komplexität; Tacitness, Qualität, Marktliche Akquirierbarkeit, Hierarchische Eigenentwickelbarkeit, Replizierbarkeit, Imitierbarkeit, Substituierbarkeit, Redundanz, Destruktionskraft, Potenz, Dependenz, Plastizität • Bedeutung Wissensökonomischer Effizienzkriterien für die Wahl des Strukturkonzepts: Gefahr der Know-how-Diffusion, Problem der Minderinvestition, Kodifizierbarkeit, Vermittelbarkeit, Komplexität, Gebundenheit, Kontraktibilität, Wissensökonomischer Reifegrad, Aufgabensimilarität, Generalisierbarkeit

Das **Externale** Paradigma der Unternehmensführung leistete einen zum ressourcenorientierten Ansatz der Unternehmensführung komplementären Strukturierungsbeitrag, indem die Frage nach dem relativ zweckmäßigsten Strukturkonzept außenorientiert thematisiert wurde (vgl. **Abbildung 118**). Da der Resource Based Approach den Mangel aufwies, den Schlüsselbegriff „Wertvolle Ressource“ nicht zu erläutern, war auf **industrieökonomische** Überlegungen zurückzugreifen, welche den Wert einer Ressource an den Anforderungen des externen Kontextes fixierten. So war die Frage, welche Art an Ressourcen eine Unternehmung über die Kooperationsstruktur in welchem Umfang und in welcher Kombination handhaben sollte, über Externale Überlegungen zu klären. Der strukturellen Begegnung von Macht, der Senkung von Markt- und Mobilitäts-Barrieren und dem Aufbau von Kooperations-Barrieren war, vor allem vor dem Hintergrund, daß der Kooperationspartner simultan auch Marktpartner sein kann, besondere Aufmerksamkeit zu widmen. Soweit etwa die Verfügbarkeit von Substitutions- oder Imitations-Produkten am Markt, die Bedeutung spezifischen Wissens als Mobilitäts-Barriere oder die Gefahr marktlicher Diffusion von Know-how diskutiert wurde, war der Bezug zu ressourcenökonomischen Überlegungen erkennbar. Sofern der Abbau marktlicher oder marktpartnerlicher Unsicherheiten, das Sammeln von Erfahrung oder Lern- und Vergessensprozesse der Marktpartner diskutiert wurden, fanden implizit zeitliche Argumente Berücksichtigung. Die **Erklärungs- und Technologiefunktion** des

Externalen Ansatzes lag im Hinweis auf jenes Strukturkonzept, welches die relativ effizienteste Handhabung der kritischen Erfolgsfaktoren des Marktes und die relativ zweckmäßigste Einwirkung auf unternehmerische und marktpartnerliche (kooperationspartnerliche) Macht, Markt- und Mobilitäts-Barrieren sowie Kooperations-Barrieren ermöglichte.

Abbildung 118: Strukturierungsbeitrag des Externalen Ansatzes

Externer theoretischer Ansatz	Strukturierungsbeitrag des Externalen Ansatzes
Neue Industrie-ökonomik	• Strukturkonzeptualisierung: Handhabung von Macht, Handhabung von Barrieren • Bedeutung Macht-orientierter Effizienzkriterien für die Wahl des Strukturkonzepts • Beeinflußbarkeit der Bindungsmacht, Koalitionsmacht, Retaliationsmacht, Verweigerungsmacht, Augmentationsmacht, Reduktionsmacht und Eliminationsmacht der kooperierenden Unternehmung, des Partners und alternativer Marktpartner • Bedeutung Marktbarrieren-orientierter Effizienzkriterien für die Wahl des Strukturkonzepts: Beeinflußbarkeit von Markt-Eintritts- und Markt-Austritts-Barrieren • Bedeutung Mobilitätsbarrieren-orientierter Effizienzkriterien für die Wahl des Strukturkonzepts: Strategische Mobilität, Strategische Immobilisierbarkeit, Strukturelle Immobilisierbarkeit, Strategische Implementierbarkeit • Bedeutung Kooperations-Barrieren-orientierter Effizienzkriterien für die Wahl des Strukturkonzepts: Generierbarkeit oder Beeinflußbarkeit von Kooperations-Eintritts-Barrieren und Kooperations-Austritts-Barrieren

Aus Sicht des **Transaktionalen** Ansatzes ergänzten die Erweiterung um zahlreiche strukturelevante Transaktionscharakteristika die differenziertere oder abweichende Betrachtung einzelner Parameter²³¹¹, die Berücksichtigung dynamischer Merkmale spezifischer Faktoren und die Verbindung zwischen Unsicherheit, Transaktionsfrequenz und Spezifität die traditionelle Argumentation der **Neuen Institutionenökonomik** (vgl. **Abbildung 119**).²³¹² Die unternehmerische Homogenitätsannahme etwa bedingte zwangsläufig die einseitige Überdimensionierung der auf Spezifitäten gründenden trigonalen Opportunismusprobleme. Die Prämisse der freien Erhältlichkeit und effizienten Institutionalisierbarkeit sämtlicher unternehmerisch anvisierter Technologien ließ bereits rein ökonomisch rational jedwede trigonale Kooperations-Notwendigkeit entfallen. Indem die Zeit unbeachtet blieb, wurden dynamische Opportunismus-Überkompensierer und – Eliminierer von hoher Erklärungskraft theoretisch-argumentativ ausgegrenzt. Da demgegenüber die effiziente Nutzbarmachung von Technologien zunächst auf Basis eines zeitbedingten parentalen oder pueralen Prozesses zu erlernen war oder ist und insofern idiosynkratisch mit den Parentalunternehmungen und der Pueralunternehmung verbundene gegenwärtige oder zukünftige Wissensspezifität bedingt(e), resultiert eine auf die trigonalen Unternehmungspartner und ihre Organisationseinheiten erheblich voneinander abweichende technologische Allokation. Spezifität ist daher auch, im Sinne des Resource Based View, eine über die sorgfältige Auswahl der Kooperationsstruktur-Konzepte eines Trignons verfügbar zu machende oder zu entwickelnde Ressource – und birgt damit ein erhebliche Chancen und nicht etwa automatisch allein Ausnutzungsrisiken

²³¹¹ Z.B. der Parametrischen Unsicherheit oder des Risikoverhaltens.

²³¹² Vgl. DIXIT/PINDYCK (Investment under Uncertainty, 1994), S. 319-353.

begründendes Strukturierungspotential. Unter Berücksichtigung vorangegangener binnen- und außenorientierter Erkenntnisse wurden daher die zu undifferenzierte, implizit statische Konzeptualisierung der Spezifität wie auch die mangelnde Konzeptualisierung der Unternehmungsheterogenität für die Strukturkonzept-Analyse des Trignons beseitigt. Die Ergänzung um **Partnerspezifische** Überlegungen vermochte das Leistungspotential traditioneller Argumentationen der Neuen Institutionenökonomik für die Strukturierung von Unternehmungsk Kooperationen weiter zu erhöhen, da, neben der Mindestkompatibilität der Partnerfaktoren, vor allem dem Metakriterium der Certivität eine hohe Erklärungskraft für das relativ zweckmäßigste Strukturkonzept und die Stabilität der Partnerschaft zukommt. Der **Erklärungs-** und **Technologieauftrag** des Transaktionalen Ansatzes gründete in der Empfehlung, jenes Strukturkonzept zu wählen, welches die interpartnerlichen Potentiale dort zusammenführt oder trennt, Interdependenzen dort beachtet oder vermeidet, Hierarchien dort einrichtet oder zu entgehen sucht und kulturelle Elemente der Kooperationspartner dort miteinander konfrontiert, wo es – unter Beachtung der Partnerspezifischen Besonderheiten – überhaupt sinnvoll und möglich ist.

Abbildung 119: Strukturierungsbeitrag des Transaktionalen Ansatzes

Transaktionaler theoretischer Ansatz	Strukturierungsbeitrag des Transaktionalen Beitrags
Neue Institutionen-ökonomik	- Strukturkonzeptualisierung: Generelle: Potentialzusammenführung, Interdependenzberücksichtigung, Hierarchisierung, Akkulturation Partnerspezifische: Vertrauen und Kontrolle, Autonomie und Dependenz, Quasi-Internalisierung und -Externalisierung - Bedeutung Genereller Effizienzkriterien für die Wahl des Strukturkonzepts: Parametrische Unsicherheit, Verhaltensunsicherheit, Begrenzte Rationalität, Risikoverhalten, Transaktions-Spezifität, Strategische Bedeutung, Informationsverteilung, Transaktions-Frequenz, Transaktions-Atmosphäre, Transaktions-Potential, Transaktions-Neuartigkeit, Transaktions-Wirkungsbreite und Transaktions-Wirkungsreichweite, Transaktions-Strukturiertheit, Transaktions-Gerichtetheit, Transaktions-Transparenz, Transaktions-Kontraktibilität, Transaktions-Inhalt, Transaktions-Flexibilität, Natur der mit der Transaktion eingegangenen Verpflichtung, Transaktions-Similarität und -Differenz, Transaktions-Komplementarität, -Konkurrenz, -Antinomie und -Neutralität - Bedeutung Partnerlicher Effizienzkriterien für die Wahl des Strukturkonzepts: Certivität als Metakriterium, Probität, Leistungsqualität, Inter-Ziele-Strategien-Relation, Kompatibilität der Ressourciellen Leistungsfähigkeit, Relative Machtposition, Soziokulturelle Kompatibilität, Persönlicher Einbindungsgrad, Subjektive Rezeption der Transaktionsbeziehung, Externer Einbindungsgrad, Anzahl an Kooperationspartnern, Grad des Wettbewerbs zum Partner, Substitute zum Kooperationspartner, Zeitliche Orientierung des Kooperationspartners

Nachdem jeweils ansatzimmanent Kooperationsinduzierer und -restringierer endogener Art abgeleitet wurden, wurden im Anschluß daran aus einer **Dynamischen** Perspektive Investitionsentscheidungen in Trigonalen Kooperationsstrukturen explizit auf Basis **zeitökonomischer** Überlegungen modelliert (vgl. **Abbildung 120**). Ergebnisse des Strategischen Managements, insbesondere des Dynamic Capability Approach sind geeignet, die vorangegangenen Ansätze explizit zu dynamisieren. Ausgehend von der Prämisse, daß die Kooperationspartner zwar einen beachtlichen Ressourcenpool akkumulieren können, nicht dagegen mit der Fähigkeit versehen sein müssen, diesen auch

weiterführend verwerten zu können, bestand ein wesentlicher Strukturierungsbeitrag des Dynamic Capability Approach in der Nutzarmachung der Fähigkeit, partnerliche Prozesse, Positionen und Pfade gezielt vor dem Hintergrund der Evolutionarität von Institutionen und den zeitbezogenen Eigenheiten der Spezifität (re-)kombinieren zu können.²³¹³ Auch die Fähigkeit, kooperationsbasierte Innovationen begründen und interpartnerliche Ungleichgewichts- in Gleichgewichtssituationen überführen zu können, wurde strukturbasiert analysiert. Darüber hinaus konnten vor allem Argumentationen aus der modernen Investitionstheorie, insbesondere Realoptionen-theoretische Überlegungen, die Erklärung von Trigonalen Kooperationen generell und ihrer Struktur einer Dynamisierung zuführen. Der Wert der Flexibilität, von welchem Optionsrechte in durch erhebliche Unsicherheit geprägten Kontexten sind, blieb bislang in der traditionellen Neuen Institutionenökonomik, im traditionellen Ressourcenansatz und in der traditionellen Neuen Industrieökonomik überwiegend unberücksichtigt. Kooperationen sind gegenüber alternativen Transaktionen insofern von Vorteil, als sie die „Schuld“ für bestehende Optionen nicht umgehend zu begleichen haben. Analog hierzu können die unterschiedlichen Strukturkonzept-Varianten eines Trigons zahlreiche, voneinander erheblich variierende Optionen in durch parametrische Unsicherheit oder Verhaltensunsicherheiten gekennzeichneten parentalen und pueralen Kooperationskontexten eröffnen – und sind selbst als Option zu interpretieren, zu einem späteren Zeitpunkt einen partiellen oder totalen Strategischen Rückzug anzutreten oder aber die Kooperationsaktivität oder gar den Kooperationspartner zu internalisieren. Die Erweiterung um Realoptionen-theoretische Argumentationen vermochte die Leistungsfähigkeit statischer Analysen für die Strukturierung von Trigonalen Kooperationen erheblich zu verbessern, indem spezifische Investitionen in und auf Basis von Strukturkonzepten im Hinblick auf ihren Optionscharakter, ihren Ausübungszeitpunkt, ihre Irreversibilität, ihre zeitliche Verschiebbarkeit oder etwa ihre Frühzeitigkeit – unter Aufbereitung ihres Zusammenhangs zu Internalen, Externalen und Transaktionalen Faktoren (z.B. Unsicherheit und Risikoverhalten) diskutiert wurden. Unternehmungen können sich über Kooperationsstrukturen in gewissem Umfang – im Sinne eines Outsourcing der Generierung von Realoptionen – Flexibilität über externe Partner aneignen. Kooperationsstruktur-basierte Realoptionen erlaubten sowohl die prozyklische²³¹⁴ Anpassung des Exposures an Marktinformationen als auch eine antizyklische²³¹⁵ Exposurevariation – niedrige Kooperations-Austritts-

²³¹³ „Dynamic capabilities will become more critical as the advantage from intellectual property weakens“. TEECE (Knowledge Assets, 2000), S. 49. Zur Synthese zwischen Ressourcen- und Fähigkeiten-basierten Überlegungen vgl. MAKADOK (Synthesis, 2001), S. 387-401. Zum Erfordernis verstärkt evolutionärer Ansätze vgl. AZOULAY/SHANE (Entrepreneurs, 2001), S. 355-356.

²³¹⁴ Auf der Ebene der Kooperation zwischen Unternehmungen (ebenso wie der Akquisition von Unternehmungen) wäre die Schaffung und das Halten sowie eventuelle Ausüben der Realoption mit einer prozyklischen Exposurevariation zu identifizieren: Kaufe Beteiligungen in „steigenden“ Märkten, verkaufe Beteiligungen in „fallenden“ Märkten (im übertragenen Sinne). So will eine kooperierende Unternehmung ihr strukturbasiertes Kooperationsprojekt ausweiten, sobald die Informationen einen steigenden „Markt“-Index erwarten lassen. Umgekehrt will sie Kapazitäten abbauen, wenn alles auf einen „Markt“-Rückgang deutet. Vgl. SPREMANN (Realoptionen, 1999), S. 413.

²³¹⁵ Diese Unternehmungsgesamtportfolio-Betrachtungsebene erlaubte auch die Beachtung eines bislang kaum beachteten umgekehrten Phänomens: Unternehmungen können Realoptionen auch schreiben („Buy-low-sell-high-Politik“). Eine kooperierende Unternehmung schiebe (veräußerte) danach eine Realoption, wenn sie bei ihrem realwirtschaftlichen Engagement eine antizyklische Exposurevariation realisieren könnte und auch faktisch realisierte. So können kooperations-

Barrieren vorausgesetzt. Der **Erklärungs- und Technologiebeitrag** des Dynamischen Ansatzes war dabei insgesamt in der Empfehlung zu sehen, jenes Strukturkonzept – oder auch: jene Strukturkonzept-Sequenz – zu wählen, welche(s), neben der Unsicherheitsreduzierung und dem Umgang mit der Zeitbedingtheit, vor allem auch der Flexibilisierung der Kooperationspartner dient.

Abbildung 120: Strukturierungsbeitrag des Dynamischen Ansatzes

Dynamischer theoretischer Ansatz	Strukturierungsbeitrag des Dynamischen Ansatzes
Zeitökonomie	• Strukturkonzeptualisierung: Unsicherheitsreduzierung (Dissekurative Diminuität), Flexibilisierung (Flexibale Augmentativität), Handhabung der Zeitbedingtheit (Temporale Konditionalität) • Bedeutung Dynamischer Effizienzkriterien für die Wahl des Strukturkonzepts: Metakriterium der Temporalität; Ökonomische Verlässlichkeit von Erwartungen; Ökonomische Relevanz von Erwartungen; Evolutionarität der Institutionen; Dynamischer Charakter der Spezifität; Irreversibilität; Optionscharakter spezifischer Investitionen; Zeitliche Verschiebbarkeit irreversibler Investitionen; Ausübungszeitpunkt von Optionen; Frühzeitigkeit; Unsicherheitscharakter kooperationsbasierter Innovationen; Innovationsdruck; Rechtzeitigkeit; Nutzbarkeit von Rahmen und Paradigmen; Evolutionarität von Institutionen; Existenz Kritischer Interdependenzen; Existenz von Wirkungsübertragungen; Variabilität; Verwendungsvielfalt; Beeinflussbarkeit; Relativität; Auflösbarkeit von Ungleichgewichten; Nachhaltigkeit von Gleichgewichten; Implementierbarkeit von Rück- und Vorkopplungen; Adaptivität; Historizität mit Blick auf den Konstituierungs-Typus, das Unternehmungspolitische und Unternehmungskulturelle Konzept, Erfahrungswerte, Referenzpotentiale, den Ressourciellen Reifegrad; Präsenzität; Futurizität; Externe und Interne Phasenverläufe

Insgesamt ermöglichte die theoretische Heterogenität und paradigmatische Mehrfalt die Bewußtbarmachung unterschiedlich wahrgenommener Realitäten und eine für die Evolution der Kooperation zweckmäßige Perspektivenerweiterung. Dabei wurde stets davon ausgegangen, daß nicht nur eine einzige paradigmatische Realität und eine einzige „objektive“ Wahrheit²³¹⁶ existieren. Analog zu dieser Auffassung deckte auch eine einzige Theorie nicht alle Dimensionen des unterschiedliche Ebenen des Trignons umfassenden Gestaltungsproblems ab. Der durch die jeweilige Theorie abgebildete Realitätsausschnitt mußte auf den für die Kooperationsstrukturierung relevanten Ausschnitt abgestimmt und ein unterschiedliche Theorien miteinander verbindender Theoretischer Bezugsrahmen konstruiert werden.

Damit wurde das Ziel dieser Analyse erreicht, ausgehend von der zukünftig vermutlich unvermindert bedeutsamen²³¹⁷ Kooperations-Strategie der Trigonalen Kooperation die unternehmerische Entscheidung für die Struktur der Kooperation wissenschaftlich-rational zu rekonstruieren und dabei theoretisch fundiert statische und dynamische Be-

basierte Beteiligungen wie auch Ressourcen in „fallenden“ Märkten gesucht und gekauft und in „steigenden“ Märkten veräußert werden. Vgl. SPREMANN (Realoptionen, 1999), S. 418.

²³¹⁶ Vgl. KUHN (Paradigms, 1974), S. 472.

²³¹⁷ Vgl. GOMEZ/KÜNG (Creating Value, 2001), S. 106; MILES/SNOW/MILES (Future.org, 2000), S. 302; PRAHALAD/RAMASWAMY (Competence, 2000), S. 79; VENKATRAMAN (Dot-Com Strategy, 2000), S. 23.

dingungen und Kriterien zu identifizieren, auf Basis derer die kontextspezifisch (relativ) zweckmäßigsten Strukturkonzepte einer Begründung zuzuführen sind.

II. Forschungspraktische Schlussfolgerungen

Die Basis dieser Arbeit bildete die Analyse logischer Problemzusammenhänge. Sie begründete das Fokussierungsobjekt „Trigonale Kooperationsstrukturen“ und flankierte die theoretischen Überlegungen mit praktischen Elementen, die ihren Ausdruck in persönlichen Gesprächen mit Praktikern und zwei voneinander differierenden Praxisbeispielen fand. Kombinatив gewährleisteten beide Basen die Weiterentwicklung des vorliegenden Aufgabenbereichs durch originäre theoretisch fundierte Analysen differenzierter Strukturkonzepte.²³¹⁸

Eine vom Ziel dieser Arbeit divergierende²³¹⁹ Durchführung und Auswertung einer nach den Regeln der Statistik generalisierbaren qualitativen oder quantitativen Untersuchung bereitete vor dem Hintergrund des Meßbarkeitsproblems der spezifischen Kosten- und Nutzen-Effekte erhebliche forschungspraktische Probleme.²³²⁰ Bei der Erfassung und Bewertung von vertikalen und horizontalen Strukturkonzepten wäre dem Zurechnungsproblem zufolge bereits die Zugrundelegung eindimensionaler ökonomischer Prüfsteine, z.B. „der“ Effizienz, in Ermangelung der konkreten Ermittelbarkeit des spezifischen Effizienzbeitrages eines Strukturkonzepts verwehrt. Ein Ausweichen auf mehrere Ersatz-Effizienzkriterien wiederum erforderte einzelfallspezifisch die Verdeutlichung der Beziehungen der Substitutionskriterien (z.B. Grad des Wettbewerbs, Leistungsqualität) zueinander und zum übergeordneten Kriterium (z.B. Certivität). Zudem ließe die Erweiterung um unterschiedliche Internale, Externale, Transaktionale und Dynamische Perspektiven die Untersuchung zwangsläufig komplexer und damit anspruchsvoller werden. Die höhere Anzahl an Effizienz-Oberkategorien, Effizienz-Kategorien (z.B. sachrational versus sozioemotional) und Effizienz-Kriterien erhöhte weiterhin die potentiellen Trade-offs und die Anforderungen an die Lösung von Zielkonflikten. Das Problem des Trade-off wäre jeweils einzelfallspezifisch über die interpartnerliche Aufdeckung der Machtverhältnisse und die intrapartnerliche Fixierung der Zielprioritäten zu klären. Die ermittelten Effizienzkriterien für Kooperationsstrukturen wären zudem in doppelter Hinsicht zu relativieren. Die Kooperationspartner streben die Verwirklichung unterschiedlicher Ziele an und unterliegen unterschiedlichen Kontextfaktoren, so daß eine Strukturbewertung anhand derselben Kriterien wenig sinnvoll sein könnte, insofern ein Relativierungsproblem besteht. Zudem variierte die graduelle Bedeutung jedes einzelnen selektierten Effizienzkriteriums. Schließlich bürge die notwendige Ermittlung eines von den Entscheidern für ein Strukturkonzept als Grenzwert zwischen Effizienz und Ineffizienz interpretierten Maßstabs bereits in zeitpunktbezogener Hinsicht ein Subjektivierungsproblem.

²³¹⁸ Vgl. WILLIAMSON (New Institutional Economics, 2000), S. 610-611.

²³¹⁹ Vgl. RUBINSTEIN (Theorist's View, 2001), S. 615-628. „Can we not pursue economics as philosophers pursue philosophy and as economic theorists used to justify their models? I am not sure.“ RUBINSTEIN (Theorist's View, 2001), S. 627.

²³²⁰ Zur Differenzierung eines Zurechnungs-, Subjektivierungs- und Relativierungsproblems vgl. allgemein folgend WELGE (Unternehmensführung, 1987), S. 624.

Erweiterte man die Realanalyse um das Phänomen Zeit, so bestünde das die vorangegangenen statischen Komponenten integrierende sog. „Variationsproblem“ darin, daß die Bedeutung von Effizienzkriterien für die Bewertung der Sinnhaftigkeit bestimmter Kooperationsstrukturen in dynamischer Hinsicht bedingt durch Variation bestimmter interner und externer Kontextfaktoren des Trignons Zurechnungs-, Relativierungs- und Subjektivierungs-Veränderungen unterläge. Eine auf Deskription und Erklärung der empirisch beobachtbaren Strukturen ausgerichtete Realanalyse würde nur bei zahlreichen komplexen branchen- und ländermarktübergreifenden Stichproben persönlicher Gespräche zu unterschiedlichen, eventuell kooperationsphasen- bzw. strukturierungszyklenorientierten Forschungszeitpunkten über eine, den gesamten Unternehmungsentwicklungsprozeß der an der Kooperation beteiligten Unternehmungen umfassenden Untersuchung der Themenstellung gerecht werden. Auch der empirische Zusammenhang zwischen Trigonaler Kooperations-Strategie, Trigonaler Kooperations-Struktur und Effizienz könnte derart einer dynamischen Erklärung zugeführt werden.

III. Wissenschaftstheoretische Schlussfolgerungen

Die mittels der deduktiv-nomologischen Erklärungsmethode fundierten Strukturanalysen ergründen bestenfalls Regelmäßigkeiten, die mit Blick auf Ort und Zeit Begrenzungen unterliegen. Unvollständige Kausalverknüpfungen sind insofern zu akzeptieren, wenn ergründete Forschungszusammenhänge als kontextspezifisch und vorläufig richtig identifiziert werden wollen. Die hermeneutische Erklärung von Handlungen der Kooperationspartner erstreckte sich demgegenüber auch auf jene das soziale Agieren konstituierenden Regelungsmechanismen und setzte voraus, daß die Transaktionen kooperierender Individuen durch subjektiv gemeinten Handlungssinn geprägt und durch Werte, Ziele, Wahrnehmungen und Einstellungen geleitet sind, die ihrerseits infolge neuer Erkenntnisse in zeitlicher Hinsicht variieren könnten und infolgedessen die Identifikation gesetzesartiger Zusammenhänge unterbindeten.²³²¹

Über die Integration hermeneutischer Argumentationen könnte daher der sich allein in inhaltstheoretischer Hinsicht im Schrifttum herauskristallisierenden **Innenorientierung auf wissenschaftstheoretischer Ebene entsprochen** werden, indem die verstärkt-komplementierende Ergänzung um binnenorientierte „Verhaltens-Erklärungen“ vollzogen würde. In dieser Weise könnte etwa auch die Bedeutung von Realoptionen für die Handlungsbereitschaft von Entscheidungsträgern und die Relevanz impliziten, kumulativen und spezifischen Wissens genauer berücksichtigt werden. Auch die ökonomischen Konsequenzen der Beziehungsebene von Kommunikationsvorgängen für die Stabilität intra- und interorganisationaler Kooperationen würden einer ganzheitlicheren Erklärung zugeführt.

Das Verhältnis von am deduktiv-nomologischen Erklärungsschema orientierten Erklärungen und Verstehensvorgängen ist dabei als zueinander komplementär interpretierbar: Verstehensansätze liefern wertvolle Vorarbeiten für die Bildung von Hypothesen und

²³²¹ Vgl. ALBERT (Hermeneutik, 1994), S. 136 ff.; ALBERT (Rationalismus, 2000), S. 96 f.; KIESER (Organisationstheorien, 1995), S. 15.

vermöchten womöglich auch bei der Transformation²³²² von theoretischem Wissen in praktische Gestaltungsvorschläge unterstützend zu wirken.²³²³ Erkläransätze ermitteln Regelmäßigkeiten, die den Grad der Ausdehnung bestimmter Handlungsmuster anzeigen; und ebenso wie die Analyse von Fakten das qualitative Verstehen des entsprechenden sozialen Phänomens bedingt, erfordert die Berücksichtigung qualitativer Aspekte das Wissen um Regelmäßigkeiten, die den integrierenden Rahmen für die analysierten Singuläreignisse bilden.²³²⁴ Am deduktiven Erklärungsschema orientierte Erklärungen und hermeneutische „Verstehens“-Erklärungen sind vorliegender Auffassung zufolge daher keine unvereinbaren Gegensätze.

Letztendlich sind auch die Wege und der Grad einer praktischen Verwertung des im Rahmen dieser Arbeit reflektierten Wissens ihrerseits wiederum dem jeweiligen kognitiven Gefüge der über einen spezifischen **Wissensökonomischen Reifegrad** sowie über optionale Handlungsspielräume verfügenden Entscheidungsträger und den machtpolitischen Überlegungen in der Organisationspraxis unterworfen.

* * *

Mit der Dynamischen Triangel der strukturdeterminierenden Faktoren wurde nicht allein ein Instrument zur Analyse und Wahl von Trigonalen Kooperationsstrukturen geschaffen, welches paradigmatisch als Ordnungsrahmen für vorliegende Arbeit fungierte. Letztendlich resultierte ein Holistischer und Dynamischer Bezugsrahmen, der den Blick für den Gesamtzusammenhang schärfte, indem er die Frage der Wahl alternativer Strukturkonzepte aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchtete – und auf zahlreiche Aufgabenstellungen der Unternehmensführung transferierbar wäre.

Auch erlauben die vorangegangenen Argumentationen die eingangs gestellte Frage „Warum sollten Unternehmungen kooperieren, selbst wenn die Opportunismusgefahr als sehr hoch einzustufen ist?“ einer Erklärung zuzuführen: Kooperationen ermöglichen einerseits insbesondere über tangibilitätenbasierte Strukturkonzepte eines Trigons die legitime oder illegitime, legale oder illegale Verfügung über partnerliche Ressourcen, die extern am Markt nicht beschafft werden können oder über die Hierarchie nicht entwickelbar sind. Ferner ermöglichen sie die Vorzüge einer Frühzeitigkeit irreversibler Investitionen in spezifische Faktoren mit den Stärken ihrer zeitlichen Verschiebbarkeit insofern zu verknüpfen, als die Initialinvestitionen in die Kooperation und dabei vor allem in Strukturkonzepte eines Trigons ein „Sprungbrett“ für futurale sequentielle Investitionen zu repräsentieren vermögen, und Kooperationen somit eine flexiblere Transaktionsform repräsentieren als hierarchische Integrationen. Dabei kann es für die ein-

²³²² Zur Kritik an der tautologischen Transformation vgl. etwa HEINEN/DIETEL (Wertfreiheit, 1976), S. 1-26, 101-122; KÖHLER (Forschung, 1976), S. 302-318; KÜHN (Entscheidungsmethodik, 1978), S. 27 ff.

²³²³ Vgl. RAFFÉE (Grundprobleme, 1974), S. 43 f.

²³²⁴ Vgl. KIESER (Organisationstheorien, 1995), S. 21 f.

zelne kooperationsgeübte Parentalunternehmung durchaus zweckmäßig sein, ein komplexes Portfolio zukünftig ausübbarer Optionen zu bilden.²³²⁵

Analog zu den zu Beginn dieser Ausführungen explizierten hypothetischen Ursachen für die Kooperation trotz Opportunismusgefahr²³²⁶ ist neben diesen Nutzenaspekten, welche die mit diesem Verhaltensrisiko verbundenen Opfer überkompensieren, auch auf die partielle Begrenzbarkeit oder gänzliche Ausschaltbarkeit des Opportunismus zu verweisen. Solange eine wechselseitige Abhängigkeit von intangiblen und vor allem immobilien Ressourcen – Intuition – besteht und solange die Halte-Opfer der kooperationsbasierten Aufrechterhaltung zukünftiger Wachstums-Optionen in Gestalt der Bindung von Ressourcen in der Kooperation aus Sicht beider Kooperationspartner ihren subjektiv zu bewertenden Nutzen nicht übersteigen, ist die Gefahr des Ausbruchs opportunistischen Verhaltens als gering zu bewerten. Die Begrenzbarkeit dieses Risikos und die Nutzbarmachung flexibilitätsökonomischer Vorteile wird durch die Ausgestaltung jedes einzelnen der im Trigon implementierten Strukturkonzepte determiniert.

Letztendlich wird die Wahrscheinlichkeit von Ausbeutungsversuchen und damit der Erfolg der Kooperation vor allem von der **Probität** der an der Kooperation kernbeteiligten Humanressourcen – und damit der Certivität – determiniert: Sobald einer der an der Kooperation beteiligten Partner beginnt, im Graubereich der Kooperation koalierend-intrigierende Spielchen zu treiben, ist das Ende der Partnerschaft vorherbestimmt. Die sich durch die Strukturkonzepte eröffnenden Verhaltensspielräume bedeuten somit für beide Kooperationspartner Freiheiten, deren potentieller Mißbrauch kontinuierlich beaufsichtigt und verantwortet werden muß. Angesichts der mit einzelnen Trigonalen Kooperationsstrukturen verbundenen „Freiheitsakkumulation“ stellt sich daher permanent die Frage, ob das „Verlassen auf den“ nicht besser durch „Haftung des“ Kooperationspartner(s) substituiert werden sollte.

Die Strukturierung der Dissolution ist insofern eine dynamische Aufgabenstellung, deren Lösung während des gesamten zeitlichen Verlaufes der Kooperation gegenwärtig bleibt, da eine potentielle Auflösung permanent als „Damokles Schwert“ über der Trigonalen Kooperation schwebt und als Determinante der sequentiellen Kooperationsentscheidungen zum Eigenschutz einzufließen hat. Ungleichgewichte müssen behoben, Gleichgewichte erhalten werden – Verantwortung und Haftung sind unausweichlich in die Struktur zu integrieren. In diesen Unentbehrlichkeiten gründet die Temporale Ambiguität der Strukturierung von Unternehmungskooperationen, nach welcher die beständige Vorbereitung auf das abrupte „Ab-Leben“ der Kooperation mittels der strukturellen Harmonisierung von Freiheit, Verantwortung und Haftung wie auch anhand der „zwangsweise freiwilligen“ Bewirkung von Gewissen diese kontinuierlich am „Leben“ erhält.

²³²⁵ Vgl. HAMEL (Silicon Valley, 2000), S. 30.

²³²⁶ „My position, then and now, is that simple hold-up is rare and that the central problem of economic organization is adaptation (of both autonomous and cooperative kinds).“ WILLIAMSON (Reflections, 1999), S. 34.

VERZEICHNIS DER LITERATUR

A

- AAKER, David A./JOACHIMSTHALER, Erich A. (2000): The Brand Relationship Spectrum – The Key to the Brand Architecture Challenge, in: California Management Review, Vol. 42, No. 4, 2000, S. 8-23
- ABBINK, Klaus/IRLENBUSCH, Bernd/RENNER, Elke (2000): The Moonlighting Game – An Experimental Study on Reciprocity and Redistribution, in: Journal of Economic Behavior and Organization, Vol. 42, No. 2, 2000, S. 265-277
- ABEL, Bodo (1979): Denken in theoretischen Modellen als Leitidee der Wirtschaftswissenschaften, in: Raffée, H./Abel, B. (Hrsg.): Wissenschaftstheoretische Grundfragen der Wirtschaftswissenschaften, (Vahlen) München 1979, S. 138-160
- ABELL, Peter (1975): Organizations as Bargaining and Influence Systems, (Heinemann) London 1975
- ACKERMANN, Karl-Friedrich (Hrsg.) (1999): Risikomanagement im Personalbereich, in: Ackermann, K.-F. (Hrsg.): Risikomanagement im Personalbereich – Reaktionen auf die Anforderungen des KonTraG, (Gabler) Wiesbaden 1999, S. 43-102
- ADAMS, Mike/HOSSAIN, Mahmud (1998): Managerial Discretion and Voluntary Disclosure: Empirical Evidence from the New Zealand Life Insurance Industry, in: Journal of Accounting and Public Policy, Vol. 17, No. 3, 1998, S. 245-281
- AGARWAL, Rajshree/AUDRETSCH, David B. (2001): Does Entry Size Matter? The Impact of the Life Cycle and Technology on Firm Survival, in: Journal of Industrial Economics, Vol. 49, No. 1, 2001, S. 21-43
- AGARWAL, Sanjeev (1999): Impact of Job Formalization and Administrative Controls on Attitudes of Industrial Salespersons – The Socialization of Managers in Work Organizations, in: Industrial Marketing Management, Vol. 28, No. 4, 1999, S. 359-368
- AHLERT, Dieter/Franz, Klaus-Peter (1992): Industrielle Kostenrechnung, 5. Auflage, (VDI-Verlag) Düsseldorf 1992
- AIKEN, Michael/HAGE, Jerald (1968): Organizational Interdependence and Intra-Organizational Structure, in: American Sociology Review, Vol. 33, No. 4, 1968, S. 912-930

- AKERLOF, George A. (1970): The Market for "Lemons": Quality Uncertainty and the Market Mechanism, in: Quarterly Journal of Economic, Vol. 84, No. 3, 1970, S. 488-500
- AKERLOF, George A. (1976): The Economics of Caste and of the Rat Race and other woeful Tales, in: Quarterly Journal of Economics, Vol. 90, No. 4, 1976, S. 599-617
- AKERLOF, George A. (1982): Labor Contracts as Partial Gift Exchange, in: Quarterly Journal of Economics, Vol. 97, No. 4, 1982, S. 543-569
- AKERLOF, George A. (1997): Social Distance and Social Decisions, in: Econometrica, Vol. 65, No. 5, 1997, S. 1005-1027
- AL TAMIMI, Essam (1994): Setting up in Dubai – Practical Guide for Those Who May be Considering Moving to Dubai to Work or Set up in Business, Dubai 1994
- ALBACH, Horst (1980): Vertrauen in der ökonomischen Theorie, in: Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft, 136. Jg., Nr. 1, 1980, S. 2-11
- ALBACH, Horst (1994): Culture and Technical Innovation – A Cross-Cultural Analysis and Policy Recommendations, (de Gruyter) Berlin et al. 1994
- ALBACH, Horst (1997): Gutenberg und die Zukunft der Betriebswirtschaftslehre, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 67. Jg., Nr. 12, 1997, S. 1257-1285
- ALBACH, Horst (1997): Strategische Unternehmensplanung und Aufsichtsrat, in: Zeitschrift für Unternehmens- und Gesellschaftsrecht, 26. Jg., Nr. 1, 1997, S. 32-41
- ALBACH, Horst (1999): Zum 100. Geburtstag Erich Gutenbergs, in: Albach, H./Eymann, E./Luhmer, A./Steven, M. (Hrsg.): Die Theorie der Unternehmung in Forschung und Praxis, (Springer) Berlin et al. 1999, S. 7-13; (in verkürzter Fassung im Jahre 2000 unter dem Titel „Theory of the Firm“ publiziert)
- ALBACH, Horst (2000): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre – Einführung, (Gabler) Wiesbaden 2000
- ALBACH, Horst/REDENIUS, Jens (2000): Die Management-Holding, in: Hinterhuber, F./Friedrich, A./Matzler, K./Pechlaner, H. (Hrsg.): Die Zukunft der diversifizierten Unternehmung, (Vahlen) München 2000, S. 57-72
- ALBANESE, Robert/VAN FLEET, David D. (1985): Rational Behavior in Groups: The Free-Riding Tendency, in: Academy of Management Review, Vol. 10, No. 2, 1985, S. 244-255
- ALBERT, Hans (1971): Wertfreiheit als methodisches Prinzip – Zur Frage der Notwendigkeit einer normativen Sozialwissenschaft, in: Topitsch, E. (Hrsg.): Logik der Sozialwissenschaften, 7. Auflage, (Kiepenheuer & Witsch) Köln et al. 1971, S. 181-210.

- ALBERT, Hans (1972): Konstruktion und Kritik: Aufsätze zur Philosophie des kritischen Rationalismus, (Hoffmann und Campe) Hamburg 1972
- ALBERT, Hans (1994): Kritik der reinen Hermeneutik – Der Antirealismus und das Problem des Verstehens, (Mohr Siebeck) Tübingen 1994
- ALBERT, Hans (2000): Kritischer Rationalismus – Vier Kapitel zur Kritik illusionären Denkens, (Mohr Siebeck) Tübingen 2000
- ALCHIAN, Armen A. (1950): Uncertainty, Evolution, and Economic Theory, in: Journal of Political Economy, Vol. 58, 1950, S. 211-221
- ALCHIAN, Armen A. (1984): Specificity, Specialization, and Coalitions, in: Journal of Institutional and Theoretical Economics, Vol. 140, March 1984, S. 34-49
- ALCHIAN, Armen A./ALLEN, William R. (1974): University Economics – Elements of Inquiry, 3rd Edition, (Prentice-Hall) Englewood Cliffs 1974
- ALCHIAN, Armen A./DEMSETZ, Harold (1972): Production, Information Costs, and Economic Organization, in: American Economic Review, Vol. 62, No. 4, 1972, S. 777-795
- ALCHIAN, Armen A./DEMSETZ, Harold (1973): The Property Rights Paradigm, in: Journal of Economic History, Vol. 33, No. 1, 1973, S. 16-27
- ALCHIAN, Armen A./WOODWARD, Susan (1987): Reflections on the Theory of the Firm, in: Journal of Institutional and Theoretical Economics, Vol. 143, 1987, S. 110-136
- ALCHIAN, Armen A./WOODWARD, Susan (1988): The Firm is Dead – Long Live the Firm: A Review of Oliver E. Williamson's 'The Economic Institutions of Capitalism', in: Journal of Economic Literature, Vol. 26, No. 1, March 1988, S. 65-79
- ALEWELL, Dorothea (1994): Informationsasymmetrien in Arbeitsverhältnissen – Ein Überblick über Anwendungsmöglichkeiten der Informationsökonomie in der Personalwirtschaftslehre, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 64. Jg., Nr. 1, 1994, S. 57-79
- ALTMEPPEN, Holger (1998): Die Haftung des Managers im Konzern, (Beck) München 1998
- AMEND, Frank (2001): Flexibilität und Hedging: Realloptionen in der Elektrizitätswirtschaft, in: Hommel, U./Scholich, M./Vollrath, R. (Hrsg.): Realloptionen in der Unternehmenspraxis – Wert schaffen durch Flexibilität, (Springer) Berlin et al., 2001, S. 179-206
- AMIR, Rabah (2000): R&D Returns, Market Structure, and Research Joint Ventures, in: Journal of International Theory and Economics, Vol. 156, No. 4, 2000, S. 583-598

- AMRAM, Martha/KULATILAKA, Nalin (1999): Real Options: Managing Strategic Investment in an Uncertain World, (Harvard Business School Press) Boston 1999
- ANDERSEN, Arthur (Hrsg.) (1998): KonTraG, KapAEG. Die wesentlichen Änderungen und ihre Auswirkungen auf Unternehmen, Vorstände, Aufsichtsräte und Abschlußprüfer, 2001, URL: [http://www.arthurandersen.com/resource2.nsf/AssetsByDescription/kontrag_\\$File/kontrag_kapaeg.pdf](http://www.arthurandersen.com/resource2.nsf/AssetsByDescription/kontrag_$File/kontrag_kapaeg.pdf)
- ANDERSON, Erin/GATIGNON, Hubert (1986): Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Proposition, in: Journal of International Business Studies, Vol. 17, No. 3, 1986, S. 1-26
- ANDERSSON, Lynne M./PEARSON, Christine M. (1999): Tit for Tat? The Spiraling Effect of Incivility in the Workplace, in: Academy of Management Review, Vol. 24, No. 3, 1999, S. 452-471
- ANDERSSON, Ulf/FORSGREN, Mats (2000): In Search of Centre of Excellence – Network Embeddedness and Subsidiary Roles in Multinational Corporations, in: Management International Review, Vol. 40, No. 4, 2000, S. 329-350
- ANSOFF, H. Igor (1976): Managing Surprise and Discontinuity – Strategic Response to Weak Signals, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 28. Jg., 1976, S. 129-152
- ARGYRES, Nicholas S./LIEBESKIND, Julia Porter (1999): Contractual Commitments, Bargaining Power, and Governance Inseparability: Incorporating History into Transaction Cost Theory, in: Academy of Management Review, Vol. 24, No. 1, 1999, S. 49-63
- ARGYRIS, Chris/SCHÖN, Donald A. (1978): Organizational Learning, (Addison-Wesley) Reading 1978
- ARINO, Africa/DE LA TORRE, José (1998): Learning from Failure: Towards an Evolutionary Model of Collaborative Ventures, in: Organization Science, Vol. 9, No. 3, 1998, S. 306-325
- ARISTOTELES (1998): Die Kategorien, (Reclam) Ditzingen 1998
- ARROW, Kenneth J. (1985): The Economics of Agency, in: Pratt, John W./Zeckhauser, Richard J. (Eds.): Principals and Agents: The Structure of Business, (Harvard Business School Press) Boston 1985, S. 37-51
- ARROW, Kenneth J. (1999) Technical Information and Industrial Structure, in: Carroll, G./Teece, D.J. (Eds.): Firms, Markets, and Hierarchies: The Transaction Cost Economics Perspective, (Oxford University Press) New York 1999, S. 156-163

- ARROW, Kenneth J. (1999): Foreword, in: Carroll, G./Teece, D.J. (Eds.): Firms, Markets, and Hierarchies: The Transaction Cost Economics Perspective, (Oxford University Press) New York 1999, S. VII-VIII
- ARROW, Kenneth J. (2000): Economic Transition – Speed and Scope, in: Journal of Institutional and Theoretical Economics, Vol. 156, No. 1, 2000, S. 9-18
- ASSMANN, Heinz-Dieter/GADOW, Wilhelm/HOPT, Klaus-J./WIEDEMANN, Herbert (1992): Großkommentar AktG, (De Gruyter) Berlin 1992
- AXELROD, Robert (1988): Die Evolution der Kooperation, (Oldenbourg) München 1988
- AXELROD, Robert (1997): The Complexity of Cooperation – Agent-based Models of Competition and Collaboration, (Princeton University Press) Princeton 1997
- AXELROD, Robert/COHEN, Michael D. (1999): Harnessing Complexity – Organizational Implications of a Scientific Frontier, (Free Press) New York et al. 1999
- AZOULAY, Pierre/SHANE, Scott (2001): Entrepreneurs, Contracts, and the Failure of Young Firms, in: Management Science, Vol. 47, No. 3, 2001, S. 337-358

B

- BACKHAUS, Klaus/MEYER, Margit (1993): Strategische Allianzen und strategische Netzwerke, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 22. Jg., Nr. 7, 1993, S. 330-334
- BACKHAUS, Klaus/PILTZ, Klaus (1990): Strategische Allianzen – eine neue Form kooperativen Wettbewerbs?, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 42. Jg., Sonderheft 27 – Strategische Allianzen, 1990, S. 1-10
- BACKHAUS, Klaus/PLINKE, Wulff (1990): Strategische Allianzen als Antwort auf veränderte Wettbewerbsstrukturen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 42. Jg., Sonderheft 27 – Strategische Allianzen, 1990, S. 21-34
- BAHRAHMI, Homa (1991): The Emerging Flexible Organization – Perspectives from High Technology Firms, in: University of California at Berkeley, Walter A. Haas School of Business, Working Paper Series in Organizational Behavior and Industrial Relations, Working Paper OBIR-57, California 1991
- BAIN, Joe S. (1956): Barriers to New Competition, (MIT Press) Cambridge 1956
- BAIN, Joe S. (1959): Industrial Organization, (Harper & Row) New York 1959
- BAIRD, Inga Skromme/THOMAS, Howard (1985): Toward a Contingency Model of Strategic Risk Taking, in: Academy of Management Review, Vol. 10, 1985, S. 230-243
- BAKER, George P. (1992): Incentive Contracts and Performance Measurement, in: Journal of Political Economy, Vol. 100, June 1992, S. 598-614

- BAKER, George P./JENSEN, Michael C./MURPHY, Kevin J. (1998): Compensation and Incentives – Practice vs. Theory, in: Journal of Finance, Vol. 63, No. 3, 1998, S. 593-616
- BALA, Venkatesh/GOYAL, Sanjeev (2000): A Noncooperative Model of Network Formation, in: Econometrica, Vol. 68, No. 5, 2000, S. 1181-1229
- BALAKRISHNAN, Srinivasan/FOX, Isaac (1993): Asset Specificity, Firm Heterogeneity, and Capital Structure, in: Strategic Management Journal, Vol. 14, 1993, S. 3-16
- BALAKRISHNAN, Srinivasan/KOZA, Mitchell P. (1993): Information Asymmetry, Adverse Selection and Joint Ventures, in: Journal of Economic Behavior and Organization, Vol. 20, 1993, S. 99-117
- BALDAUF, Artur (2000): Wettbewerbsstruktur und Unternehmenserfolg von strategischen Gruppen – Eine empirische Analyse, in: Die Unternehmung, 54. Jg., Nr. 6, 2000, S. 423-445
- BALDWIN, Carliss Y./CLARK, Kim B. (1997): Managing Modularity, in: Harvard Business Review, Vol. 75, No. 5, 1997, S. 84-93
- BAMBERGER, Ingolf/WRONA, Thomas (1993): Umwelt, Wettbewerbsstrategien und Unternehmenserfolg – Eine Überprüfung kontingenztheoretischer Hypothesen, in: Bamberger, I. (Hrsg.): Arbeitspapierreihe „Organisation und Planung“, Nr. 2, Essen 1993
- BAMBERGER, Ingolf/WRONA, Thomas (1994): The Environment, Competitive Strategies and Performance of Small and Medium-sized Enterprises – A Test of Hypotheses based on Contingency Theory, in: Bamberger, I. (Ed.): Product/Market Strategies of Small and Medium-sized Enterprises, (Avebury) Aldershot et al. 1994, S. 198-245
- BAMBERGER, Ingolf/WRONA, Thomas (1995a): Der Ressourcenansatz und seine Bedeutung für die Strategische Unternehmensführung, in: Bamberger, I. (Hrsg.): Arbeitspapierreihe „Organisation und Planung“, Nr. 4, Essen 1995
- BAMBERGER, Ingolf/WRONA, Thomas (1995b): Der Ressourcenansatz im Rahmen des Strategischen Managements, in: Bamberger, I. (Hrsg.): Arbeitspapierreihe „Organisation und Planung“, Nr. 8, Essen 1995
- BAMBERGER, Ingolf/WRONA, Thomas (2000): Konzeptionen der strategischen Unternehmensberatung, in: Bamberger, I. (Hrsg.) (2000): Strategische Unternehmensberatung. Konzeptionen – Prozesse – Methoden, 2. Auflage, (Gabler) Wiesbaden 2000
- BANERJEE, Samiran/LIN, Ping (2001): Vertical Research Joint Ventures, in: International Journal of Industrial Organization, Vol. 19, No. 1-2, 2001, S. 285-302

- BARNEY, Jay B. (1986): Organizational Culture: Can it be a Source of Sustained Advantage?, in: Academy of Management Review, Vol. 11, No. 3, 1986, S. 656-665
- BARNEY, Jay B. (1986): Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy, in: Management Science, Vol. 32, No. 10, 1986, S. 1231-1241
- BARNEY, Jay B. (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, in: Journal of Management, Vol. 17, No. 1, 1991, S. 99-120
- BARNEY, Jay B. (1999): How a Firm's Capabilities Affect Boundary Decisions, in: Sloan Management Review, Spring 1999, S. 137-145
- BARNEY, Jay B. (2001): Is the Resource-based 'View' a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes, in: Academy of Management Review, Vol. 26, No. 1, 2001, S. 41-56
- BAŞAR, Tamer (1986): A Tutorial on Dynamic and Differential Games, in: Başar, T. (Ed.): Dynamic Games and Applications in Economics, (Springer) Berlin et al. 1986, S. 1-25
- BAŞAR, Tamer/OLSDER, Geert Jan (1982): Dynamic Noncooperative Game Theory, (Academic Press) London 1982
- BATESON, Gregory (1981): Ökologie des Geistes – Anthropologische, psychologische, biologische und epistemologische Perspektiven, (Suhrkamp) Frankfurt am Main 1981
- BAUMOL, William J./PANZAR, John C./WILLIG, Robert D. (1982): Contestable Markets and the Theory of Industry Structure, (Harcourt Brace Jovanovich) New York et al. 1982
- BEAMISH, Paul W. (1985): The Characteristics of Joint Ventures in Developed and Developing Countries, in: Columbia Journal of World Business, Vol. 20, No. 3, 1985, S. 13-19
- BEAMISH, Paul W./BANKS, John C. (1987): Equity Joint Ventures and the Theory of the Multinational Enterprise, in: Journal of International Business Studies, Vol. 18, No. 2, 1987, S. 1-16
- BEAMISH, Paul W./INKPEN, Andrew C. (1995): Keeping International Joint Venture Stable and Profitable, in: Long Range Planning, Vol. 28, No. 3, 1995, S. 2-3, S. 26-36
- BECKER, Carsten (2001): Ökonomische Analyse neoklassischer Verträge: Funktion und Wirkweise von Schiedsrichtern und Schlichtern in komplexen Transaktionsbeziehungen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 53. Jg., 2001, S. 39-54

- BECKMAN, Sara L. (1995): Evolution of Management Roles in a Networked Organization – An Insider's View of the Hewlett-Packard Company, in: University of California at Berkeley, Center for Research in Management, CCC Working Paper No. 95-12, 1995
- BEETSMA, Roel/PETERS, Hans/REBERS, Eugène (2000): When to fire Managers: The Role of Collusion between Management and Board of Directors, in: Journal of Economic Behavior and Organization, Vol. 42, No. 4, 2000, S. 427-444
- BENISCH, Werner (1973): Kooperationsfibel, 4. Auflage, (Heider) Bergisch Gladbach 1973
- BEN-NER, Avner/PUTTERMAN, Louis (2000): On Some Implications of Evolutionary Psychology for the Study of Preferences and Institutions, in: Journal of Economic Behavior and Organization, Vol. 43, 2000, S. 91-99
- BERCOVITZ, Janet E./DE FIGUEIREDO, John/TEECE, David J. (1995): Firm Capabilities and Managerial Decision-Making: A Theory of Innovation Biases, in: University of California at Berkeley, Center For Research In Management, Consortium On Competitiveness & Cooperation (Ed.), CCC Working Paper, No. 95-1, California 1995
- BERNE, Eric (1999): Transaktionsanalyse der Intuition, 3. Auflage, (Junfermann) Paderborn 1999
- BERNHEIM, B. Douglas/WHINSTON, Michael D. (1985): Common Marketing Agency as a Device for Facilitating Collusion, in: Rand Journal of Economics, Vol. 16, No. 2, 1985, S. 269-281
- BERNHEIM, B. Douglas/WHINSTON, Michael D. (1986): Common Agency, in: Econometrica, Vol. 54, No. 4, 1986, S. 923-942
- BERRY, John W. (1983): Acculturation – A Comparative Analysis of Alternative Forms, in: Samuda, Ronald J./Woods, Sandra L. (Eds.): Perspectives in Immigrant and Minority Education, (University Press of America) Lanham 1983
- BINDSEIL, Ulrich/PFEIL, Christian (1999): Specialization as a Specific Investment into the Market: A Transaction Cost Approach to the Rise of Markets and Towns in Medieval Germany 800-1200, in: Journal of Institutional and Theoretical Economics, Vol. 155, No. 4, 1999, S. 738-756
- BIRCHER, Bruno (1976): Langfristige Unternehmungsplanung – Konzepte, Erkenntnisse und Modelle auf systemtheoretischer Grundlage, (Haupt) Bern et al. 1976
- BLACK, Fischer/SCHOLES, Myron (1973): The Pricing of Options and Corporate Liabilities, in: Journal of Political Economy, Vol. 81, No. 3, 1973, S. 637-654
- BLACKORBY, Charles/BOSSERT, Walter/DONALDSON, David (2000): The Value of Limited Altruism, in: Journal of Economic Theory, Vol. 95, No. 1, 2000, S. 37-70

- BLEICHER, Knut (1979): Unternehmungsentwicklung und organisatorische Gestaltung, (Fischer) Stuttgart et al. 1979
- BLEICHER, Knut (1984): Auf dem Wege zu einer Kulturpolitik der Unternehmung, in: Zeitschrift für Organisation, 53. Jg., Nr. 8, 1984, S. 494-500
- BLEICHER, Knut (1986): Zum Zeitlichen in Unternehmenskulturen, in: Die Unternehmung, 40. Jg., No. 4, 1986, S. 259-288
- BLEICHER, Knut (1991): Organisation, Strategien – Strukturen – Kulturen, 2. Auflage, (Gabler) Wiesbaden 1991
- BLEICHER, Knut (1992): Strategische Anreizsysteme – Flexible Vergütungssysteme für Führungskräfte, (Schäffer-Poeschel und Neue Zürcher Zeitung) Stuttgart/Zürich 1992
- BLEICHER, Knut (1999): Das Konzept Integriertes Management: Visionen – Missionen – Programme, 5. Auflage, (Campus) Frankfurt am Main 1999
- BLEICHER, Knut/HERMANN, Ralf (1991): Joint-Venture-Management – Erweiterung des eigenen strategischen Aktionsradius, (Schäffer) Stuttgart 1991
- BLEICHER, Knut/MEYER, Erik (1976): Führung in der Unternehmung – Formen und Modelle, (Rowohlt) Reinbek 1976
- BLODGETT, Linda Longfellow (1992): Factors in the Instability of International Joint Ventures – An Event History Analysis, in: Strategic Management Journal, Vol. 13, No. 6, 1992, S. 475-481
- BÖCKER, Franz (1978): Die Bestimmung der Kaufverbundenheit von Produkten, (Duncker & Humblot) Berlin 1978
- BÖCKING, Hans-Joachim/ORTH, Christian (1998): Neue Vorschriften zur Rechnungslegung und Prüfung durch das KonTraG und das KapAEG, in: Der Betrieb, 51. Jg., Nr. 25, 1998, S. 1241-1246
- BODE, Jürgen (1997): Der Informationsbegriff in der Betriebswirtschaftslehre, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 49. Jg., 1997, S. 449-468
- BOLTON, Gary E./OCKENFELS, Axel (2000): ERC – A Theory of Equity, Reciprocity, and Competition, in: American Economic Review, Vol. 90, No. 1, 2000, S. 166-194
- BONUS, Holger (1986): The Cooperative Association as a Business Enterprise, in: Journal of Institutional and Theoretical Economics, Vol. 142, No. 1, 1986, S. 328-332

- BORISON, Adam (2001): Real Option ValuationTM – Der neue Standard für die Bewertung, die Auswahl und das Management von strategischen Investitionen, in: Hommel, U./Scholich, M./Vollrath, R. (Hrsg.): Realoptionen in der Unternehmenspraxis – Wert schaffen durch Flexibilität, (Springer) Berlin et al., 2001, S. 3-12
- BORNER, Silvio (1984): Internationale Wettbewerbsfähigkeit – Fragmente zu einer Theorie internationaler Unternehmenstätigkeit, in: Weltwirtschaftliches Archiv, 120. Jg., Nr. 2, 1984, S. 481-497
- BORNER, Silvio (1986): Internationalization of Industry, (Springer) Berlin et al. 1986
- BÖS, Dieter (1999): Privatization and Restructuring – An Incomplete-Contract Approach, in: Journal of Institutional and Theoretical Economics, Vol. 155, No. 2, 1999, S. 362-383
- BOTT, Helmut (1967): Zwischenbetriebliche Kooperation und Wettbewerb, Dissertation, Köln 1967
- BOULDING, Kenneth E. (1966): The Economics of Knowledge and the Knowledge of Economics, in: American Economic Review Papers and Proceedings, Vol. 56, No. 2, 1966, S. 1-13
- BOULDING, Kenneth E. (1973): The Economy of Love and Fear: A Preface to Grants Economics, (Wadsworth) Belmont 1973
- BOWMAN, Edward H./HURRY, D. (1993): Strategy through the Option Lens: An Integrated View of Resource Investments and the Incremental-Choice Process, in: Academy of Management Review, Vol. 18, No. 3, 1993, S. 760-782
- BOWMAN, Edward H./SINGH, Harbir/USEEM, Michael/BHADURY, Raja (1999): When does Restructuring Improve Economic Performance?, in: California Management Review, Vol. 41, No. 2, 1999, S. 33-54
- BREALEY, Richard A./MYERS, Stewart C. (2000): Principles of Corporate Finance, 6th Edition, (Irwin/McGraw-Hill) Boston et al. 2000
- BRENNAN, Michael J./SCHWARTZ, Eduardo S. (1985): Evaluating Natural Resource Investments, in: Journal of Business, Vol. 58, No. 2, 1985, S. 135-157
- BREUER, Wolfgang/GÜRTLER, Marc/SCHUHMACHER, Frank (1999): Die Bewertung betrieblicher Realoptionen, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 1999, S. 213-232
- BROCKHOFF, Klaus (1999): Zur Dynamik technologischer Kompetenzen, in: Albach, H./Eymann, E./Luhmer, A./Steven, M. (Hrsg.): Die Theorie der Unternehmung in Forschung und Praxis, (Springer) Berlin et al. 1999, S. 475-495
- BROOM, Leonard/SELZNICK, Philip (1973): Sociology – A Text with adapted Readings, 5. Ed., (Harper & Row) New York et al. 1973

- BUCHANAN, James M. (1975): The Limits of Liberty, (The University of Chicago) Chicago 1975
- BÜCHEL, Bettina/PRANGE, Christiane/PROBST, Gilbert/RÜLING, Charles-C. (1997): Joint Venture-Management: Aus Kooperationen lernen, (Haupt) Bern et al. 1997
- BUCHNER, Robert (1997): Buchführung und Jahresabschluß, 5. Auflage, (Vahlen) München 1997
- BUCKLEY, Peter J. (1983): New Forms of International Industrial Cooperation, in: Außenwirtschaft, 38. Jg., Nr. 2, 1983, S. 195-200
- BUCKLEY, Peter J./CARTER, Martin J. (2000): Knowledge Management in Global Technology Markets – Applying Theory to Practice, in: Long Range Planning, Vol. 33, No. 1, 2000, S. 55-71
- BUCKLEY, Peter J./CASSON, Mark (1988): A Theory of Co-Operation in International Business, in: Management International Review, Vol. 28, Special Issue, 1988, S. 19-38
- BÜHL, Walter L. (1978): Transnationale Politik – Internationale Beziehungen zwischen Hegemonie und Interdependenz, (Klett-Cotta) Stuttgart 1978
- BÜHNER, Rolf (1991): Management-Holding – Ein Erfahrungsbericht, in: Die Betriebswirtschaft, 51. Jg., 1991, S. 141-151
- BÜHNER, Rolf (1999): Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, 9. Auflage, (Oldenbourg) München et al. 1999
- BÜHNER, Rolf (2000): Governance Costs, Determinants, and Size of Corporate Headquarters, in: Schmalenbach Business Review, Vol. 52, April, 2000, S. 160-181
- BUNDESSTELLE FÜR AUßENHANDELSINFORMATION (Hrsg.) (1996): Internationales und ausländisches Steuerrecht: Arabische Staaten – Übersicht über die wichtigsten Gesetzesbestimmungen, 6. Auflage, Köln et al. 1996
- BUNDESSTELLE FÜR AUßENHANDELSINFORMATION (Hrsg.) (1996): Werbung in den Vereinigten Arabischen Emiraten – Tips für die Praxis, Köln et al. 1996
- BUNDESSTELLE FÜR AUßENHANDELSINFORMATION (Hrsg.) (1997): Büroeröffnung in den Vereinigten Arabischen Emiraten – Tips für die Praxis, Köln et al. 1997
- BUNDESSTELLE FÜR AUßENHANDELSINFORMATION (Hrsg.) (1997): Marktforschung in den Vereinigten Arabischen Emiraten – Tips für die Praxis, Köln et al. 1997
- BUNDESSTELLE FÜR AUßENHANDELSINFORMATION (Hrsg.) (1997): Wirtschaftspartner Deutschland, Köln et al. 1997
- BUNDESSTELLE FÜR AUßENHANDELSINFORMATION (Hrsg.) (1998): Vereinigte Arabische Emirate – Wirtschaftstrends zur Jahresmitte 1998, Köln et al. 1998

- BUONO, Anthony F./BOWDITCH, James L. (1989): The Human Side of Mergers and Acquisitions, (Jossey-Bass) San Francisco 1989
- BURNS, Tom/STALKER, George M. (1961): The Management of Innovation, (Tavistock Publications) London 1961
- BURREL, Gibson/MORGAN, Gareth (1979): Sociological Paradigms and Organisational Analysis: Elements of the Sociology of Corporate Life, (Heinemann) London 1979
- BUSBY, Jerry S./PITTS C.G.C. Archie (1997): Real Options and Capital Investment Decisions, in: Management Accounting Research, Vol. 8, 1997, S. 38-39
- BUSBY, Jerry S./PITTS, C.G.C. Archie (1997): Real Options in Practice – An Exploratory Survey of how Finance Officers deal with Flexibility in Capital Appraisal, in: Management Accounting Research, Vol. 8, 1997, S. 169-186
- BUTLER, Richard/SOHOD, Salmi (1994): Joint Venture-Autonomy – Resource Dependence and Transaction Costs Perspectives, in: Scandinavian Journal of Management, Vol. 11, No. 2, 1994, S. 159-175
- BUZZEL, Robert D./GALE, Bradley T. (1989): Das PIMS-Programm – Strategien und Unternehmenserfolg, (Gabler) Wiesbaden 1989

C

- CARRILLO, Juan D./CROMB, Denis (1999): On the Strength of Corporate Cultures, in: European Economic Review, Vol. 43, No. 4-6, 1999, S. 1021-1037
- CARROLL, Glenn R. (1996): Organizational Theory and Transaction Cost Economics, in: University of California at Berkeley, Walter A. Haas School of Business, Working Paper Series in Organizational Behavior and Industrial Relations, Working Paper OBIR-65, California 1996
- CARROLL, Glenn R./HARRISON, Richard J. (1991): Evolution Among Competing Organizational Forms, in: University of California at Berkeley, Center For Research In Management, Consortium On Competitiveness & Cooperation (Ed.), CCC Working Paper, No. 91-12, California 1991
- CARROLL, Glenn R./HARRISON, Richard J. (1992): Chance and Rationality in Organizational Evolution, in: University of California at Berkeley, Walter A. Haas School of Business, Working Paper Series in Organizational Behavior and Industrial Relations, Working Paper OBIR-60, California 1992
- CARROLL, Glenn R./SPILLER, Pablo T./TEECE, David J. (1999): Transaction Cost Economics – Its Influence on Organizational Theory, Strategic Management, and Political Economy, in: Carroll, G.R./Teece, D.J. (Eds.): Firms, Markets, and Hierarchies: The Transaction Cost Economics Perspective, (Oxford University Press) New York 1999, S. 60-88

- CARROLL, Glenn R./TEECE, David J. (1999): Firms, Markets, and Hierarchies: Introduction and Overview, in: Carroll, G.R./Teece, D.J. (Eds.): Firms, Markets, and Hierarchies – The Transaction Cost Economics Perspective, (Oxford University Press) New York 1999, S. 3-13
- CASEY, Catherine (1999): „Come, join our family“: Discipline and Integration in Corporate Organizational Culture, in: Human Relations, Vol. 52, No. 2, 1999, S. 155-178
- CASTANIAS, Richard P./HELFAT, Constance E. (1991): Managerial Resources and Rents, in: Journal of Management, Vol. 17, No. 1, 1991, S. 155-171
- CAVES, Richard E./GHEMAWAT, Pankaj (1992): Identifying Mobility Barriers, in: Strategic Management Journal, Vol. 13, January 1992, S. 1-12
- CHANDLER JR., Alfred D. (1962): Strategy and Structure – Chapters in the History of Industrial Enterprise, (MIT Press) Cambridge et al. 1962
- CHANDRASHEKARAN, Murali/MEHTA, Raj/CHANDRASHEKARAN, Rajesh/GREWAL, Raj-deep (1999): Market Motives, Distinctive Capabilities, and Domestic Inertia – A Hybrid Model of Innovation Generation, in: Journal of Marketing Research, Vol. 36, No. 1, 1999, S. 95-112
- CHANG, Tsai (1996): Rechtes Auflichten, (Felix Meiner) Hamburg 1996
- CHATTERJEE, Kalyan/SABOURIAN, Hamid (2000): Multiperson Bargaining and Strategic Complexity, in: Econometrica, Vol. 68, No. 6, 2000, S. 1491-1509
- CHATTERJEE, Sayan (1990): Excess Ressources, Utilization Costs, and Mode of Entry, in: Acadamey of Management Journal, Vol. 33, No. 4, 1990, S. 780-800
- CHATTERJEE, Sayan/WERNERFELT, Birger (1988): Related or Unrelated Diversification – A Resource-based Approach, in: Academy of Proceedings, Vol. 31, 1988, S. 7-11
- CHATTERJEE, Sayan/WERNERFELT, Birger (1991): The Link between Resources and Type of Diversification – Theory and Evidence, in: Strategic Management Journal, Vol. 12, No. 1, 1991, S. 33-48
- CHI, Tailan (1994): Trading in Strategic Resources – Necessary Conditions, Transaction Cost Problems, and Choice of Exchange Structure, in: Strategic Management Journal, Vol. 15, No. 4, 1994, S. 271-290
- CHILD, John (1973): Predicting and Understanding Organization Structure, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 18, 1973, S. 168-185
- CHILD, John/YAN, Yanni (1999): Investment and Control in International Joint Ventures: The Case of China, in: Journal of World Business, Vol. 34, No. 1, 1999, S. 3-15

- CHILD, John/YAN, Yanni (2001): National and Transnational Effects in International Business: Indications from Sino-Foreign Joint Ventures, in: Management International Review, Vol. 41, No. 1, 2001, S. 53-75
- CHMIELEWICZ, Klaus (1993): Unternehmensverfassung, in: Wittmann, W./Kern, W./Köhler, R./von Wysocki, K. (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 5. Auflage, (Schäffer-Poeschel) Stuttgart 1993, Sp. 4399-4417
- CHOI, Jay Phil (2001): Technology Transfer with Moral Hazard, in: International Journal of Industrial Organization, Vol. 19, No. 1-2, 2001, S. 249-266
- CHOW, Chee W./HARRISON, Graeme L./MCKINNON, Jill L./WU, Anne (1999): Cultural Influences on Informal Information Sharing in Chinese and Anglo-American Organizations: an Exploratory Study – Hofstede's Consequences: a Study of Reviews, Citations, and Replications, in: Accounting, Organizations and Society, Vol. 24, No. 7, 1999, S. 561-582
- CHOWDHURY, Indrani Roy/CHOWDHURY, Prabal Roy (2001): A Theory of Joint Venture Life-Cycles, in: International Journal of Industrial Organization, Vol. 19, No. 3-4, 2001, S. 319-343
- CHRISTENSEN, Clayton M./OVERDORF, Michael (2000): Meeting the Challenge of Disruptive Innovation, in: Harvard Business Review, March-April 2000, S. 67-76
- CHRISTENSEN, H. Kurt/MONTGOMERY, Cynthia A. (1981): Corporate Economic Performance – Diversification Strategy vs. Market Structure, in: Strategic Management Journal, Vol. 2, No. 4, 1981, S. 327-343
- CHUNG, Wing Hin (1998): Spezifität und Unternehmenskooperation – Eine institutionenökonomische Analyse unter besonderer Berücksichtigung dynamischer Aspekte, (Duncker & Humblot) Berlin 1998
- CHWOLKA, Anne (1996): Controlling als ökonomische Institution: Eine agency-theoretische Analyse, (Physica) Heidelberg 1996
- CHWOLKA, Anne (1999): Der Aufsichtsrat als Überwachungsorgan – eine überflüssige Institution?, in: Albach, H./Eymann, E./Luhmer, A./Steven, M. (Hrsg.): Die Theorie der Unternehmung in Forschung und Praxis, (Springer) Berlin et al. 1999, S. 627-649
- CLAUS, Lisbeth (1998): The Role of the International Human Resource in Leading a Company from a Domestic to a Global Corporate Culture, in: Human Resource Development International, Vol. 1, No. 1, 1998, S. 309-326
- CLAUSEWITZ, Carl von (1952): Vom Kriege, (Ferdinand Dümmlers) Bonn 1952
- CLAUSSEN, Carsten P. (1998): Wie ändert das KonTraG das Aktiengesetz?, in: Der Betrieb, 51. Jg., Nr. 4, 1998, S. 177-186

- COASE, Ronald H. (1937): The Nature of the Firm, in: *Economica*, Vol. 47, No. 4, 1937, S. 386-405
- COCKBURN, Iain M./HENDERSON, Rebecca M./STERN, Scott (2000): Untangling the Origins of Competitive Advantage, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 10-11, 2000, S. 1123-1145
- COENENBERG, Adolf G. (1999): Kostenrechnung und Kostenanalyse, 4. Auflage, (Moderne Industrie) Landsberg am Lech 1999
- COHEN, Wesley M./LEVINTHAL, Daniel A. (1989): Empirical Studies of Innovation and Market Structure, in: *Schmalensee & Willig*, Band 2, 1989, S. 1059-1107
- COHEN, Wesley M./LEVINTHAL, Daniel A. (1989): Innovation and Learning – The two Faces of R&D Implications for the Analysis of R&D Investment, in: *The Economic Journal*, Vol. 99, No. 3, 1989, S. 569-596
- COHEN, Wesley M./LEVINTHAL, Daniel A. (1990): Absorptive Capacity – A New Perspective on Learning and Innovation, in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, No. 1, 1990, S. 128-152
- COLLIS, David J. (1991): A Resource-based Analysis of Global Competition – The Case of the Bearings Industry, in: *Strategic Management Journal*, Special Issue Summer, 1991, S. 49-68
- COLOMBATTO, Enrico/MACEY, Jonathan (1999): Information and Transaction Costs as the Determinants of Tolerable Growth Levels, in: *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, Vol. 155, No. 2, 1999, S. 617-642
- CONNER, Kathleen R. (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*, Vol. 17, No. 1, 1991, S. 121-154
- CONTRACTOR, Farok J. (1984): Strategies for Structuring Joint Ventures – A Negotiations Planning Paradigm, in: *Columbia Journal of World Business*, Vol. 19, Summer, 1984, S. 30-39
- CONTRACTOR, Farok J. (1990): Contractual and Cooperative Forms of International Business – Towards a Unified Theory of Modal Choice, in: *Management International Review*, Vol. 30, No. 1, 1990, S. 31-54
- CONTRACTOR, Farok J. (2000): The *raison d'être* for International Managements as a Field of Study, in: *Journal of International Management*, Vol. 6, March 2000, S. 3-10
- CONTRACTOR, Farok J. (2000): What 'International' Subtopics are Crucial to Business Education? A Survey of Management School Professors, in: *Journal of International Management*, Vol. 6, 2000, S. 61-70

- CONTRACTOR, Farok J./LORANGE, Peter (1988): Competition vs. Cooperation, in: Management International Review, Vol. 28, Special Issue, 1988, S. 5-18
- CONTRACTOR, Farok J./LORANGE, Peter (1988): Why Should Firms Cooperate? The Strategy and Economics Basis for Cooperative Ventures, in: Contractor, F.J./Lorange, P. (Eds.): Cooperative Strategies in International Business – Joint Ventures and Technology Partnerships between Firms, (Lexington Books) Lexington 1988, S. 3-30
- CONTRACTOR, Farok J./RA, Wonchan (2000): Negotiating Alliance Contracts Strategy and Behavioral Effects of Alternative Compensation Arrangements, in: International Business Review, Vol. 9, 2000, S. 271-299
- COOK, Karen S./EMERSON, Richard M. (1978): Power, Equity and Commitment in Exchange Networks, in: American Sociological Review, Vol. 43, No. 3, 1978, S. 721-739
- COPELAND, Thomas E./KEENAN, Philip T. (1998): How much is Flexibility worth?, in: The McKinsey Quarterly, No. 2, 1998, S. 38-49
- COPELAND, Thomas E./KEENAN, Philip T. (1998): Making Real Options Real, in: The McKinsey Quarterly, No. 3, 1998, S. 128-141
- CORSTEN, Hans (1988): Die Betriebswirtschaftslehre der Dienstleistungsunternehmen, (Oldenbourg) München 1988, S. 91-94
- COŞGEL, Metin M./MICELI, Thomas J. (1999): Job Rotation: Costs, Benefits, and Stylized Facts, in: Journal of Institutional and Theoretical Economics, Vol. 155, No. 2, 1999, S. 301-321
- COY, Peter (1999): Exploiting Uncertainty, in: Business Week, No. 3632, 7.6.1999, S. 118-124
- CROSSAN, Mary M./LANE, Henry W./WHITE, Roderick E. (1999): An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution, in: Academy of Management Review, Vol. 24, No. 3, 1999, S. 522-537
- CROZIER, Michel (1968): Der bürokratische Circulus vitiosus und das Problem des Wandels, in: Mayntz, R. (Hrsg.): Bürokratische Organisation, (Kiepenheuer und Witsch) Köln 1968, S. 277-288

D

- D'AUNNO, Thomas/SUCCI, Melissa/ALEXANDER, Jeffrey A. (2000): The Role of the Institutional and Market Forces in Divergent Organizational Change, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 45, No. 4, 2000, S. 679-703
- D'AVENI, Richard A./GUNTHER, Robert E. (1994): Hypercompetition – Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering, (Free Press) New York 1994

- DAHLHEIM, Christian/WIELAND, Aglaia (2001): Unternehmerische Finanzierungspolitik unter Berücksichtigung von Realoptionen, in: Hommel, U./Scholich, M./Vollrath, R. (Hrsg.): Realoptionen in der Unternehmenspraxis – Wert schaffen durch Flexibilität, (Springer) Berlin et al., 2001, S. 95-110
- DAHLSTROM, Robert/NYGAARD, Arne (1999): An Empirical Investigation of Ex Post Transaction Costs in Franchised Distribution Channels, in: Journal of Marketing Research, Vol. 36, No. 2, 1999, S. 160-170
- DAS, T.K./TENG, Bing-Sheng (1998): Between Trust and Control – Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances, in: Academy of Management Review, Vol. 23, No. 3, 1998, S. 491-512
- DASGUPTA, Sudipto/TAO, Zhigang (1998): Contractual Incompleteness and the Optimality of Equity Joint Ventures, in: Journal of Economic Behavior and Organization, Vol. 37, 1998, S. 391-413
- DATTA, Deepak K. (1988): International Joint Ventures – A Framework for Analysis, in: Journal of General Management, Vol. 14, No. 2, 1988, S. 78-91
- DE ALESSI, Louis (1990): Form, Substance, and Welfare Comparison in the Analysis of Institutions, in: Journal of Institutional and Theoretical Economics, Vol. 146, No. 1, 1990, S. 5-23
- DEAL, Terrence/KENNEDY, Allan (1987): Unternehmenserfolg durch Unternehmenskultur, (Rentrop) Bonn 1987
- DEMSETZ, Harold (1964): The Exchange and Enforcement of Property Rights, in: Journal of Law and Economics, Vol. 7, 1964, S. 11-26
- DEMSETZ, Harold (1967): Toward a Theory of Property Rights, in: American Economic Review, Vol. 57, No. 2, 1967, S. 347-359
- DEMSETZ, Harold (1988): The Theory of the Firm Revisited, in: Journal of Law, Economics, and Organization, Vol. 4, No. 1, 1988, S. 141-161
- DENZAU, Arthur T./NORTH, Douglass C. (1994): Shared Mental Methods – Ideologies and Institutions, in: Kyklos, Vol. 47, No. 1, 1994, S. 3-31
- DETERT, James R./SCHROEDER, Roger G./MAURIEL, John J. (2000): A Framework for Linking Culture and Improvement Initiatives in Organizations, in: Academy of Management Review, Vol. 25, No. 4, 2000, S. 850-863
- DEUTSCHER INDUSTRIE UND HANDELSTAG (Hrsg.) (1998): Dubai – Wirtschaftliche Struktur und Perspektiven, Bonn 1998
- DEUTSCHMANN, Christoph (1987): Der 'Betriebsclan', in: Soziale Welt, 38. Jg., Nr. 2, 1987, S. 133-147
- DEUTSCHMANN, Christoph (1989): Der Clan als Unternehmensmodell der Zukunft?, in: Leviathan, Zeitschrift für Sozialwissenschaft, 17. Jg., Nr. 1, 1989, S. 85-107

- DIERICKX, Ingemar/COOL, Karel (1989): Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage, in: Management Science, Vol. 35, No. 12, 1989, S. 1504-1511
- DIETL, Helmut (1993): Institutionen und Zeit, (Mohr) Tübingen 1993
- DIETL, Helmut (1995): Institutionelle Koordination spezialisierungsbedingter wirtschaftlicher Abhängigkeit, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 65. Jg., Nr. 6, 1995, S. 569-585
- DIETL, Helmut (2000): Rezension zu: Wing Hin Chung: Spezifität und Unternehmenskooperation – Eine institutionenökonomische Analyse unter besonderer Berücksichtigung dynamischer Aspekte in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 52. Jg., 2000, S. 505-506
- DiMAGGIO, Paul J./POWELL, W.W. (1983): The Iron Cage Revisited – Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, in: American Sociology Review, Vol. 48, (1983) S. 147-160
- DIRRHEIMER, Manfred J. (1988): Ressourcenstärke und Abschreckungswirkung in der Fusionskontrolle, in: FIW-Schriftenreihe, Forschungsinstitut für Wirtschaftsverfassung und Wettbewerb e.V. Köln, Heft 129, Köln (Heymann) 1988
- DIXIT, Avinash K. (1976): Optimization in Economic Theory, (Oxford University Press) Oxford 1976
- DIXIT, Avinash K. (1989): Entry and Exit Decisions under Uncertainty, in: Journal of Political Economy, Vol. 97, No. 3, 1989, S. 620-638
- DIXIT, Avinash K. (1993): The Art of Smooth Pasting, (Harwood Academic Publishers) New Jersey 1993
- DIXIT, Avinash K. (1998): The Making of Economic Policy – A Transaction-Cost Politics Perspektive, (MIT Press) Cambridge et al. 1998
- DIXIT, Avinash K./GROSSMAN, Gene M./GUL, Faruk (1998): A Theory of Political Compromise, Discussion Paper Series No. 1935, London 1998
- DIXIT, Avinash K./GROSSMAN, Gene M./HELPMAN, Elhanan (1996): Common Agency and Coordination – General Theory and Application to Tax Policy, Discussion Paper Series No. 1436, London 1996
- DIXIT, Avinash K./PINDYCK, Robert S. (1994): Investment under Uncertainty, (Princeton University Press) Princeton 1994
- DIXIT, Avinash K./PINDYCK, Robert S. (1998): Expandability, Reversibility, and Optimal Capacity Choice, Working Paper Series No. 6373, (National Bureau of Economic Research) Cambridge 1998

- DIXIT, Avinash K./PINDYCK, Robert S./SØDAL, Sigbjørn (1997): A Markup Interpretation of Optimal Rules for Irreversible Investment, Working Paper Series No. 5971, (National Bureau of Economic Research) Cambridge 1997
- DOLLINGER, Marc J./GOLDEN, Peggy A./SAXTON, Todd (1997): The Effect of Reputation on the Decision to Joint Venture, in: Strategic Management Journal, Vol. 18, No. 2, 1997, S. 127-140
- DÖRNER, Dietrich (1998): Ändert das KonTraG die Anforderungen an den Abschlußprüfer?, in: Der Betrieb, 51. Jg., Nr. 1/2, 1998, S. 1-8
- DOROW, Wolfgang/WEIERMAIR, Klaus (1984): Markt versus Unternehmung – Anmerkungen zu methodischen und inhaltlichen Problemen des Transaktionskostenansatzes, in: Schanz, G. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und Nationalökonomie, (Gabler) Wiesbaden 1984, S. 191-223
- DOSI, Giovanni (1982): Technological Paradigms and Technological Trajectories, in: Research Policy, Vol. 11, No. 3, 1982, S. 147-162
- DOSI, Giovanni/MARENGO, Luigi (1993): Some Elements of an Evolutionary Theory of Organizational Competences, in: University of California at Berkeley, Center for Research in Management, Consortium on Competitiveness & Cooperation (Ed.), CCC Working Paper, No. 93-14, California 1993
- DOSI, Giovanni/ORSENIGO, Luigi (1988): Coordination and Transformation – An Overview of Structures, Behaviours and Change in Evolutionary Environments, in: Dosi, G. (Ed.): Technical Change and Economic Theory, London et al. 1988
- DOSI, Giovanni/TEECE, David J. (1993): Organizational Competencies and the Boundaries of the Firm, in: University of California at Berkeley, Center for Research in Management, Consortium on Competitiveness & Cooperation (Ed.), CCC Working Paper, No. 93-11, California 1993
- DOUMA, Marc U./BILDERBEEK, Jan/IDENBURG, Peter J./LOOISE, Jan Kees (2000): Strategic Alliances – Managing the Dynamics of Fit, in: Long Range Planning, Vol. 33, No. 4, 2000, S. 579-598
- DOWLING, Michael/LECHNER, Christian (1998): Kooperative Wettbewerbsbeziehungen: Theoretische Ansätze und Managementstrategien, in: Die Betriebswirtschaft, 58. Jg., Nr. 1, 1998, S. 86-102
- DOWNEY, H. Kirk/SLOCUM, John W. (1975): Uncertainty – Measures, Research, and Source of Variation, in: Academy of Management Journal, Vol. 18, No. 3, 1975, S. 562-578
- DOZ, Yves L. (1996): The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances: Initial Conditions, or Learning Process?, in: Strategic Management Journal, Vol. 17, 1996, S. 55-83

- DOZ, Yves L./HAMEL, Gary (1998): Creating Value by Creating Alliances, in: Chemtech, August 1998, S. 46-54
- DRUCKER, Peter F. (1999): Knowledge-Worker Productivity – The Biggest Challenge, in: California Management Review, Vol. 41, No. 2, 1999, S. 79-94
- DRÜKE, Heiner (1990): Die Haftung der Muttergesellschaft für Schulden der Tochtergesellschaft – Eine Untersuchung nach deutschem und US-amerikanischem Recht, Köln 1990
- DUBAI COMMERCE AND TOURISM PROMOTION BOARD (Eds.) (1994): Dubai Business Handbook, Dubai 1994
- DUNCAN, Robert B. (1972): Characteristics of Organizational Environments, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 17, No. 3, 1972, S. 313-327
- DUNNING, John H. (1977): Trade, Location of Economic Activity, and the Multinational Enterprise: A Search for an Eclectic Approach, in: Ohlin, B./Hasselborn, P.O./Wijkman, P.M. (Eds.): The International Allocation of Economic Activity, (MacMillan) London 1977, S. 395-418
- DUNNING, John H. (1988): The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions, in: Journal of International Business Studies, Vol. 19, No. 1, 1988, S. 1-31
- DUSSAUGE, Pierre/GARRETTE, Bernard (1995): Determinants of Success in International Strategic Alliances – Evidence from the Global Aerospace Industry, in: Journal of International Business Studies, Vol. 26, No. 3, 1995, S. 505-530

E

- EASTON, David (1990): The Analysis of Political Structure, (Routledge) London et al. 1990
- EBERS, Mark/GOTSCH, Wilfried (2001): Institutionenökonomische Theorien der Organisation, in: Kieser, A. (Hrsg.): Organisationstheorien, 4. Auflage, (Kohlhammer) Stuttgart et al. 2001, S. 199-251
- ECCLES, Robert G. (1981): The Quasifirm in the Construction Industry, in: Journal of Economic Behavior and Organization, Vol. 2, 1981, 335-357
- EISENHARDT, Kathleen M./MARTIN, Jeffrey A. (2000): Dynamic Capabilities – What are they?, in: Strategic Management Journal, Vol. 21, No. 10-11, 2000, S. 1105-1121
- EISENHARDT, Kathleen M./SCHOONHOVEN, Claudia B. (1996): Resourced Based View of Strategic Alliance Formation: Strategic and Social Effects in Entrepreneurial Firms, in: Organization Science, 1996, Vol. 7, No. 2, S. 136-145

- EMERSON, Richard M./COOK, Karen S. (1962): Power-Dependence Relations, in: American Sociological Review, Vol. 27, No. 1, 1962, S. 31-41
- EMERSON, Richard M./COOK, Karen S. (1972): Exchange Theory, in: Berger, J./ Zelditch, M./Anderson, B. (Eds.): Sociological Theories in Progress, (Basic Books) New York 1972
- EMMERICH, Volker/SONNENSCHN, Jürgen (1997): Konzernrecht – Das Recht der verbundenen Unternehmen bei Aktiengesellschaft, GmbH, Personengesellschaft, Genossenschaft, Verein und Stiftung, 6. Auflage, (Beck) München 1997
- ENCAOUA, David/GEROSKI, Paul A./JACQUEMIN, Alexis P. (1986): Strategic Competition and the Persistence of Dominant Firms: A Survey, in: Stiglitz, J./Mathewson, F. (Eds.): New Developments in the Analysis of Market Structure, (MIT Press) Cambridge 1986, S. 55-89
- ENGELHARDT, Werner Hans (1989): Produktlebenszyklus und Substitutionsanalyse, in: Szyperski, N. et al. (Hrsg.): Handwörterbuch der Planung, (Poeschel) Stuttgart 1989, Sp. 1591-1602
- ENGELHARDT, Werner Hans/GÜNTHER, Bernd (1981): Investitionsgüter-Marketing – Anlagen, Einzelaggregate, Teile, Roh- und Einsatzstoffe, Energieträger, (Kohlhammer) Stuttgart et al. 1981
- ENGELHARDT, Werner Hans/KLEINALTENKAMP, M./RECKENFELDERBÄUMER, M. (1993): Leistungsbündel als Absatzobjekte, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 45. Jg., 1993, S. 395-426
- ERIKSSON, Kent/MAJGÅRD, Anders/SHARMA, D. Deo (2000): Path Dependence and Knowledge Development in the Internationalization Process, in: Management International Review, Vol. 40, No. 4, 2000, S. 307-328
- ESSER, Hartmut/KLENOVITS, Klaus/ZEHNPENNIG, Helmut (1977): Wissenschaftstheorie: Funktionalanalyse und hermeneutisch-dialektische Ansätze, Band 2, (Teubner) Stuttgart 1977
- ESTEBAN DE LA ROSA, Fernando (1999): La joint venture en el comercio internacional, (Editorial Comares) Granada 1999
- ETZIONI, Amitai (1967): Soziologie der Organisationen, (Juventa) München 1967

F

- FALK, Armin/GÄCHTER, Simon/KOVÁCS, Judit (1999): Intrinsic Motivation and Extrinsic Incentives in a Repeated Game with Incomplete Contracts, in: Journal of Economic Psychology, Vol. 20, 1999, S. 251-284

- FARMER, Richard N./RICHMAN, Barry M. (1966): International Business – An Operational Theory, (Irwin) Homewood 1966
- FEHR, Ernst/GÄCHTER, Simon (2000): Fairness and Retaliation, in: Gérard-Varet, L.-A./Kolm, S.-C./Mercier Ythier, J. (Eds.): The Economics of Reciprocity, Giving and Altruism, (Macmillan Press) London 2000, S. 153-173
- FEHR, Ernst/GÄCHTER, Simon/KIRCHSTEIGER, Georg (1996): Reciprocal Fairness and Noncompensating Wage Differentials, in: Journal of Institutional and Theoretical Economics, Vol. 152, No. 4, 1996, S. 604-640
- FEHR, Ernst/GÄCHTER, Simon/KIRCHSTEIGER, Georg (1997): Reciprocity as a Contract Enforcement Device – Experimental Evidence, in: Econometrica, Vol. 65, No. 4, 1997, S. 833-860
- FEHR, Ernst/SCHMIDT, K. (1999): A Theory of Fairness, Competition, and Cooperation, in: Quarterly Journal of Economics, Vol. 114, No. 3, 1999, S. 817-868
- FELTOVICH, Nick (2000): Reinforcement-based vs. Belief-based Learning Models in Experimental Asymmetric-Information Games, in: Econometrica, Vol. 68, No. 3, 2000, S. 605-641
- FEY, Carl F./BEAMISH, Paul W. (2000): Joint Venture Conflict – The Case of Russian International Joint Ventures, in: International Business Review, Vol. 9, 2000, S. 139-162
- FIEGENBAUM, Avi/HART, Stuart/SCHENDEL, Dan (1996): Strategic Reference Point Theory, in: Strategic Management Journal, Vol. 17, No. 3, 1996, S. 219-235
- FIETEN, Robert (1995): Automobilindustrie, in: Bamberger, I. (Hrsg.): Anpassungsstrategien kleiner und mittlerer Unternehmen, Nr. 7, (Universität Essen) Essen 1995, S. 48-59
- FIOL, C. Marlene (1991): Managing Culture as a Competitive Resource: An Identity-based View of Sustainable Competitive Advantage, in: Journal of Management, Vol. 17, No. 1, 1991, S. 191-211
- FISCHER, Thomas M. (1998): Koordination im Qualitätsmanagement – Analyse und Evaluation im Kontext der Transaktionskostentheorie, in: Die Unternehmung, 52. Jg., Nr. 4, 1998, S. 183-198
- FOSS, Nicolai J. (1999): The Use of Knowledge in Firms, in: Journal of Institutional and Theoretical Economics, Vol. 155, No. 3, 1999, S. 458-485
- FRANCIS, Arthur (1983): Markets and Hierarchies – Efficiency or Domination?, in: Francis, A./Turk, J./Willman, P. (Eds.): Power, Efficiency, and Institutions, (Heinemann) London 1983, S. 105-116

- FRANCK, Egon/MÜLLER, Jens Christian (2000): Problemstruktur, Eskalationsvoraussetzungen und eskalationsfördernde Bedingungen sogenannter Rattenrennen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 52. Jg., 2000, S. 3-26
- FRANZ, Klaus-Peter (2000): Corporate Governance, in: Dörner, D./Horváth, P./Kagermann, H. (Hrsg.): Praxis des Risikomanagements – Grundlagen, Kategorien, branchenspezifische und strukturelle Aspekte, (Schäffer-Poeschel) Stuttgart 2000, S. 41-72
- FRANZ, Klaus-Peter (2000): Strategieunterstützende Controllinginstrumente, in: Welge, M.K./Al-Laham, A./Kajüter, P. (Hrsg.): Praxis des strategischen Managements, Konzepte – Erfahrungen – Perspektiven, (Gabler) Wiesbaden 2000, S. 317-330
- FRANZ, Klaus-Peter/KAJÜTER, Peter (2000): Controlling, in: Busse von Colbe, W./Coenenberg, A.G./Kajüter, P./Linnhoff, U. (Hrsg.): Betriebswirtschaft für Führungskräfte, (Schäffer-Poeschel) Stuttgart 2000, S. 207-240
- FRANZ, Klaus-Peter/KAJÜTER, Peter (2000): Kostenmanagement, in: Busse von Colbe, W./Coenenberg, A.G./Kajüter, P./Linnhoff, U. (Hrsg.): Betriebswirtschaft für Führungskräfte, Stuttgart (Schäffer-Poeschel) 2000, S. 103-138
- FREEMAN, R. Edward (1984): Strategic Management – A Stakeholder Approach, (Pitman) Boston 1984
- FRENCH, John R.P. Jr./RAVEN, Bertram (1959): The Bases of Social Power, in: Cartwright, D. (Ed.): Studies in Social Power, (University of Michigan Press) Ann Arbor 1959, S. 150-167
- FRESE, Erich (1985): Marktinterdependenzen in Unternehmungen der Investitionsgüterindustrie als organisatorisches Problem. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 37. Jg., 1985, S. 267-290
- FRESE, Erich (1992): Organisationstheorie, Historische Entwicklung – Ansätze – Perspektiven, 2. Auflage, (Gabler) Wiesbaden 1992
- FRESE, Erich (1997): Unternehmensinterne Märkte – Konzeptionelle Überlegungen zu einem aktuellen Thema, in: Küpper, H.-U./Troßmann, E. (Hrsg.): Das Rechnungswesen im Spannungsfeld zwischen strategischem und operativen Management, (Duncker & Humblot) Berlin 1997, S. 129-146
- FRESE, Erich (1998): Dezentralisierung um jeden Preis? Aktuelle Anmerkungen zu einem Schmalenbach-Thema, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 50. Jg., 1998, S. 169-188
- FRESE, Erich (2000): Grundlagen der Organisation, Konzept – Prinzipien – Strukturen, 8. Auflage, (Gabler) Wiesbaden 2000

- FRESE, Erich/LEHMANN, Patrick (2000): Outsourcing und Insourcing – Organisationsmanagement zwischen Markt und Hierarchie, in: Frese, E. (Hrsg.): Organisationsmanagement – Neuorientierung der Organisationsarbeit, (Schäffer-Poeschel) Stuttgart 2000, S. 199-238
- FRESE, Erich/VON WERDER, Axel (1989): Kundenorientierung als organisatorische Gestaltungsoption der Informationstechnologie, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Sonderheft 25 – Kundennähe durch moderne Informationstechnologien, 1989, S. 1-26
- FRESE, Erich/VON WERDER, Axel (1993): Zentralbereiche – Organisatorische Formen und Effizienzbeurteilung, in: Frese, E./von Werder, A. /Maly, W. (Hrsg.): Zentralbereiche – Theoretische Grundlagen und praktische Erfahrungen, (Schäffer-Poeschel) Stuttgart 1993, S. 1-50
- FRIEDMANN, Wolfgang G. (1972): The Contractual Joint Venture, in: Columbia Journal of World Business, Vol. 7, No. 1, 1972, S. 57-63
- FRIEDMANN, Wolfgang G./KALMANOFF, George (1961): Joint International Business Ventures, (Columbia University Press) New York 1961
- FRIEDRICH, Stephan A./HINTERHUBER, Hans H. (2000): Mehrwert durch Diversifikation?, in: Hinterhuber, F./Friedrich, A./Matzler, K./Pechlaner, H. (Hrsg.): Die Zukunft der diversifizierten Unternehmung, (Vahlen) München 2000, S. 1-30
- FRUHAN JR., William Edward (1979): Financial Strategy: Strategies in the Creation, Transfer, and Destruction of Shareholder Value, (Irvin) Homewood 1979
- FURUBOTN, Eirik G./PEJOVICH, Svetozar (1972): Property Rights and Economic Theory: A Survey of Recent Literature, in: Journal of Economic Literature, Vol. 10, 1972, S. 1137-1162
- FURUBOTN, Eirik G./PEJOVICH, Svetozar (1974): The New Property Rights Literature, in: Furubotn, E.G./Pejovich, S. (Eds.): The Economics of Property Rights, (Ballinger) Cambridge 1974, S. 1-9

G

- GÄFGEN, Gérard (1968): Theorie der wirtschaftlichen Entscheidungen, 2. Auflage, (Mohr) Tübingen 1968
- GAHL, Andreas (1990): Die Konzeption der strategischen Allianz im Spannungsfeld zwischen Flexibilität und Funktionalität, in: Backhaus, K./Piltz, K. (Hrsg.): Strategische Allianzen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 42. Jg., Sonderheft 27, 1990, S. 35-48
- GAHL, Andreas (1991): Die Konzeption strategischer Allianzen, (Duncker & Humblot) Berlin 1991

- GALBRAITH, John K. (1956): American Capitalism – The Concept of Countervailing Power, 7th Edition, (Mifflin) Boston 1956
- GANSWEID, Wolfgang (1976): Gemeinsame Tochtergesellschaften im deutschen Konzern- und Wettbewerbsrecht, (Nomos) Baden-Baden 1976
- GARCÍA ECHEVARRÍA, Santiago (1999): Vom Faktor Arbeit zum Human Resources Management, in: Albach, H./Eymann, E./Luhmer, A./Steven, M. (Hrsg.): Die Theorie der Unternehmung in Forschung und Praxis, (Springer) Berlin et al. 1999, S. 497-516
- GARICANO, Luis (2000): Hierarchies and the Organization of Knowledge in Production, in: Journal of Political Economy, Vol. 108, No. 5, 2000, S. 874-904
- GAYNOR, Martin/HAAS-WILSON, Deborah/VOGT, William B. (2000): Are Invisible Hands Good Hands? Moral Hazard, Competition, and the Second-Best in Health Care Markets, in: Journal of Political Economy, Vol. 108, No. 5, 2000, S. 992-1005
- GEMÜNDEN, Hans Georg/KONRAD, Elmar D. (2000): Unternehmerisches Verhalten als ein bedeutender Erfolgsfaktor von technologie-orientierten Unternehmensgründungen – eine kritische Würdigung von Erklärungsansätzen verschiedener Modellkonstrukte, in: Die Unternehmung, 54. Jg., Nr. 4, 2000, S. 247-271
- GERINGER, J. Michael (1988): Joint Venture Partner Selection – Strategies for Developed Countries, (Quorum Books) New York et al. 1988
- GERINGER, J. Michael/HEBERT, Louis (1989): Control and Performance of International Joint Ventures, in: Journal of International Business Studies, Vol. 20, No. 2, 1989, S. 235-254
- GERPOTT, Torsten J./BÖHM, Stephan (2000): Strategisches Management in virtuellen Unternehmen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Ergänzungsheft Nr. 2, (Gabler) Wiesbaden 2000, S. 13-35
- GHOSH, Shikhar (1998): Making Business Sense of the Internet, in: Harvard Business Review, March-April 1998, S. 127-133
- GIERL, Heribert (2000): Opportunismus in langfristigen Geschäftsbeziehungen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 52. Jg., 2000, S. 107-140
- GIERSBERG, Georg (2001): Die Deutschland AG in der Entflechtung: „Die attraktiven Unternehmensbeteiligungen werden derzeit zurückgehalten“ – Die M&A-Branche erwartet eine Zunahme der Angebote im Herbst/Der Verkauf inländischer Beteiligungen ist von 2002 an steuerfrei/Weniger Geld für Jungunternehmen, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 2.5.2001, S. 52

- GIGER, Helmut (2000): Strategische Allianzen und kooperative Strategien, in: Welge, M.K./Al-Laham, A./Kajüter, P. (Hrsg.): Praxis des strategischen Managements – Konzepte, Erfahrungen, Perspektiven, (Gabler) Wiesbaden 2000, S. 191-204
- GIMMLER, Antje (1998): Institution und Individuum – Zur Institutionentheorie von Max Weber und Jürgen Habermas, (Campus) Frankfurt et al. 1998
- GLAISTER, Keith W./BUCKLEY, Peter J. (1999): Performance Relationships in United Kingdom International Alliances, in: Management International Review, Vol. 39, No. 2, 1999, S. 123-147
- GOLDBERG, Victor P. (1976): Regulation and Administered Contracts, in: Bell Journal of Economics and Management Science, Vol. 7, No. 2, 1976, S. 426-448
- GOLDENBERG, Susan (1990): Management von Joint Ventures – Fallbeispiele aus Europa, USA, China und Japan, (Gabler) Wiesbaden 1990
- GOMEZ, Peter/KÜNG, Lucy (2001): Creating Value in the New Economy – Do 'old' Economy Management Concepts have a Future?, in: Die Unternehmung, 55. Jg., Heft 2, 2001, S. 97-109
- GOMEZ-CASSERES, Benjamin (1989): Joint Ventures in the Face of Global Competition, in: Sloan Management Review, Vol. 10, Spring, 1989, S. 17-26
- GRANT, Robert M. (1991): The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, in: California Management Review, Vol. 34, Spring, 1991, S. 114-135 206
- GRANT, Robert M. (1996): A Knowledge Based Theory of Inter-firm Collaboration, in: Organization Science, Vol. 7, 1996, S. 375-387
- GRANT, Robert M. (1996): Prospering in Dynamically-Competitive Environments – Organizational Capability as Knowledge Creation, in: Organization Science, Vol. 7, No. 4, 1996, S. 375-387
- GRANT, Robert M. (1998): Contemporary Strategy Analysis – Concepts, Techniques, Applications, 3rd Edition, (Basil Blackwell) Cambridge 1998
- GRINDLEY, Peter C./TEECE, David J. (1997): Managing Intellectual Capital – Licensing and Cross-Licensing in Semiconductors and Electronics, in: California Management Review, Vol. 39, No. 2, 1997, S. 8-41
- GROCHLA, Erwin (1982): Grundlagen der organisatorischen Gestaltung, (Poeschel) Stuttgart 1982
- GRØNHaug, Kjell/HAUSCHLDT, Jürgen/PRIEFER, Silke (1999): Technology Transfer Through International Joint Ventures – The Case of Gamma, in: Scandinavian Journal of Management, Vol. 15, No. 3, 1999, S. 307-320

- GRÜN, Oskar (1966): Informale Entscheidungen in der Betriebsorganisation, (Duncker & Humblot) Berlin 1966
- GRÜN, Oskar (1980): Informale Organisation, in: Grochla, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 2. Auflage, (Poeschel) Stuttgart 1980, Sp. 881-889
- GRUSON, Michael/MEISTER, Burkhardt (1988): Gründung und Erwerb von Wirtschaftsunternehmen in den USA, in: Boehmer, H. v. (Hrsg.): Deutsche Unternehmen auf dem amerikanischen Markt, (Kohlhammer) Stuttgart 1988, S. 1-22
- GUGLER, Philippe (1991): Les alliances stratégiques transnationales, (Edition Universitaires Fribourg Suisse) Fribourg 1991
- GULATI, Ranjay (1998): Alliances and Networks, in: Strategic Management Journal, Vol. 19, No. 2, 1998, S. 293-317
- GÜNTER, Bernd (1979): Das Marketing von Großanlagen – Strategieprobleme des Systems Selling, (Duncker & Humblot) Berlin 1979
- GÜNTER, Bernd (1992): Unternehmenskooperation im Investitionsgüter-Marketing, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Jg. 44, Nr. 9, 1992, S. 792-808
- GUTENBERG, Erich (1962): Unternehmensführung – Organisation und Entscheidung, (Gabler) Wiesbaden, 1962
- GUTENBERG, Erich (1963): Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Band 1: Die Produktion, 8./9. Auflage, (Springer) Berlin et al. 1963
- GÜTH, Werner/OCKENFELS, Axel (2000): Evolutionary Norm Enforcement, in: Journal of Institutional and Theoretical Economics, Vol. 156, No. 2, 2000, S. 335-347

H

- HABERMAS, Jürgen (1981): Theorie des kommunikativen Handelns, Band I, Handlungsrationalität und gesellschaftliche Rationalisierung, (Suhrkamp) Frankfurt am Main 1981
- HABERMAS, Jürgen (1982): Zur Logik der Sozialwissenschaften, (Suhrkamp) Frankfurt am Main 1982
- HABERMAS, Jürgen (1989): Vorstudien und Ergänzungen zu einer Theorie des kommunikativen Handelns, 3. Auflage, (Suhrkamp) Frankfurt am Main 1989
- HALL, Richard (1992): The Strategic Analysis of Intangible Resources, in: Strategic Management Journal, Vol. 13, No. 2, 1992, S. 135-144

- HALL, Richard (1993): A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage, in: Strategic Management Journal, Vol. 14, No. 8, 1993, S. 607-618
- HAMEL, Gary (2000): „Bringen Sie das Silicon Valley in Ihr Unternehmen!“ – Unternehmen brauchen innovative Geschäftskonzepte/Erkenntnisse von Management-Guru Gary Hamel, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 10.4.2000, S. 30
- HAMEL, Gary/DOZ, Yves L./PRAHALAD, C.K. (1989): Collaborate with Your Competitors – and Win, in: Harvard Business Review, Vol. 67, No. 1, 1989, S. 133-139
- HAMEL, Gary/SAMPLER, Jeff (1998): The e-Corporation, in: Fortune, 7.12.1998, S. 53-82
- HAMEL, Winfried (1973): Zur Zielvariation in Entscheidungsprozessen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 25. Jg., 1973, S. 733-759
- HAMEL, Winfried (1974): Zieländerungen im Entscheidungsprozeß, (Mohr) Tübingen 1974
- HAMEL, Winfried (1978): Die Diskrepanz zwischen Kompetenz und Verantwortung – organisatorisches Übel oder Führungsinstrument?, in: Jacob, H. (Hrsg.): Sonderdruck aus: Schriften zur Unternehmensführung, Bd. 25, (Gabler) Wiesbaden 1978, S. 103-128
- HAMEL, Winfried (1982): Bilanzierung unter Mitbestimmungs-Einfluß, (Poeschel) Stuttgart 1982
- HAMEL, Winfried (1985): Betriebliche Aspekte einer Flexibilität der Arbeit, in: Das Wirtschaftsstudium, 14. Jg., 1985, S. 296-300
- HAMEL, Winfried (1985): Flexibilisierung der Arbeit aus betriebswirtschaftlicher Sicht, in: Personalwirtschaft, 12. Jg., 1985, S. 377-385
- HAMEL, Winfried (1986): Personalwirtschaftliche Flexibilität durch Kooperation, in: Kresse, W. (Hrsg.): Größere Flexibilität in mittelständischen Unternehmen, Jahrbuch für Betriebswirte 1986, Stuttgart 1986, S. 131-139
- HAMEL, Winfried (1988): Zielvariation in innovativen Entscheidungsprozessen, in: Witte, E./Hauschildt, J./Grün, O. (Hrsg.): Innovative Entscheidungsprozesse – Die Ergebnisse des Projektes „Kolumbus“, Tübingen 1988, S. 79-96
- HAMEL, Winfried (1992): Zielsysteme, in: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. Auflage, (Poeschel) Stuttgart 1992, Sp. 2634-2652
- HAMEL, Winfried (1993): Betriebsverfassung, in: Wittmann, W./Kern, W./Köhler, R./von Wysocki, K. (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 5. Auflage, Stuttgart 1993, Sp. 424-442

- HAMEL, Winfried (1993): Konzeption einer Unternehmens-Flexibilisierung, in: Düsseldorfer Uni-Zeitung, 22. Jg., Nr. 4, Düsseldorf 1993, S. 18-19
- HAMEL, Winfried (1993): Personalwirtschaft in deutschen Unternehmen, in: Schanz, G. (Ed.): A Comparative Study of Management in Japan and Germany, 1993
- HAMEL, Winfried (1993a): Mitbestimmung, in: Corsten, Hans (Hrsg.): Lexikon der Betriebswirtschaftslehre, 2. Auflage, München 1993, S. 586-592
- HAMEL, Winfried (1993b): Mitbestimmung, in: Hauschildt, Jürgen/Grün, Oskar (Hrsg.): Ergebnisse empirischer betriebswirtschaftlicher Forschung – Zu einer Realtheorie der Unternehmung, Festschrift für Eberhard Witte zu seinem 65. Geburtstag, Stuttgart 1993, S. 25-53
- HAMEL, Winfried (1994): Unternehmensflexibilisierung – Anforderungen einer holistischen Konzeption, in: Düsseldorfer Schriften zur Unternehmensführung, 2. Auflage, Düsseldorf 1994
- HAMEL, Winfried (1995): Der kostbare Luxus der Informations- und Kommunikationstechnologie, in: „Zentrum 95“ debis Systemhaus GmbH, Region Mitte, 1995, S. 75-85
- HAMEL, Winfried (1996): Innovative Organisation der finanziellen Unternehmensführung, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Sonderdruck, Nr. 3, (Neue Wirtschafts-Briefe) Herne et al., 1996, S. 323-341
- HAMEL, Winfried (1997): Personalorganisatorische Bewältigung der neuen Ladenöffnungszeiten, in: Düsseldorfer Schriften zur Unternehmensführung, Düsseldorf 1997
- HAMEL, Winfried (1999): Differenzierende Konzernierung, unveröffentlichtes Manuskript, Düsseldorf 1999
- HAMEL, Winfried (1999): Dislozierung von Betrieben, unveröffentlichtes Manuskript, Düsseldorf 1999
- HAMEL, Winfried (1999): Ebenen betriebswirtschaftlichen Handelns – Zusammenhang zwischen finanzwirtschaftlicher, erfolgswirtschaftlicher und güterwirtschaftlicher Ebene, in: Düsseldorfer Schriften zur Unternehmensführung, 4. Auflage, Düsseldorf 1999
- HAMEL, Winfried (2000): Die „unbegrenzte“ Haftung des Aktionärs in ökonomisch-dynamischer Perspektive (I), in: Das Wirtschaftsstudium, Nr. 5, 2000, S. 694-699
- HAMEL, Winfried (2000): Die „unbegrenzte“ Haftung des Aktionärs in ökonomisch-dynamischer Perspektive (II), in: Das Wirtschaftsstudium, Nr. 6, 2000, S. 821-826

- HANNAN, Michael T./CARROLL, Glenn R. (1992): Dynamics of Organizational Population, (Oxford University Press) New York 1992
- HANSEN, Gary S./WERNERFELT, Birger (1989): Determinants of Firm Performance: The Relative Importance of Economic and Organizational Factors, in: Strategic Management Journal, Vol. 10, No. 5, 1989, S. 399-411
- HARRIGAN, Kathryn Rudie (1979): Strategies for Declining Businesses, (Lexington Books) Lexington 1980
- HARRIGAN, Kathryn Rudie (1983): Strategies for Vertical Integration, (Lexington Books) Lexington 1983
- HARRIGAN, Kathryn Rudie (1984): Joint Ventures and Global Strategies, in: Columbia Journal of World Business, Vol. 19, Summer, 1984, S. 7-16
- HARRIGAN, Kathryn Rudie (1984): Multinational Corporate Strategy, in: Columbia Journal of World Business, Vol. 17, Summer, 1984, S. 1-6
- HARRIGAN, Kathryn Rudie (1985): Strategic Flexibility – A Management Guide for Changing Times, (Lexington Books) Lexington 1985
- HARRIGAN, Kathryn Rudie (1985): Strategies for Joint Ventures, (Lexington Books) Lexington 1985
- HARRIGAN, Kathryn Rudie (1986): Managing for Joint Venture Success, (Lexington Books) Lexington 1986
- HARRIGAN, Kathryn Rudie (1986): Matching Vertical Integration Strategies to Competitive Conditions, in: Strategic Management Journal, Vol. 7, No. 4, 1986, S. 535-555
- HARRIGAN, Kathryn Rudie (1987): Strategic Alliances: Their New Role in Global Competition, in: Columbia Journal of World Business, Vol. 22, Summer, 1987, S. 67-69
- HARRIGAN, Kathryn Rudie (1988): Joint Venture and Competitive Strategy, in: Strategic Management Journal, Vol. 9, No. 2, 1988, S. 141-158
- HARRIGAN, Kathryn Rudie (1989): Unternehmensstrategien für reife und rückläufige Märkte, (Campus) Frankfurt am Main et al. 1989
- HAUSCHILDT, Jürgen (1970): Organisation der finanziellen Unternehmensführung – Eine empirische Untersuchung, (Poeschel) Stuttgart 1970
- HAUSCHILDT, Jürgen (1970): Zur Artikulation von Unternehmenszielen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 22. Jg., 1970, S. 545-559
- HAUSCHILDT, Jürgen (1973): Die Struktur von Zielen in Entscheidungsprozessen – Bericht aus einem empirischen Forschungsprojekt, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 25. Jg., 1973, S. 709-739

- HAUSCHILDT, Jürgen (1977): Entscheidungsziele – Zielbildung in innovativen Entscheidungsprozessen: theoretische Ansätze und empirische Prüfungen, (Mohr) Tübingen 1977
- HAUSCHILDT, Jürgen (1997): Innovationsmanagement, 2. Auflage, (Vahlen) München 1997
- HAUSCHILDT, Jürgen (1999): Widerstand gegen Innovationen – destruktiv oder konstruktiv?, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft – Innovation und Absatz, Ergänzungsheft Nr. 2, (Gabler) Wiesbaden 1999, S. 1-22.
- HAUSCHILDT, Jürgen/GEMÜNDEN, Hans Georg (Hrsg.) (1998): Promotoren – Champions der Innovation, (Gabler) Wiesbaden 1998
- HAUSER, Eduard (1981): Joint Venture – Sonderlösungen für Einzelfälle oder allgemein verwendbare Instrumente der internationalen Kooperation?, in: Außenwirtschaft, 36. Jg., Nr. 2, 1981, S. 176-194
- HAUSSMANN, Thomas (1991): Erklären und Verstehen: Zur Theorie und Pragmatik der Geschichtswissenschaft – Mit einer Fallstudie über die Geschichtsbeschreibung zum deutschen Kaiserreich von 1871-1918, (Suhrkamp) Frankfurt am Main 1991
- HAX, Herbert (1993): Unternehmensethik – Ordnungselement der Marktwirtschaft?, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 45. Jg., 1993, S. 769-779
- HAX, Herbert (1995): Unternehmensethik – Fragwürdiges Ordnungselement in der Marktwirtschaft, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 47. Jg., 1995, S. 180-181
- HAYEK, Friedrich A. von (1945): The Use of Knowledge in Society, in: American Economic Review, Vol. 35, No. 4, 1945, S. 519-530
- HAYES, Robert H./ABERNATHY, William J. (1980): Managing our Way to Economic Decline, in: Harvard Business Review, Vol. 58, No. 4, July-August 1980, S. 67-77
- HAYES, Robert H./GARVIN, David A. (1982): Managing as if Tomorrow Mattered, in: Harvard Business Review, Vol. 60, No. 3, May-June 1982, S. 71-79
- HE, Linbo (1998): Joint Venture im Lichte der Theorie der Unternehmung, (Shaker) Aachen 1998
- HEFLEBOWER, Richard B. (1954): Toward a Theory of Industrial Markets and Prices, in: American Economic Review, Papers and Proceedings, 1954, S. 44
- HEINEN, Edmund (1966): Das Zielsystem der Unternehmung – Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, (Gabler) Wiesbaden 1966
- HEINEN, Edmund (1971): Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen – Das Zielsystem der Unternehmung, 2. Auflage, (Gabler) Wiesbaden 1971

- HEINEN, Edmund/DIETEL, Bernhard (1976): Zur „Wertfreiheit“ in der Betriebswirtschaftslehre, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 46. Jg., 1976, S. 1-26 und S. 101-122
- HELFAT, Constance E. (2000): Guest Editor's Introduction to the Special Issue: The Evolution of Firm Capabilities, in: Strategic Management Journal, Vol. 21, 2000, S. 955-959
- HELFAT, Constance E./RAUBITSCHKE, Ruth S. (2000): Product Sequencing: Co-Evolution of Knowledge, Capabilities and Products, in: Strategic Management Journal, Vol. 21, 2000, S. 961-979
- HELMS, Dietmar (1999): Nachgefragt bei: Dietmar Helms, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 9.7.1999, S. 22
- HEMMER, Thomas (1995): On the Interrelation between Production Technology, Job Design and Incentives, in: Journal of Accounting and Economics, Vol. 19, No. 2-3, 1995, S. 209-245
- HEMPEL, Carl G. (1977): Aspekte wissenschaftlicher Erklärung, (deGruyter) Berlin et al. 1977
- HEMPEL, Carl G./OPPENHEIM, Paul (1948): Studies in the Logic of Explanation, in: Philosophy of Science, Vol. 15, 1948, S. 135-175
- HENISZ, Witold J./WILLIAMSON, Oliver Eaton (1999): Comparative Economic Organization – Within and Between Countries, in: Business and Politics, Vol. 1, No. 3, 1999, S. 261-277
- HENNART, Jean-Francois (1988): A Transaction Cost Theory of Equity Joint Ventures, in: Strategic Management Journal, Vol. 9, 1988, S. 361-374
- HENNART, Jean-Francois/ROEHL, T./ZIETLOW, D.S. (1999): Trojan Horse or Workhouse? The Evolution of U.S.-Japanese Joint Ventures in the United States, in: Strategic Management Journal, Vol. 20, 1999, S. 15-29
- HERMANN, Ralf (1989): Dynamik strategischer Allianzen – Entstehung und Entwicklung, in: Thexis, 5. Jg., Nr. 3, 1989, S. 39-41
- HERMANN, Ralf (1989): Joint Venture Management: Strategien, Strukturen, Systeme, Kulturen, Dissertation, (Ferber'sche Universitätsbuchhandlung) Gießen 1989
- HERZFELD, Edgar (1989): Joint Ventures, 2nd Edition, (Jordan & Sons) Bristol 1989
- HERZIG, Norbert/WATRIN, Christoph/RUPPERT, Harald (1997): Unternehmenskontrolle in internationalen Joint Ventures – Eine agencytheoretische Betrachtung, in: Die Betriebswirtschaft, 57. Jg., Nr. 6, 1997, S. 764-775
- HILLMER, Hans-Jürgen (1987): Planung der Unternehmensflexibilität, (Lang) Frankfurt am Main et al. 1987

- HOFACKER, Ingo (2000): Unternehmensnetzwerke zur Durchsetzung eines Standards, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 52. Jg., 2000, S. 643-660
- HOFER, Charles W./SCHENDEL, Dan (1978): Strategy Formulation: Analytical Concepts, (West Publishing) St. Paul 1978
- HOFSTEDE, Geert (1980): Culture's Consequences, International Differences in Work-Related Values, (Sage Publications) Beverly Hills 1980
- HÖGL, Martin/GEMÜNDEN, Hans Georg (1999): Determinanten und Wirkungen der Teamarbeit in innovativen Projekten – Eine theoretische und empirische Analyse, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Ergänzungsheft Nr. 2 – Innovation und Absatz, 1999, S. 35-62
- HOLMSTROM, Bengt R. (1982): Moral Hazard in Teams, in: Bell Journal of Economics, Vol. 13, No. 2, 1982, S. 324-340
- HOLMSTROM, Bengt R./MILGROM, Paul (1991): Multitask Principal-Agent Analysis: Incentive Contracts, Asset Ownership, and Job Design, in: Journal of Law, Economics and Organization, Vol. 7, Special Issue, 1991, S. 24-52
- HOLTMANN, Michael (1989): Personelle Verflechtungen auf Konzernführungsebene, (Gabler) Wiesbaden 1989, S. 278
- HOMBURG, Christian/KROHMER, Harley/WORKMAN Jr., John P. (2000): Machtstrukturen in Unternehmen: Bestandsaufnahme und systematische Erklärungsansätze für den Marketingbereich, in: Die Betriebswirtschaft, 60. Jg., Nr. 4, 2000, S. 79-96
- HOMBURG, Christian/SÜTTERLIN, St. (1992): Strategische Gruppen: Ein Survey, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 62. Jg., Nr. 6, 1992, S. 635-662
- HOMMEL, Ulrich/LEHMANN, Hanna (2001): Die Bewertung von Investitionsprojekten mit dem Realoptionsansatz – Ein Methodenüberblick, in: Hommel, U./Scholich, M./Vollrath, R. (Hrsg.): Realoptionen in der Unternehmenspraxis – Wert schaffen durch Flexibilität, (Springer) Berlin et al., 2001, S. 113-129
- HONKO, Jaakko (1999): Wissen und Know-how als Erfolgsfaktoren der Unternehmen und der Volkswirtschaft, in: Albach, H./Eymann, E./Luhmer, A./Steven, M., (Hrsg.): Die Theorie der Unternehmung in Forschung und Praxis, (Springer) Berlin et al. 1999, S. 461-473
- HOUSTON, Mark B./JOHNSON, Shane A. (2000): Buyer-Supplier Contracts versus Joint Ventures – Determinants and Consequences of Transaction Structure, in: Journal of Marketing Research, Vol. 37, 2000, S. 1-15
- HU, Y.S. (1995): The Internal Transferability of the Firm's Advantages, Vol. 37, No. 4, 1995, S. 73-88

- HUCHZERMEIER, Arnd (2001): Bewertung von Realoptionen in globalen Produktions- und Logistiknetzwerken, in: Hommel, U./Scholich, M./Vollrath, R. (Hrsg.): Realoptionen in der Unternehmenspraxis – Wert schaffen durch Flexibilität, (Springer) Berlin et al., 2001, S. 207-230
- HUCK, Steffen/OECHSSLER, Jörg (1999): The Indirect Evolutionary Approach to Explaining Fair Allocations, in: *Games and Economic Behavior*, Vol. 28, No. 1, 1999, S. 13-24
- HUMAN, Sherrie E./PROVAN, Keith G. (2000): Legitimacy Building in the Evolution of Small-Firm Multilateral Networks – A Comparative Study of Success and Demise, in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 45, No. 2, 2000, S. 327-365
- HUMMEL, Siegfried/MÄNNEL, Wolfgang (1980): Kostenrechnung I, (Gabler) Wiesbaden 1980
- HUNGENBERG, Harald (1995): Zentralisation und Dezentralisation – Strategische Entscheidungsverteilung in Konzernen, (Gabler) Wiesbaden 1995
- HUNT, Michael S. (1972): Competition in the Major Home Appliance Industry 1960-1970, Dissertation, (Harvard University) Boston 1972
- HYDER, Akmal S./GHAURI, Pervez N. (2000): Managing International Joint Venture Relationships – A Longitudinal Perspective, in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 29, 2000, S. 205-218

I

- IANSITI, Marco/CLARK, Kim B. (1994): Integration and Dynamic Capability – Evidence from Product Development in Automobiles and Mainframe Computers, *Industrial and Corporate Change*, Special Issue on Dynamic Capabilities, Vol. 3, No. 3, 1994
- ICHIISHI, Tatsuro (1993): The Cooperative Nature of the Firm, (Cambridge University Press) Cambridge 1993
- ISHIGURO, Shingo/ITOH, Hideshi (2001): Moral Hazard and Renegotiation with Multiple Agents, in: *The Review of Economic Studies Limited*, Vol. 68, 2001, S. 1-20
- ITOH, Hideshi (1992): Cooperation in Hierarchical Organizations: An Incentive Perspective, in: *Journal of Law, Economics and Organization*, Vol. 8, No. 2, 1992, S. 321-345
- ITOH, Hideshi (1993): Coalitions, Incentives, and Risk Sharing, in: *Journal of Economic Theory*, Vol. 60, No. 4, 1993, S. 410-427

J

- JACQUEMIN, Alexis (1986): Industrieökonomik – Strategie und Effizienz des modernen Unternehmens, (Campus) Frankfurt am Main et al. 1986
- JARILLO, Carlos Juan (1988): On Strategic Networks, in: Strategic Management Journal, Vol. 9, No. 1, 1988, S. 31-41
- JARILLO, Carlos Juan/RICART, Joan E. (1987): Sustaining Networks, in: Interfaces, Vol. 17, No. 5, 1987, S. 82-91
- JEFFRIES, Frank L./REED, Richard (2000): Trust and Adaptation in Relational Contracting, in: Academy of Management Review, Vol. 25, No. 4, 2000, S. 873-882
- JOHANNISSON, Bengt (1995): Local and International Networking as Strategy for Adaptation to Globalizing Markets for Small and Medium-sized Firms, in: Bamberger, I. (Hrsg.): Anpassungsstrategien kleiner und mittlerer Unternehmen an die Globalisierung der Märkte, Nr. 7, (Universität Essen) Essen 1995, S. 35-47
- JÖHR, Walter A./SINGER, Hans W. (1964): Die Nationalökonomie im Dienste der Wirtschaftspolitik, 2. Auflage, (Vandenhoeck & Ruprecht) Göttingen 1964, S. 152f.
- JONES, Gareth R. (1987): Organization-Client Transactions and Organizational Governance Structures, in: Academy of Management Journal, Vol. 30, 1987, S. 197-218
- JONES, Gareth R./HILL, Charles W.L. (1988): Transaction Cost Analysis of Strategy-Structure Choice, in: Strategic Management Journal, Vol. 9, No. 2, 1988, S. 159-172
- JONES, Gary K./DAVIS, Herbert J. (2000): National Culture and Innovation: Implications for Locating Global R&D Operations, in: Management International Review, Vol. 40, No. 1, 2000, S. 11-39
- JORDE, Thomas M./TEECE, David J. (1989): Competition and Cooperation – Striking the Right Balance, in: University of California at Berkeley, Walter A. Haas School of Business, Working Paper Series in Business and Public Policy, Working Paper No. BPP-39, 1989
- JULA, Rocco (2000): Der GmbH-Gesellschafter, (Springer) Berlin et al. 2000
- JUNG, Michael/SPREMAN, Klaus (1989): Transaktionsrisiken, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 59. Jg., Nr. 1, 1989, S. 94-112
- JÜTTE, Thomas (1999): Managerhaftung und Versicherung – Neue Entwicklungen im Zeichen des KonTraG, in: Ackermann, K.-F. (Hrsg.): Risikomanagement im Personalbereich – Reaktionen auf die Anforderungen des KonTraG, (Gabler) Wiesbaden 1999, S. 199-213

K

- KAAS, Klaus Peter (1992): Kontraktgütermarketing als Kooperation zwischen Prinzipalen und Agenten, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 44. Jg., Nr. 10, 1992, S. 884-901
- KAAS, Klaus Peter (1995): Marketing und Neue Institutionenökonomik, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Sonderheft Nr. 35 – Kontrakte, Geschäftsbeziehungen, Netzwerke – Marketing und Neue Institutionenökonomik, 1995, S. 2-17
- KAAS, Klaus Peter (1995): Marketing zwischen Markt und Hierarchie, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Sonderheft Nr. 35 – Kontrakte, Geschäftsbeziehungen, Netzwerke – Marketing und Neue Institutionenökonomik, 1995, S. 19-42
- KALUZA, Bernd/BLECKER, Thorsten (2000): Technologiemanagement in Produktionsnetzwerken und Virtuellen Unternehmen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Ergänzungsheft Nr. 2, (Gabler) Wiesbaden 2000, S. 137-156
- KANTZENBACH, Erhard (1967): Die Funktionsfähigkeit des Wettbewerbs, Göttingen 1967
- KATZ, Michael L. (1991): Game-playing Agents – Unobservable Contracts as Precommitments, in: Rand Journal of Economics, Vol. 22, No. 3, 1991, S. 307-328
- KELLER, Thomas (1993): Unternehmensführung mit Holdingkonzepten, in: Hamel, W. (Hrsg.): Unternehmensführung und Personalwirtschaft, Band 7, 2. Auflage, (Bachem) Köln 1993
- KENDALL, Robin (1998): Risk Management – Unternehmensrisiken erkennen und bewältigen, (Gabler) Wiesbaden 1998
- KERN, Werner (1980): Industrielle Produktionswirtschaft – Industriebetriebslehre, Grundlagen einer Lehre von der Erzeugungswirtschaft, 3. Auflage, (Poeschel) Stuttgart 1980
- KESSLER, Anke S. (2001): Revisiting the Lemons Market, in: International Economic Review, Vol. 42, No. 1, 2001, S. 25-41
- KEYNES, John Maynard (1921): A Treatise on Probability, (MacMillan) London 1921 [Reprint: (MacMillan) London 1973]
- KHANNA, Tarun/GULATI, Ranjay/NOHRIA, Nitin (1998): The Dynamics of Learning Alliances: Competition, Cooperation and Relative Scope, in: Strategic Management Journal, Vol. 19, No. 3, 1998, S. 193-210

- KIESER, Alfred (1988): Erklären die Theorie der Verfügungsrechte und der Transaktionskostensansatz historischen Wandel von Institutionen?, in: Budäus, D./Gerum, E./Zimmermann, G. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und Theorie der Verfügungsrechte, (Gabler) Wiesbaden 1988
- KIESER, Alfred (1995): Anleitung zum kritischen Umgang mit Organisationstheorien, in: Kieser, A. (Hrsg.): Organisationstheorien, 2. Auflage, (Kohlhammer) Stuttgart et al. 1995, S. 1-30
- KIESER, Alfred (2001): Der Situative Ansatz, in: Kieser, A. (Hrsg.): Organisationstheorien, 4. Auflage, (Kohlhammer) Stuttgart et al. 2001, S. 169-198
- KIESER, Alfred/KUBICEK, Herbert (1992): Organisation, 3. Auflage, (de Gruyter) Berlin et al. 1992
- KIESER, Alfred/WOYWODE, Michael (2001): Evolutionstheoretische Ansätze, in: Kieser, A. (Hrsg.): Organisationstheorien, 4. Auflage, (Kohlhammer) Stuttgart et al. 2001, S. 253-285
- KILLING, Peter J. (1982): How to Make a Global Joint Venture Work – Learning to Live with Two Parents is Harder than Managers Think, in: Harvard Business Review, Vol. 60, No. 3, 1982, S. 120-127
- KILLING, Peter J. (1983): Strategies for Joint Venture Success, (Praeger) New York 1983
- KILLING, Peter J. (1986): Understanding Alliances – The Role of Task and Organizational Complexity, Working Paper Series, No. 87-03, (University of Western Ontario) London 1986
- KIM, Dong-Jae/KOGUT, Bruce (1996): Technological Platforms and Diversifications, in: Organization Science, Vol. 7, No. 3, 1996, S. 283-301
- KIRSCH, Werner (1971): Entscheidungsprozesse – Entscheidungen in Organisationen, (Gabler) Wiesbaden 1971
- KIRSCH, Werner (1977): Einführung in die Theorie der Entscheidungsprozesse, 2. Auflage, (Gabler) Wiesbaden 1977
- KIRSCH, Werner (1981): Wissenschaftliche Unternehmensführung oder Freiheit vor der Wissenschaft?: Studien zu den Grundlagen der Führungslehre, (Kirsch) München 1981
- KIRSCH, Werner (1991): Unternehmenspolitik und strategische Unternehmensführung, 2. Auflage, (Kirsch) München 1991
- KIRSCH, Werner (1997): Kommunikatives Handeln, Autopoiese, Rationalität – Kritische Aneignungen im Hinblick auf eine evolutionäre Organisationstheorie, 2. Auflage, (Kirsch) München 1997

- KIRSCH, Werner/ESSER, Werner-Michael/GABELE, Eduard (1979): Das Management des geplanten Wandels, (Poeschel) Stuttgart 1979
- KLANKKE, Burkhard (1995): Kooperationen als Instrument der strategischen Unternehmensführung, Dissertation, Osnabrück 1995
- KLEIN, Benjamin/CRAWFORD, Robert G./ALCHIAN, Armen A. (1978): Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process, Journal of Law and Economics, in: Journal of Law and Economics, Vol. 28, No. 2, 1978, S. 297-326
- KLEIN, Peter/SHELANSKI, Howard A. (1994): Empirical Research in Transaction Cost Economics – A Survey and Assessment, in: University of California at Berkeley, Walter A. Haas School of Business, Ph. D. Student Paper in Business and Public Policy, Working Paper BPP-1-D, 1994
- KLEIN, Peter/SHELANSKI, Howard A. (1999): Empirical Research in Transaction Cost Economics – A Review and Assessment, in: Carroll, G./Teece, D.J. (Eds.): Firms, Markets, and Hierarchies – The Transaction Cost Economics Perspective, (Oxford University Press) New York 1999, S. 89-118
- KLEIN, Saul/FRAZIER, Gary L./ROTH, Victor J. (1990): A Transaction Cost Analysis Model of Channel Integration in International Markets, in: Journal of Marketing Research, Vol. 27, May, 1990, S. 196-208
- KLEINALTENKAMP, Michael/HAASE, Michaela (1999): Externe Faktoren in der Theorie der Unternehmung, in: Albach, H./Eymann, E./Luhmer, A./Steven, M. (Hrsg.): Die Theorie der Unternehmung in Forschung und Praxis, (Springer) Berlin et al. 1999, S. 167-194
- KLEPPER, Steven/SIMONS, Kenneth L. (2000): Dominance by Birthright – Entry of Prior Radio Producers and Competitive Ramifications in the U.S. Television Receiver Industry, in: Strategic Management Journal, Vol. 21, 2000, S. 997-1016
- KNIGHT, Frank H. (1921): Risk, Uncertainty and Profit, (Houghton) Boston 1921, [Reprint: (University of Chicago Press) Chicago, London 1971]
- KNOTT, Anne Marie (2001): The Dynamic Value of Hierarchy, in: Management Science, Vol. 47, No. 3, 2001, S. 430-448
- KNYPHAUSEN-AUFSEß, Dodo zu (1993): „Why are Firms different?“ – Der „Ressourcenorientierte Ansatz“ im Mittelpunkt einer aktuellen Kontroverse im strategischen Management, in: Die Betriebswirtschaft, 53. Jg., Nr. 6, 1993, S. 771-792
- KNYPHAUSEN-AUFSEß, Dodo zu (1995): Theorie der strategischen Unternehmensführung – State of the Art und neue Perspektiven, (Gabler) Wiesbaden 1995

- KNYPHAUSEN-AUFSEß, Dodo zu (1997): Strategisches Management auf dem Weg ins 21. Jahrhundert, in: Die Betriebswirtschaft, 57. Jg., Nr. 1, 1997, S. 73-90
- KNYPHAUSEN-AUFSEß, Dodo zu (2000): Theoretische Perspektiven des strategischen Managements, in: Welge, M.K./Al-Laham, A./Kajüter, P. (Hrsg.): Praxis des strategischen Managements – Konzepte, Erfahrungen, Perspektiven, (Gabler) Wiesbaden 2000, S. 39-94
- KOCH, Christian (1999): Optionsbasierte Unternehmensbewertung – Realloptionen im Rahmen von Akquisitionen, (Gabler) Wiesbaden 1999
- KOCH, Ulrich (2001): Finanzielle Bewertung von Lizenzprojekten in der Pharmaindustrie – NPV-Modelle oder Realloptionenansatz?, in: Hommel, U./Scholich, M./Vollrath, R. (Hrsg.): Realloptionen in der Unternehmenspraxis – Wert schaffen durch Flexibilität, (Springer) Berlin et al., 2001, S. 79-94
- KOGUT, Bruce (1985): Designing Global Strategies – Comparative and Competitive Value-Added Chains, in: Sloan Management Review, Vol. 26, 1985, S. 15-28
- KOGUT, Bruce (1988): A Study of the Life Cycle of Joint Ventures, in: Management International Review, Vol. 28, Special Issue, 1988, S. 39-52
- KOGUT, Bruce (1988): Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives, in: Strategic Management Journal, Vol. 9, No. 3, 1988, S. 319-332
- KOGUT, Bruce (1989): The Stability of Joint Ventures: Reciprocity and Competitive Rivalry, in: Journal of Industrial Economics, Vol. 38, No. 2, 1989, S. 183-198
- KÖHLER, Richard (1976): Theoretische und technologische Forschung in der Betriebswirtschaftslehre, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 28. Jg., 1976, S. 302-318
- KOLM, Serge-Christophe (2000): Introduction: The Economics of Reciprocity, Giving and Altruism, in: Gérard-Varet, L.-A./Kolm, S.-C./Mercier Ythier, J. (Eds.): The Economics of Reciprocity, Giving and Altruism, (Macmillan Press) London 2000, S. 1-44
- KOLM, Serge-Christophe (2000): The Theory of Reciprocity, in: Gérard-Varet, L.-A./Kolm, S.-C./Mercier Ythier, J. (Eds.): The Economics of Reciprocity, Giving and Altruism, (Macmillan Press) London 2000, S. 115-141
- KONEGEN, Norbert/SONDERGELD, Klaus (1985): Wissenschaftstheorie für Sozialwissenschaftler – Eine problemorientierte Einführung, (Westdeutscher Verlag) Opladen 1985
- KÖNIG, Wolfgang/BUXMANN, Peter (1999): Vernetzung als Wettbewerbsfaktor, in: Wagner, G.R. (Hrsg.): Unternehmensführung, Ethik und Umwelt – Hartmut Kriekebaum zum 65. Geburtstag, (Gabler) Wiesbaden 1999, S. 303-320

- KOPEL, Michael (1999): Organisationen als Ungleichgewichtssysteme und Gutenbergs Substitutionsgesetz der Organisation, in: Albach, H./Eymann, E./Luhmer, A./Steven, M. (Hrsg.): Die Theorie der Unternehmung in Forschung und Praxis, (Springer) Berlin et al. 1999, S. 605-625
- KOSIOL, Erich (1966): Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum – Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, (Rowohlt) Reinbek 1966
- KOSTOVA, Tatiana/ZAHEER, Srilata (1999): Organizational Legitimacy under Conditions of Complexity: The Case of the Multinational Enterprise Implications, in: Academy of Management Review, 1999, Vol. 24, No. 1, S. 64-81
- KOZA, Mitchell P./LEWIN, Arie Y. (1998): The Co-evolution of Strategic Alliances, in: Organization Science, Vol. 9, No. 3, 1998, S. 255-264
- KRAHNEN, Jan Pieter (1999): Finanzierungstheorie: Ein selektiver Überblick, in: Albach, H./Eymann, E./Luhmer, A./Steven, M. (Hrsg.): Die Theorie der Unternehmung in Forschung und Praxis, (Springer) Berlin et al. 1999, S. 93-124
- KRAPP, Michael (2000): Relative Leistungsbewertung im dynamischen Kontext – Eine Analyse der Kollusionsproblematik bei wiederholter Delegation, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 52. Jg., 2000, S. 257-277
- KRAWINKEL, Jutta (2000): Die Neuregelung des Aufsichtsrats- und Abschlußprüferrechts nach dem Kontroll- und Transparenzgesetz, (Lang) Frankfurt am Main et al. 2000
- KRECH, David/CRUTCHFIELD, Richard S./BALLACHEY, Egerton L. (1962): Individual in Society: A Textbook of Social Psychology, (McGraw-Hill) New York et al. 1962
- KREIKEBAUM, Hartmut (1999): Der Einfluß von Gutenbergs Organisationskonzeption auf moderne Ansätze der Organisation, in: Albach, H./Eymann, E./Luhmer, A./Steven, M. (Hrsg.): Die Theorie der Unternehmung in Forschung und Praxis, (Springer) Berlin et al. 1999, S. 569-584
- KREPS, David (1999): Markets and Hierarchies and (Mathematical) Economic Theory, in: Carroll, G./Teece, D.J. (Eds.): Firms, Markets, and Hierarchies – The Transaction Cost Economics Perspective, (Oxford University Press) New York 1999, S. 121-155
- KROEBER-RIEL, Werner/WEINBERG, Peter (1999): Konsumentenverhalten, (Vahlen) München 1999
- KROGH, Georg von/ERAT, Pablo/VASSILIADIS, Stefanos (2000): Wissensmanagement im diversifizierten Unternehmen, in: Hinterhuber, F./Friedrich, A./Matzler, K./Pechlaner, H. (Hrsg.): Die Zukunft der diversifizierten Unternehmung, (Vahlen) München 2000, S. 105-125

- KROGH, Georg von/KÖHNE, Marija (1998): Der Wissenstransfer in Unternehmen: Phasen des Wissenstransfers und wichtige Einflußfaktoren, in: Die Unternehmung, 52. Jg., Nr. 5/6, 1998, S. 235-252
- KROLLE, Sigrid/OBWALD, Ulrich (2001): Real Option ValuationTM: Synthese von Strategie und Wert – Anwendungsbeispiele für ein Internet Portal, in: Hommel, U./Scholich, M./Vollrath, R. (Hrsg.): Realoptionen in der Unternehmenspraxis – Wert schaffen durch Flexibilität, (Springer) Berlin et al., 2001, S. 279-302
- KRÜGER, Wilfried (1981): Theorie unternehmensbezogener Konflikte, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 51. Jg., Nr. 9, 1981, S. 910-951
- KRÜGER, Wilfried (1994): Organisation der Unternehmung, 3. Auflage, (Schäffer-Poeschel) Stuttgart 1994
- KRÜGER, Wilfried (2000): Organisationsmanagement – Vom Wandel der Organisation zur Organisation des Wandels, in: Frese, E. (Hrsg.): Organisationsmanagement – Neuorientierung der Organisationsarbeit, (Schäffer-Poeschel) Stuttgart 2000, S. 271-304
- KRÜGER, Wilfried/VON WERDER, Axel (1993): Zentralbereiche – Gestaltungsmuster und Entwicklungstrends in der Unternehmenspraxis, in: Frese, E./von Werder, A. /Maly, W. (Hrsg.): Zentralbereiche – Theoretische Grundlagen und praktische Erfahrungen, (Schäffer-Poeschel) Stuttgart 1993, S. 235-285
- KUBICEK, Herbert (1977): Heuristische Bezugsrahmen und heuristisch angelegte Forschungsdesigns als Elemente einer Konstruktionsstrategie empirischer Forschung, in: Köhler, R. (Hrsg.): Empirische und handlungstheoretische Forschungskonzeptionen in der Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart 1977, S. 1-36
- KUBITSCHKE, Christian/MECKL, Reinhard (2000): Die ökonomischen Aspekte des Wissensmanagements – Anreize und Instrumente zur Entwicklung und Offenlegung von Wissen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 52. Jg., 2000, S. 742-761
- KÜHN, Richard (1978): Entscheidungsmethodik und Unternehmungspolitik – Methodische Überlegungen zum Aufbau einer betriebswirtschaftlichen Spezialdisziplin, erarbeitet am Gegenstandsbereich der Unternehmungspolitik, (Haupt) Bern et al. 1978
- KÜHN, Richard/FUHRER, Urs/JENNER, Thomas (2000): Reale Optionen, in: Die Unternehmung, 54. Jg., Nr. 1, 2000, S. 43-56
- KUHN, Thomas S. (1970): The Structure of Scientific Revolutions, (University of Chicago Press) Chicago 1970
- KUHN, Thomas S. (1974): Second Thoughts on Paradigms, (University of Chicago Press) Chicago 1974

KUHN, Thomas S. (1977): Die Erhaltung der Energie als Beispiel gleichzeitiger Entdeckung, in: Kuhn, T.S. (Hrsg.): Die Entstehung des Neuen, Studien zur Struktur der Wissenschaftsgeschichte, (Suhrkamp) Frankfurt 1977, S. 125-168

KÜPPER, Hans-Ulrich (1999): Normenanalyse – eine betriebswirtschaftliche Aufgabe!, in: Wagner, G.R. (Hrsg.): Unternehmensführung, Ethik und Umwelt – Hartmut Kreikebaum zum 65. Geburtstag, (Gabler) Wiesbaden 1999, S. 55-73

L

LACHMANN, L.M. (1973): Drei Essays über Max Webers geistiges Vermächtnis, (Mohr) Tübingen 1973

LADO, Augustine A./BOYD, Nancy G./WRIGHT, Peter (1992): A Competency-based Model of Sustainable Competitive Advantage: Toward a Conceptual Integration, in: Journal of Management, Vol. 18, No. 1, 1992, S. 77-91

LAFFONT, Jean-Jacques/MARTIMORT, David (2000): Mechanism Design with Collusion and Correlation, in: Econometrica, Vol. 68, No. 2, 2000, S. 309-342

LAITINEN, Erkki K. (2000): Long-term Success of Adaptation Strategies – Evidence from Finnish Companies, in: Long Range Planning, Vol. 33, No. 6, 2000, S. 805-830

LAMMING, Richard (2000): Japanese Supply Chain Relationships in Recession, in: Long Range Planning, Vol. 33, 2000, S. 757-778

LAMONT, Bruce T./SAMBAMURTHY, V./ELLIS, Kimberly M./SIMMONDS, Paul G. (2000): The Influence of Organizational Structure on the Information Received by Corporate Strategists of Multinational Enterprises, in: Management International Review, Vol. 40, No. 3, 2000, S. 231-252

LANE, Peter J./LUBATKIN, Michael (1998): Relative Absorptive Capacity and Interorganizational Learning, in: Strategic Management Journal, Vol. 19, No. 5, 1998, S. 461-477

LANGFELD-WIRTH, Klaus (1990): Rechtsfragen des internationalen Gemeinschaftsunternehmens – Joint Venture, in: RIW, 1990, S. 1-6

LANGLOIS, Richard N. (1998): Capabilities and the Theory of the Firm, in: Foss, N.J./Loasby, B.J. (Eds.): Economic Organization, Capabilities and Coordination – Essays in Honour of G.B. Richardson, (Routledge) London 1998, S. 183-203

LANGLOIS, Richard N./ROBERTSON, Paul L. (1995): Firms, Markets and Economic Change – A Dynamic Theory of Business Institutions, (Routledge) London et al. 1995

- LANGLOIS, Richard N./STEINMUELLER, W. Edward (2000): Strategy and Circumstance – The Response of American Firms to Japanese Competition in Semiconductors, 1980-1995, in: Strategic Management Journal, Vol. 21, 2000, S. 1163-1173
- LASSERRE, Philippe (1984): Selecting a Partner for Technology Transfer, in: Long Range Planning, Vol. 17, No. 6, 1984, S. 43-49
- LAUX, Helmut (1982): Entscheidungstheorie – Grundlagen, (Springer) Berlin et al. 1982
- LAWRENCE, Paul R./LORSCH, Jay W. (1967): Differentiation and Integration in Complex Organizations, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 12, No. 1, 1967, S. 1-47
- LEANA, Carrie R./BARRY, Bruce (2000): Stability and Change as Simultaneous Experiences in Organizational Life, in: Academy of Management Review, Vol. 25, No. 4, 2000, S. 753-759
- LEIBENSTEIN, Harvey (1978): General X-Efficiency Theory & Economic Development, (Oxford University Press) Oxford 1978
- LEITHNER, Stephan/LIEBLER, Hans (2001): Die Bedeutung von Realoptionen im M&A-Geschäft, in: Hommel, U./Scholich, M./Vollrath, R. (Hrsg.): Realoptionen in der Unternehmenspraxis – Wert schaffen durch Flexibilität, (Springer) Berlin et al., 2001, S. 131-153
- LEKER, Jens (2001): Reorientation in a Competitive Environment: An Analysis of Strategic Change, in: Schmalenbach Business Review, Vol. 53, No. 1, 2001, S. 41-55
- LEPINE, Jeffrey A./VAN DYNE, Linn (2001): Peer Responses to Low Performers: An Attributional Model of Helping in the Context of Groups, in: Academy of Management Review, Vol. 26, No. 1, 2001, S. 67-84
- LESLIE, Keith J./MICHAELS, Max P. (1997): The Real Power Of Real Options, in: The McKinsey Quarterly, Vol. 3, 1997, S. 4-22
- LEVITT, Raymond E./THOMSEN, Jan/CHRISTIANSEN, Tore R./KUNZ, John C./JIN, Yan/NASS, Clifford (1999): Simulating Project Work Processes and Organizations – Toward a Micro-Contingency Theory of Organizational Design, in: Management Science, Vol. 45, No. 11, 1999, S. 1479-1495
- LI, Hao/SUEN, Wing (2000): Risk Sharing, Sorting, and Early Contracting, in: Journal of Political Economy, Vol. 108, No. 5, 2000, S. 1058-1091
- LIEBMANN, Hans-Peter/ZENTES, Joachim (2001): Handelsmanagement, (Vahlen) München 2001

- LINT, Onno/PENNINGS, Enrico/NATTER, Martin (1999): Optionsmanagement in F&E – Eine Fallstudie, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 51. Jg., Nr. 10, 1999, S. 990-1006
- LIPPERT, Hans-Dieter (1976): Überwachungspflicht, Informationsrecht und gesamtschuldnerische Haftung des Aufsichtsrats nach dem Aktiengesetz 1965, (Suhrkamp) Frankfurt am Main 1976
- LIPPMAN, Stephen A./RUMELT, Richard P. (1982): Uncertain Imitability – An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency under Competition, in: Bell Journal of Economics, 1982, S. 418-438
- LORANGE, Peter/ROOS, Johan (1993): Strategic Alliances – Formation, Implementation, and Evolution, reprinted, (Blackwell Publishers) Cambridge 1993
- LUHMANN, N. (1973): Vertrauen – Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität, (Enke) Stuttgart 1973
- LUKASZYK, K. (1960): Zur Theorie der Führer-Rolle, in: Psychologische Rundschau, 1960, S. 179-188
- LUO, Yadong (1998): Strategic Traits of Foreign Direct Investment in China: A Country of Origin Perspective, in: Management International Review, Vol. 38, No. 2, 1998, S. 109-132
- LUSTGARTEN, Steven (1975): Industrial Concentration and Inflation, (American Enterprise Institute for Public Policy Research) Washington 1975
- LUTTER, Marcus/KRIEGER, Gerd (1993): Rechte und Pflichten des Aufsichtsrates, 3. Auflage, Freiburg im Breisgau 1993
- LYLES, Marjorie A. (1987): Common Mistakes of Joint Venture Experienced Firms, in: Columbia Journal of World Business, Vol. 22, Summer, 1987, S. 79-85
- LYLES, Marjorie A./CARTER, Nancy M./BAIRD, Inga S. (1996): New Ventures in Hungary: The Impact of U.S. Partners, in: Management International Review, Vol. 36, No. 4, 1996, S. 335-370
- LYLES, Marjorie A./REGER, R.K. (1993): Managing for Autonomy in Joint Ventures: A Longitudinal Study of Upward Influence, in: Journal of Management Studies, Vol. 30, No. 3, 1993, S. 383-404
- LYSGAARD, Sverre (1955): Adjustment in a Foreign Society – Norwegian Fulbright Grantees Visiting the United States, in: International Social Science Bulletin, Vol. 7, No. 1, 1955, S. 45-51

M

- MACDONALD, James M. (1985): R&D and the Directions of Diversification, in: Review of Economics and Statistics, Vol 67, No. 4, 1985, S. 583-594
- MACGEE, I./THOMAS, H. (1989): Strategic Groups – A Further Comment, in: Strategic Management Journal, Vol. 10, No. 1, 1989, S. 105-107
- MACHARZINA, Klaus (1999): Unternehmensführung – Das internationale Managementwissen; Konzepte – Methoden – Praxis, 3. Auflage, (Gabler) Wiesbaden 1999
- MACHARZINA, Klaus/ENGELHARD, Johann (1991): Paradigm Shift in International Business Research: From Partist and Eclectic Approaches to the GAINS Paradigm, in: Management International Review, Vol. 31, 1991, S. 23-43
- MACHIAVELLI, Niccolo (1961): Der Fürst, (Reclam) Stuttgart 1961
- MACNEIL, Ian R. (1974): The Many Futures of Contracts, in: Southern California Law Review, Vol. 47, Nr. 3, 1974, S. 691-816
- MACNEIL, Ian R. (1978): Contracts: Adjustment of Long-Term Economic Relations Under Classical, Neoclassical, and Relational Contract Law, in: Northwestern California Law Review, 1978, Vol. 72, Nr. 6, S. 854-905
- MADHOK, Anoop (1998): The Nature of Multinational Firm Boundaries – Transaction Costs, Firm Capabilities and Foreign Market Entry Mode, in: International Business Review, Vol. 7, No. 3, 1998, S. 259-290
- MAG, Wolfgang (1995): Unternehmensplanung, (Vahlen) München 1995
- MAHONEY, Joseph T./PANDIAN, Rajendran J. (1992): The Resource-based View within the Conversation of Strategic Management, in: Strategic Management Journal, Vol. 12, June 1992, S. 363-380
- MAIER, Angela (2001): Die Deutschland AG in der Entflechtung: Beteiligungsfinanzierer haben sich für die nächsten Jahre munitioniert – Riesige Volumina angesammelt/Viele angelsächsische Fonds haben Büros in Deutschland eröffnet, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 2.5.2001, S. 52
- MAIJOOR, Steven J./WITTELOOSTUIJN, Arjen van (1996): An Empirical Test of the Resourced-based Theory: Strategic Regulation in the Dutch Audit Industry, in: Strategic Management Journal, Vol. 17, 1996, S. 549-569
- MAKADOK, Richard (2001): Toward a Synthesis of the Resource-Based and Dynamic-Capability Views of Rent Creation, in: Strategic Management Journal, Vol. 22, 2001, S. 387-401

- MALIK, Fredmund (1997): Wirksame Unternehmensaufsicht – Corporate Governance in Umbruchzeiten, (Frankfurter Allgemeine Zeitung, Verlagsbereich Wirtschaftsbücher) Frankfurt am Main 1997
- MALIK, Fredmund (2000): Führen, Leisten, Leben – Wirksames Management für eine neue Zeit, (Deutsche Verlags-Anstalt) Stuttgart et al. 2000
- MALIK, Fredmund (2000): Systemisches Management, Evolution, Selbstorganisation. Grundprobleme, Funktionsmechanismen und Lösungsansätze für komplexe Systeme, 2. Auflage, (Haupt) Berlin et al. 2000
- MARCH, James G./SIMON, Herbert A. (1976): Organisation und Individuum – Menschliches Verhalten in Organisationen, (Gabler) Wiesbaden 1976
- MARKIDES, Constantinos C. (1999): A Dynamic View of Strategy, in: Sloan Management Review, Vol. 40, No. 3, 1999, S. 55-63
- MARRIS, Robin (1963): A Model of the „Managerial“ Enterprise, in: Quarterly Journal of Economics, Vol. 78, No. 2, 1963, S. 185-209
- MARTINEK, Michael (1993): Moderne Vertragstypen, Band 3 – Computerverträge, Kreditkartenverträge sowie sonstige moderne Vertragstypen, (Beck) München 1993
- MASKIN, Eric/TIROLE, Jean (1999): Unforeseen Contingencies and Incomplete Contracts, in: Review of Economic Studies, Vol. 66, No. 1, 1999, S. 83-114
- MASKUS, Keith E./PENUBARTI, Mohan (1995): How Trade-related are Intellectual Property Rights?, in: Journal of International Economics, Vol. 37, Issue 3-4, 1995, S. 227-248
- MASON, Edward S. (1939): Price and Production Policies of Large-scale Enterprise, in: American Economic Review, Vol. 29, March 1939, S. 61-74
- MASTEN, Scott E./MEEHAN Jr., James W./SNYDER, Edward A. (1991): The Costs of Organization, in: Journal of Law, Economics, and Organization, Vol. 7, 1991, S. 1-25
- MATTEN, Dirk/WAGNER, Gerd Rainer (1998): Konzeptionelle Fundierung und Perspektiven des Sustainable Development-Leitbildes, in: Steinmann, H./Wagner, G.R. (Hrsg.): Umwelt und Wirtschaftsethik, (Schäffer-Poeschel) Stuttgart 1998, S. 51-79
- MATTEN, Dirk/WAGNER, Gerd Rainer (1999) Zur institutionenökonomischen Fundierung der Betriebswirtschaftlichen Umweltökonomie, in: Wagner, G.R. (Hrsg.): Unternehmensführung, Ethik und Umwelt – Hartmut Kreikebaum zum 65. Geburtstag, (Gabler) Wiesbaden 1999, S. 576-610

- MCDONALD, Robert L./SIEGEL, Daniel R. (1985): Investment and the Valuation of Firms When There is an Option to Shut Down, in: International Economic Review, Vol. 26, 1985, S. 331-349
- MCDONALD, Robert L./SIEGEL, Daniel R. (1986): The Value of Waiting to Invest, in: Quarterly Journal of Economics, Vol. 101, No. 4, 1986, S. 707-728
- MCGRATH, Rita Gunther (1997): A Real Options Logic for Initiating Technology Positioning Investments, in: Academy of Management Review, Vol. 22, No. 4, 1997, S. 974-996
- MCGRATH, Rita Gunther (1999): Falling Forward – Real Options Reasoning and Entrepreneurial Failure, in: Academy of Management Review, Vol. 24, No. 1, 1999, S. 13-30
- MCKINLEY, William/SCHERER, Andreas Georg (2000): Some Unanticipated Consequences of Organizational Restructuring, in: Academy of Management Review, Vol. 25, No. 4, 2000, S. 735-752
- MECKL, Reinhard/KUBITSCHKE, Christian (2000): Organisation von Unternehmensnetzwerken – eine verfügungsrechtstheoretische Analyse, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 70. Jg., Nr. 3, S. 289-307
- MEFFERT, Heribert (1999): Marktorientierte Unternehmensführung im Wandel – Retrospektive und Perspektive des Marketing, (Gabler) Wiesbaden 1999
- MEINEFELD, Werner (1995): Realität und Konstruktion – Erkenntnistheoretische Grundlagen einer Methodologie der empirischen Sozialforschung, (Westdeutscher Verlag) Opladen 1995
- MERCHANT, Hemant (2000): Configurations of International Joint Ventures, in: Management International Review, Vol. 40, No. 2, 2000, S. 107-140
- MERTENS, Hans-Joachim (1985): Der Beirat in der GmbH – besonders der mitbestimmten –, in: Lutter, M. (Hrsg.): Festschrift für Walter Stimpel, Berlin et al. 1985, S. 417-429
- MERTON, Robert C. (1973): Theory of Rational Option Pricing, in: Bell Journal of Economics and Management Science, Vol. 4, No. 2, 1973, S. 141-183
- MERTON, Robert C. (1976): Option Pricing when underlying Stock Returns are Discontinuous, in: Journal of Financial Economics, Vol. 3, No. 1, 1976, S. 125-144
- MERTON, Robert C. (1990): Continuous-Time Finance, (Basil Blackwell) Cambridge 1990
- MERTON, Robert C. (1990): The Financial System and Economic Performance, in: Journal of Financial Services Research, Vol. 4, December 1990, S. 263-300
- MERTON, Robert C. (1996): On Social Structure and Science, (University of Chicago Press) Chicago et al. 1996

- MERTON, Robert C. (1998): Applications of Option-pricing Theory – Twenty-five Years Later, in: American Economic Review, Vol. 88, June 1998, S. 323-349
- MERTON, Robert C. (2000): Finance Theory and Future Trends – The Shift to Integration, in: Financial Management, Vol. 29, No. 3, 2000, S. 94-99
- MEYER, Michael/HEIMERL-WAGNER, Peter (2000): Organisationale Veränderung – Transformationsreife und Umweltdruck, in: Die Betriebswirtschaft, 60. Jg., Nr. 4, 2000, S. 167-181
- MILES, Raymond E. (1975): Theories of Management, (McGraw Hill) New York 1975
- MILES, Raymond E./SNOW, Charles C./MILES, Grant (2000): The Future.org, in: Long Range Planning, Vol. 33, No. 3, 2000, S. 300-321
- MILLINGTON, Andrew I./BAYLISS, Brian T. (1997): Instability of Market Penetration Joint Ventures – A Study of U.K. Joint Ventures in the European Union, in: International Business Review, Vol. 6, No. 1, 1997, S. 1-17
- MINDERLEIN, Martin (1989): Markteintrittsbarrieren und Unternehmensstrategien: Industrieökonomische Ansätze und eine Fallstudie zum Personal Computer-Markt, (Deutscher Universitäts-Verlag) Wiesbaden 1989
- MINDERLEIN, Martin (1990): Markteintrittsbarrieren und strategische Verhaltensweisen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Nr. 60, 1990, S. 155-178
- MINTZBERG, Henry (1982): A Note on that Dirty Word „Efficiency“, in: Interfaces, 12. Jg., 1982, S. 101-105
- MITCHELL, Will/SINGH, Kulwant (1996): Death of the Lethargic: Effects of Expansion into new Technological Subfields of an Industry on Performance in a Firm's Base Business, in: Organization Science, Vol. 4, May 1993, S. 152-180
- MONTEVERDE, Kirk/TEECE, David J. (1982): Appropriable Rents and Quasi Integration, in: Journal of Law and Economics, Vol. 25, 1982, S. 321-328
- MONTGOMERY, Cynthia A./HARIHARAN, Sam (1991): Diversified Expansion by Large Established Firms, in: Journal of Economic Behavior and Organization, Vol. 15, 1991, S. 71-89
- MONTGOMERY, Cynthia A./SINGH, Harbir (1984): Diversifikation Strategy and Systematic Risk, in: Strategic Management Journal, Vol. 5, No. 3, 1984, S. 327-343
- MONTGOMERY, Cynthia A./WERNERFELT, Birger (1988): Diversification, Ricardian Rents, and Tobin's q, in: Rand Journal of Economics, Vol. 19, No. 5, 1988, S. 623-632
- MOOKHERJEE, Dilip/MELUMAD, Nahum D./REICHELSTEIN, Stefan (1992): A Theory of Responsibility Centers, in: Journal of Accounting and Economics, Vol. 15, No. 4, 1992, S. 445-484

- MORAN, Peter/GHOSHAL, Sumantra (1996): Theories of Economic Organization – The Case for Realism and Balance, in: Academy of Management Review, Vol. 21, No. 1, 1996, S. 58-72
- MORASCH, Karl (2000): Strategic Alliances – A Substitute for Strategic Trade Policy?, in: Journal of International Economics, Vol. 52, No. 1, 2000, S. 37-67
- MOWERY, David C. (1994): The Outlook for International Strategic Alliances in the U.S. Commercial Air Transport Industry, in: University of California at Berkeley, Center for Research in Management, CCC Working Paper, No. 94-4, 1994
- MOWERY, David C./TEECE, David J. (1993): Strategic Alliances and Industrial Research, in: University of California at Berkeley, Center for Research in Management, CCC Working Paper, No. 93-6, 1993
- MOWERY, David C./TEECE, David J. (1996): Strategic Alliances and Industrial Research, in: Rodenbloom, R.S./Spencer, W. (Eds.): U.S. Industrial Research at the End of an Era, (Harvard Business School Press) Cambridge 1996, S. 111-129
- MÜLLER, Jürgen (2001): Bewertung von Markteintrittsoptionen unter Berücksichtigung des Wettbewerbs – dargestellt am Beispiel des polnischen Retail-Banking Markts, in: Hommel, U./Scholich, M./Vollrath, R. (Hrsg.): Realoptionen in der Unternehmenspraxis – Wert schaffen durch Flexibilität, (Springer) Berlin et al., 2001, S. 303-324
- MÜLLER-STEWENS, Günter/LECHNER, Christoph (2000): Das internationale Allianzsystem um AT&T Unisource, in: Zentes, J./Swoboda, B. (Hrsg.): Fallstudien zum internationalen Management, (Gabler) Wiesbaden 2000, S. 607-624
- MYCIELSKI, Jerzy/RIYANTO, Yohanes Eko/WUYTS, Filip (2001): Inter- and Intra-brand Competition and the Manufacturer-Retailer Relationship, in: Journal of Institutional and Theoretical Economics, Vol. 156, No. 4, 2001, S. 599-624
- MYERS, Stewart C. (1977): Determinants of Corporate Borrowing, in: Journal of Financial Economics, Vol. 5, No. 2, 1977, S. 147-157
- MYERS, Stewart C. (1984): Finance Theory and Financial Strategy, in: Interfaces, Vol. 14, January-February, 1984, S. 126-137

N

- NAGEL, Bernhard (2000): Deutsches und Europäisches Gesellschaftsrecht – Eine Einführung, (Vahlen) München 2000

- NAKAMURA, Masao/SHAVER, J. Myles/YEUNG, Bernard (1996): An Empirical Investigation of Joint Venture Dynamics – Evidence from U.S.-Japan Joint Ventures, in: International Journal of Industrial Organization, Vol 14, No. 4, 1996, S. 521-541
- NAYYAR, Praveen (1989): Research Notes and Communications Strategic Groups: A Comment, in: Strategic Management Journal, Vol. 10, 1989, S. 101-103
- NAYYAR, Praveen (1990): Information Asymmetries, in: Strategic Management Journal, Vol. 11, No. 2, 1990, S. 513-519
- NELSON, Richard R. (1992): Schumpeter, and Contemporary Research on the Economics of Innovation, in: University of California at Berkeley, Center for Research in Management, CCC Working Paper, No. 92-9, 1992
- NELSON, Richard R./WINTER, Sydney G. (1982): An Evolutionary Theory of Economic Change, (Harvard University Press) Cambridge et al. 1982
- NEWMAN, Howard H. (1978): Strategic Groups and the Structure-Performance Relationship – A Study with Respect to the Chemical Process Industries, in: Review of Economics and Statistics, Vol. 60, 1978, S. 417-217
- NIENHÜSER, Werner (1989): Die praktische Nutzung theoretischer Erkenntnisse in der Betriebswirtschaftslehre – Probleme der Entwicklung und Prüfung technologischer Aussagen, (Poeschel) Stuttgart 1989
- NIENHÜSER, Werner (1993): Probleme der Entwicklung organisationstheoretisch begründeter Gestaltungsvorschläge, in: Die Betriebswirtschaft, 53. Jg., Nr. 2, 1993, S. 235-252
- NIPPA, Michael/PETZOLD, Kerstin (2000): Ökonomische Erklärungs- und Gestaltungsbeiträge des Realoptionen-Ansatzes, in: Freiburger Arbeitspapiere, Nr. 1, (Technische Universität Bergakademie Freiberg) Freiberg 2000
- NONAKA, Ikujiro/TOYAMA, Ryoko/KONNO, Noboru (2000): SECI, *Ba* and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation, in: Long Range Planning, Vol. 33, No. 1, 2000, S. 5-34
- NORTH, Douglass Cecil (1992): Institutionen, institutioneller Wandel und Wirtschaftsleistung, (Mohr) Tübingen 1992
- O**
- OCHSENBAUER, Christian (1989): Organisatorische Alternativen zur Hierarchie, (GBI) München 1989
- OERTLE, Matthias (1990): Das Gemeinschaftsunternehmen (Joint Venture) im schweizerischen Recht, (Schulthess) Zürich 1990

- OESTERLE, Michael-Jörg (1993): Joint-Ventures in Rußland: Bedingungen – Probleme – Erfolgsfaktoren, (Gabler) Wiesbaden 1993
- OHMAE, Kenichi (1985): Macht der Triade – Die neue Form weltweiten Wettbewerbs, (Gabler) Wiesbaden 1985
- OHMAE, Kenichi (1989): The Global Logic of Strategic Alliances, in: Harvard Business Review, Vol. 67, No. 2, 1989, S. 143-154
- OLIVER, Christine (1990): Determinants of Interorganizational Relationships – Integration and Future Directions, in: Academy of Management Review, Vol. 15, No. 2, 1990, S. 241-265
- OSSADNIK, Wolfgang (2000): Markt- versus ressourcenorientiertes Management – alternative oder einander ergänzende Konzeptionen einer strategischen Unternehmensführung?, in: Die Unternehmung, 54. Jg., Nr. 4, 2000, S. 273-287
- OSTMANN, Andreas (1994): Personelle Implikationen des Management-Holding-Konzepts – Strategische, organisatorische und rechtliche Einflußgrößen auf das Personalmanagement im Rahmen der Konzernführung, (Eul) Bergisch Gladbach 1994
- OSTROM, Elinor (1990): Governing the Commons – The Evolution of Institutions for Collective Action, (Cambridge University Press) Cambridge et al. 1990
- OUCHI, William G. (1979): A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 25, No. 9, 1979, S. 833-841
- OUCHI, William G. (1980): Markets, Bureaucracies and Clans, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 25, March, 1980, S. 127-141
- OUCHI, William G. (1981): Theory Z, 4th Edition, (Addison-Wesley) Massachusetts 1981
- OUCHI, William G./PRICE, Raymond L. (1978): Hierarchies, Clans, and Theory Z: A New Perspective on Organization Development, in: Organizational Dynamics, Vol. 7, Autumn, 1978, S. 25-44
- P**
- PAPPI, Franz Urban (1992): Personelle Verflechtungen, in: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. Auflage, (Poeschel) Stuttgart 1992, Sp. 1962-1977
- PARK, Seung Ho/KIM, Dongcheol (1997): Market Valuation of Joint Ventures – Joint Venture Characteristics and Wealth Gains, in: Journal of Business Venturing, Vol. 12, 1997, S. 83-108

- PARK, Seung Ho/RUSSO, Michael V. (1996): When Competition Eclipses Cooperation – An Event History Analysis of Joint Venture Failure, in: Management Science, Vol. 42, 1996, S. 875-890
- PARSONS, Talcott (1976): Zur Theorie sozialer Systeme, (Westdeutscher Verlag) Opladen 1976
- PASCALE, Richard T./ATHOS, Anthony A. (1982): Geheimnis und Kunst des japanischen Managements, (Heyne) München 1982
- PAUSENBERGER, Ehrenfried/NÖCKER, Ralf (2000): Kooperative Formen der Auslandsmarktbearbeitung, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 52. Jg., 2000, S. 393-412
- PAY, Diana de (1989): Die Organisation von Innovationen: Die Anwendung des Dekompositionsprinzips von Williamson, in: Albach, Horst (Hrsg.): Organisation – Mikroökonomische Theorie und ihre Anwendungen, (Gabler) Wiesbaden 1989, S. 289-320
- PENROSE, Edith T. (1959): The Theory of the Growth of the Firm, (Basil Blackwell) Oxford 1959 [Reprint: (Basil Blackwell) Oxford 1972]
- PENROSE, Edith T. (1960): The Growth of the Firm – A Case Study: The Hercules Powder Company, in: Business History Review, Vol. 34, No. 1, 1960, S. 1-23
- PÉREZ, Eduardo Montes (1999): Siemens ante la globalización de la economía: su proceso de cambio, in: Albach, Horst/García Echevarría, Santiago (Hrsg.): Globalización, (Ride) Madrid 1999, S. 5-16
- PERROW, Charles (1986): Economic Theories of Organization, in: Theory and Society, Vol. 15, 1986, S. 11-45
- PETERAF, Margaret A. (1993): The Cornerstones of Competitive Advantages – A Resourced-based View, in: Strategic Management Journal, Vol. 14, No. 3, 1993, S. 179-191
- PFEFFER, Jeffrey (1992): Managing with Power: Politics and Influence in Organizations, (Harvard Business School Press) Boston 1992
- PFEFFER, Jeffrey/NOWAK, Phillip (1976): Joint Ventures and Interorganizational Interdependence, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 21, No. 3, 1976, S. 398-418
- PFEFFER, Jeffrey/SALANCIK, Gerald R. (1978): The External Control of Organizations: A Resource Dependency Perspective, (Harper & Row) New York 1978
- PFEIFFER, Werner (1999): Funktionalmarkt-Konzept als Planungsinstrument bei prinzipiellen High-Tech-Innovationen, in: Albach, H./Eymann, E./Luhmer, A./Steven, M. (Hrsg.): Die Theorie der Unternehmung in Forschung und Praxis, (Springer) Berlin et al. 1999, S. 421-440

- PFOHL, Hans-Christian/STÖLZLE, Wolfgang (1997): Planung und Kontrolle – Konzeption, Gestaltung, Implementierung, (Vahlen) München 1997
- PICOT, Arnold (1982): Transaktionskostenansatz in der Organisationstheorie: Stand der Diskussion und Aussagewert, in: Die Betriebswirtschaft, 42. Jg., Nr. 2, 1982, S. 267-284
- PICOT, Arnold (1991): Ökonomische Theorien der Organisation – Ein Überblick über neuere Ansätze und deren betriebswirtschaftliches Anwendungspotential, in: Ordeltshede, D./Rudolph, B./Büßelmann, E. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und Ökonomische Theorie, (Schäffer-Poeschel) Stuttgart 1991, S. 143-170
- PICOT, Arnold (1993): Organisationsstrukturen im Spannungsfeld von Zentralisierung und Dezentralisierung, in: Scharfenberg, H. (Hrsg.): Strukturwandel in Management und Organisation – Neue Konzepte sichern die Zukunft, (FBO) Baden-Baden 1993, S. 217-235
- PICOT, Arnold (1994): Effizienz im Spannungsfeld zwischen Zentralismus und Dezentralismus, unveröffentlichtes Manuskript zum Vortrag auf der 32. Kooperationsstagung der Evangelischen Akademie Tutzing mit der Allianz AG, 18.1.1994
- PICOT, Arnold (1997): Information als Wettbewerbsfaktor – Veränderungen in Organisation und Controlling, in: Picot, A. (Hrsg.) (1997): Information als Wettbewerbsfaktor, Kongress-Dokumentation, 50. Deutscher Betriebswirtschaftler-Tag 1996, (Schäffer-Poeschel) Stuttgart 1997, S. 175-199
- PICOT, Arnold (1999): Organisation in: Bitz, M./Dellmann, K./Domsch, M./Wagner, F.W. (Hrsg.): Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, Band 2, 4. Auflage, (Vahlen) München 1999, S. 107-180
- PICOT, Arnold/BÖHME, Markus (1999): Controlling in dezentralen Unternehmensstrukturen, (Vahlen) Stuttgart 1999
- PICOT, Arnold/DIETL, Helmut/FRANCK, Egon (1997): Organisation – Eine ökonomische Perspektive, 1. Auflage, (Schaeffer-Poeschel) Stuttgart 1997
- PICOT, Arnold/DIETL, Helmut/FRANCK, Egon (1999): Organisation – Eine ökonomische Perspektive, 2. Auflage, (Schaeffer-Poeschel) Stuttgart 1999
- PICOT, Arnold/FREUDENBERG, Heino/GABNER, Winfried (1999): Management von Reorganisationen, (Gabler) Wiesbaden 1999
- PICOT, Arnold/REICHWALD, Ralf/WIGAND, Rolf T. (2001): Die grenzenlose Unternehmung – Information, Organisation und Management, Lehrbuch zur Unternehmensführung im Informationszeitalter, 4. Auflage, (Gabler) Wiesbaden 2001

- PICOT, Arnold/SCHÄUBLE, Sven: Hybride Wettbewerbsstrategien in der Informations- und Netzökonomie, in: Welge, M.K./Al-Laham, A./Kajüter, P. (Hrsg.) (2000): Praxis des strategischen Managements – Konzepte, Erfahrungen, Perspektiven, (Gabler) Wiesbaden 2000, S. 239-257
- PINDYCK, Robert S. (1991): Irreversibility, Uncertainty, and Investment, in: Journal of Economic Literature, Vol. 29, 1991, S. 1110-1148
- PINDYCK, Robert S. (1993): A Note on Competitive Investment under Uncertainty, in: American Economic Review, Vol. 83, No. 1, 1993, S. 273-277
- PINDYCK, Robert S. (1993): Investments of Uncertain Costs, in: Journal of Financial Economics, Vol. 34, No. 1, 1993, S. 53-76
- PITTS, Robert A. (1977): Strategies and Structures for Diversification, in: Academy of Management Journal, Vol. 20, 1977, S. 197-208
- PLEATSIKAS, Christopher/TEECE, David J. (2001): The Analysis of Market Definition and Market Power in the Context of Rapid Innovation, in: International Journal of Industrial Organization, Vol. 19, 2001, S. 665-693
- POLANYI, Michael (1962): Personal Knowledge – Towards a Post-Critical Philosophy, 2nd Edition, (Routledge & Kegan Paul) London 1962
- POLANYI, Michael (1966): The Tacit Dimension, (Doubleday & Company Inc.) New York 1966
- PÓLOS, László/HANNAN, Michael T./CARROLL, Glenn R./PÉLI, Gábor (1998): Forms and Identities (On the Structure of Organizational Firms), in: University of California at Berkeley, Institute of Management, Innovation & Organization, Working Paper Series in Organizational Behavior and Industrial Relations, Working Paper OBIR-66, California 1998
- POPPER, Karl R. (1969): Logik der Forschung, 4. Auflage, (Mohr) Tübingen 1969
- POPPER, Karl R. (1994): Objektive Erkenntnis – Ein evolutionärer Entwurf, 2. Auflage, (Hoffmann und Campe) Hamburg 1994
- POPPER, Karl R. (1995): Eine Welt der Propensitäten, (Mohr) Tübingen 1995
- PORTER, Michael E. (1973): Consumer Behaviour, Retail Power, and Manufacturer Strategy in Consumer Good Industries, (Harvard University) Boston 1973
- PORTER, Michael E. (1979): The Structure within Industries and Companies Performance, in: Review of Economics and Statistics, Vol. 61, No. 2, 1979, S. 214-228
- PORTER, Michael E. (1980): Competitive Strategy – Techniques for Analyzing Industries and Competitors, (Free Press/MacMillan) New York 1980

- PORTER, Michael E. (1981): The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management, in: Academy of Management Review, Vol. 6, No. 4, 1981, S. 609-620
- PORTER, Michael E. (1985): Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance, (Free Press/MacMillan) New York 1985
- PORTER, Michael E. (1991): Towards a Dynamic Theory of Strategy, in: Strategic Management Journal, Vol. 12, Special Issue Winter, 1991, S. 95-117
- PORTER, Michael E. (1999): Wettbewerbsstrategie – Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, 10th Edition, (Campus Verlag) Frankfurt am Main et al. 1999
- PORTER, Michael E./CAVES, Richard E. (1977): From Entry Barriers to Mobility Barriers – Conjectural Decisions and Contrived Deterrence to New Competition, in: Quarterly Journal of Economics, Vol. 91, 1977, S. 241-261
- PRAHALAD, C.K./HAMEL, Gary (1990): The Core Competence of the Corporation, in: Harvard Business Review, Vol. 68, No. 3, 1990, S. 79-91
- PRAHALAD, C.K./RAMASWAMY, Venkatram (2000): Co-opting Customer Competence, in: Harvard Business Review, Vol. 78, No. 1, 2000, S. 79-87
- PRATT, John W./ZECKHAUSER, Richard (1985): Principals and Agents – An Overview, in: Pratt, J.W./Zeckhauser, R.J. (Eds.): Principals and Agents – The Structure of Business, (Harvard Business School Press) Boston 1985, S. 1-35
- PRATT, Michael G. (2000): The Good, the Bad, and the Ambivalent – Managing Identification among Amway Distributors, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 45, No. 3, 2000, S. 456-493
- PRIEM, Richard L./BUTLER, John E. (2001): Is the Resource-based 'View' a Useful Perspective for Strategic Management Research?, in: Academy of Management Review, Vol. 26, No. 1, 2001, S. 22-40
- PRIEM, Richard L./BUTLER, John E. (2001): Tautology in the Resource-based View and the Implications of Externally Determined Resource Value: Further Comments, in: Academy of Management Review, Vol. 26, No. 1, 2001, S. 57-66
- PRITSCH, Gunnar/WEBER, Jürgen (2001): Die Bedeutung des Realoptionenansatzes aus Controlling-Sicht, in: Hommel, U./Scholich, M./Vollrath, R. (Hrsg.): Realoptionen in der Unternehmenspraxis – Wert schaffen durch Flexibilität, (Springer) Berlin et al., 2001, S. 13-44
- PROBST, Gilbert/BÜCHEL, Bettina (1998): Organisationales Lernen, (Gabler) Wiesbaden 1998
- PUGEL, Thomas A. (1978): International Market Linkages and U.S. Manufacturing – Prices, Profits, and Patterns, (Ballinger) Cambridge 1978

PUGH, Derek S./HICKSON, David J./HININGS, C. Robert/TURNER, Christopher (1968): Dimensions of Organization Structure, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 13, No. 1, 1968, S. 65-105

Q

QUICK, Reiner (2000): Nationale und internationale Haftungsrisiken deutscher Abschlußprüfer, in: Die Betriebswirtschaft, 60. Jg., Nr. 4, 2000, S. 60-77

R

RAFFÉE, Hans (1974): Grundprobleme der Betriebswirtschaftslehre, (Vandenhoeck & Ruprecht) Göttingen 1974

RAFFÉE, Hans (1984): Gegenstand, Methoden und Konzepte der Betriebswirtschaftslehre, in: Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, Band 1, (Vahlen) München 1984, S. 1-46

RAMANUJAM, Vasudevan/VARADARAJAN, P. (1989): Research on Corporate Diversification – A Synthesis, in: Strategic Management Journal, Vol. 10, No. 6, 1989, S. 523-551

RAMS, Andreas (2001): Die Bewertung von Kraftwerksinvestitionen als Realloption, in: Hommel, U./Scholich, M./Vollrath, R. (Hrsg.): Realoptionen in der Unternehmenspraxis – Wert schaffen durch Flexibilität, (Springer) Berlin et al., 2001, S. 155-178

RASCHE, Christoph/WOLFRUM, Bernd (1994): Ressourcenorientierte Unternehmensführung, in: Die Betriebswirtschaft, 54. Jg., Heft 4, 1994, S. 501-517

REED, Richard/DEFillippi, Robert (1990): Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage, in: Academy of Management Review, Vol. 15, No. 1, 1990, S. 88-102

REHBINDER, Eckhard (1969): Konzernaußenrecht und allgemeines Privatrecht – Eine rechtsvergleichende Untersuchung nach deutschem und amerikanischem Recht, (Gehlen) Bad Homburg 1969

REICHWALD, Ralf/MÖSLEIN, Kathrin (2000): Nutzenpotentiale und Nutzenrealisierung in verteilten Organisationsstrukturen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Ergänzungsheft Nr. 2, (Gabler) Wiesbaden 2000, S. 117-136

REINEKE, Rolf-Dieter (1989): Akkulturation von Auslandsakquisitionen, (Gabler) Wiesbaden 1989

REMER, Andreas (1992): Organisatorische Aspekte der Macht, in: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. Auflage, (Poeschel) Stuttgart 1992, Sp. 1271-1286

- REUER, Jeffrey J. (1998): The Dynamics and Effectiveness of International Joint Ventures, in: European Management Journal, Vol. 16, No. 2, 1998, S. 160-168
- REUER, Jeffrey J. (2001): From Hybrids to Hierarchies: Shareholder Wealth Effects of Joint Partner Buyouts, in: Strategic Management Journal, Vol. 22, No. 1, 2001, S. 27-44
- REUER, Jeffrey J./MILLER, Kent D. (1997): Agency Costs and the Performance Implications of International Joint Venture Internalization, in: Strategic Management Journal, Vol. 18, No. 6, 1997, S. 425-438
- REUTER, Alexander (1999): Die Konzerndimension des KonTraG und ihre Umsetzung in Konzernobergesellschaften, in: Der Betrieb, 52. Jg., 1999, S. 2250-2253
- RICARDO, David (1817): Principles of Political Economy and Taxation, (John Murray) London 1817
- RICHARDSON, George B. (1972): The Organization of Industry, in: The Economic Journal, Vol. 82, 1972, S. 883-896
- RICHTER, Rudolf/FURUBOTN, Eirik G. (1999): Neue Institutionenökonomik – Eine Einführung und kritische Würdigung, 2. Auflage, (Mohr Siebeck) Tübingen 1999
- RIEGER, Wilhelm (1964): Einführung in die Privatwirtschaftslehre, 3. Auflage, Erlangen 1964
- RINDFLEISCH, Aric (2000): Organizational Trust and Interfirm Cooperation – An Examination of Horizontal Versus Vertical Alliances, in: Marketing Letters, Vol. 11, No. 1, 2000, S. 81-95
- RING, Peter S./VAN DE VEN, Andrew H. (1994): Development Processes of Cooperative Interorganizational Relationships, in: Academy of Management Review, Vol. 19, 1994, S. 90-118
- RISSE, W. (1969): Begriff der Organisation, in: Grochla, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, (Poeschel) Stuttgart 1969, Sp. 1091-1094
- ROBERTS, Karlene H. (1988): Some Characteristics of High Reliability Organizations, in: University of California at Berkeley, Berkeley Business School, School of Business Administration (Ed.): Working Paper Series in Organizational Behavior & Industrial Relations, Working Paper No. OBIR-23, California 1988
- ROBINS, James/WIERSEMA, Margarethe F. (1995): A Resource-Based Approach to the Multibusiness Firm – Empirical Analysis of Portfolio Interrelationships and Corporate Financial Performance, in: Strategic Management Journal, Vol. 16, No. 4, 1995, S. 277-299

- ROGGE, Clemens (1998): Die Haftung im qualifizierten faktischen GmbH-Konzern und ihre Vermeidung, (Lang) Frankfurt am Main et al. 1998
- ROLFES, Gerhard (1979): Gemeinschaftsunternehmen – Ziele ihrer Errichtung sowie ihre betriebswirtschaftlichen und rechtlichen Probleme, (Brockmeyer) Bochum 1979
- ROPELLA, Wolfgang (1989): Synergie als strategisches Ziel der Unternehmung, (de Gruyter) Berlin et al. 1989
- ROSENBLOOM, Richard S. (2000): Leadership, Capabilities, and Technological Change – The Transformation of NCR in the Electronic Era, in: Strategic Management Journal, Vol. 21, 2000, S. 1083-1103
- ROSENBLOOM, Richard S./CHRISTENSEN, Clayton M. (1994): Technological Discontinuities, Organizational Capabilities, and Strategic Commitments, in: University of California at Berkeley, Center for Research in Management, Consortium on Competitiveness & Cooperation (Ed.), CCC Working Paper, No. 94-1, California 1994
- RTISCHEV, Dimitry/COLE, Robert E. (1999): The Role of Organizational Discontinuity in High Technology: Insight from a U.S.-Japan Comparison, in: University of California at Berkeley, Center for Research in Management, CCC Working Paper, No. 99-1, 1999
- RUBINSTEIN, Ariel (2001): Joseph Schumpeter Lecture – A Theorist's View of Experiments, in: European Economic Review, Vol. 45, 2001, S. 615-628
- RÜDIGER, Mathias (1998): Theoretische Grundmodelle zur Erklärung von FuE-Kooperationen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 68. Jg., Heft 1, 1998, S. 25-48
- RÜHLI, Edwin (1992): Koordination, in: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. Auflage, (Poeschel) Stuttgart 1992, Sp. 1165
- RUMELT, Richard P. (1974): Strategy, Structure and Economic Performance, (Harvard Business School Press) Boston 1974
- RUMELT, Richard P. (1984): Toward a Strategic Theory of the Firm, in: Lamb, R. (Ed.): Competitive Strategic Management, (Prentice-Hall) Englewood Cliffs 1984, S. 556-570
- RUMELT, Richard P. (1987): Theory, Strategy, and Entrepreneurship, in: Teece, D.J. (Ed.): The Competitive Challenge, (Harper & Row) Cambridge 1987, S. 137-158
- RUMELT, Richard P./SCHENDEL, Dan E./TEECE, David J. (1995): Afterword, in: Rumelt, R.P./Schendel, D.E./Teece, D.J. (Eds.): Fundamental Issues in Strategy – A Research Agenda, (Harvard Business School Press) Boston 1995, S. 527-555

S

- SABEL, Hermann (2000): Concentration – Cases of Experience, Explanations, Results, in: Albach, H. (Hrsg.): Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Ergänzungsheft Nr. 1, (Gabler) Wiesbaden 2000, S. 45-68
- SADOWSKI, Dieter/PULL, Kerstin/SCHNEIDER, Martin (1999): Vertrauen – Voraussetzung oder Ergebnis effizienter Arbeitsbeziehungen, in: Albach, H./Eymann, E./Luhmer, A./Steven, M. (Hrsg.): Die Theorie der Unternehmung in Forschung und Praxis, (Springer) Berlin et al. 1999, S. 537-549
- SANCHEZ, Ron/HEENE, Aimé (1996): A Systems View of the Firm in Competence-based Competition, in: Sanchez, R./Heene, A./Thomas, H. (Eds.): Dynamics of Competence-based Competition – Theory and Practice in the New Strategic Management, (Pergamon) Oxford et al. 1996, S. 39-62
- SANCHEZ, Ron/HEENE, Aimé/THOMAS, Howard (1996): Introduction – Towards the Theory and Practice of Competence-based Competition, in: Sanchez, Ron/Heene, Aimé/Thomas, Howard (Eds.): Dynamics of Competence-based Competition – Theory and Practice in the New Strategic Management, (Pergamon) Oxford et al. 1996, S. 1-35
- SAUTER, Franz (1985): Transaktionskostentheorie der Organisation, Dissertation, (drucken & binden) München 1985
- SCHADE, Christian/SCHOTT, Eberhard (1993): Instrumente des Kontraktgütermarketing, in: Die Betriebswirtschaft, 53. Jg., 1993, S. 491-511
- SCHÄFER, Henry/SCHÄSSBURGER, Bernd (2001): Bewertung eines Biotech-Start-ups mit dem Realoptionenansatz, in: Hommel, U./Scholich, M./Vollrath, R. (Hrsg.): Realoptionen in der Unternehmenspraxis – Wert schaffen durch Flexibilität, (Springer) Berlin et al., 2001, S. 251-278
- SCHANZ, Günther (1975): Einführung in die Methodologie der Betriebswirtschaftslehre, (Kiepenheuer & Wirtsch) Köln 1975
- SCHANZ, Günther (1992): Organisation, in: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. Auflage, (Poeschel) Stuttgart 1992, Sp. 1460-1461
- SCHAUENBERG, Bernd (1998): Gegenstand und Methoden der Betriebswirtschaftslehre, in: Bitz, M./Dellmann, K./Domsch, M./Wagner, F.W. (Hrsg.): Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, Band 1, 4. Auflage, (Vahlen) München 1998, S. 1-56
- SCHEIN, Edgar G. (1985): Organizational Culture and Leadership, 3rd Printing, (Jossey-Bass Publishers) San Francisco 1985

- SCHEITER, Sieghart/ROCKENHÄUSER, Jörg (2000): Deutsche Manager entdecken allmählich den strategischen Wert von Desinvestitionen – Der Verkauf von Unternehmensteilen als aktive Portfoliorestrukturierung mit deutlichem Wertgewinn, Frankfurter Allgemeine Zeitung, 21.2.2000, S. 35
- SCHELSKY, Helmut (1973): Zur soziologischen Theorie der Institution, in: Schelsky, H. (Hrsg.): Zur Theorie der Institution – Interdisziplinäre Studien, Band 1, (Bertelsmann) Düsseldorf, 1973, S. 9-26
- SCHERER, Andreas Georg (2001): Kritik der Organisation oder Organisation der Kritik? – Wissenschaftstheoretische Bemerkungen zum kritischen Umgang mit Organisationstheorien, in: Kieser, A. (Hrsg.): Organisationstheorien, 4. Auflage, (Kohlhammer) Stuttgart et al. 2001, S. 1-37
- SCHERFF, Dyrk (2001): Alternative Handelssysteme und die traditionellen Börsen werden künftig kooperieren müssen – ECNs sind in den Vereinigten Staaten auf dem Vormarsch/Schwierigkeiten in Europa/Flut neuer Handelssysteme im Rentenbereich/Nicht alle Plattformen werden überleben, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 17.4.2001, S. 40
- SCHWEWE, Gerhard (1998): Strategie und Struktur: Eine Re-Analyse empirischer Befunde und Nicht-Befunde, (Mohr) Tübingen 1998
- SCHWEWE, Gerhard (1999): Unternehmensstrategie und Organisationsstruktur – Ein systematischer Überblick zum Stand der Forschung, in: Die Betriebswirtschaft, 59. Jg., 1999, S. 61-75
- SCHIRMEISTER, Raimund (1981): Modell und Entscheidung – Möglichkeiten und Grenzen der Anwendung von Modellen zur Alternativenbewertung im Entscheidungsprozeß der Unternehmung, (Poeschel) Stuttgart 1981
- SCHLEITER, Manfred (1999): Das Verhältnis zwischen Wirtschaftsprüfer und Aufsichtsrat – Ursache für ein ineffizientes Überwachungssystem?, in: Albach, H./Eymann, E./Luhmer, A./Steven, M. (Hrsg.): Die Theorie der Unternehmung in Forschung und Praxis, (Springer) Berlin et al. 1999, S. 825-841
- SCHMALENBACH, Eugen (1911): Die Privatwirtschaftslehre als Kunstlehre, in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, Nr. 12, 1911, S. 304-316
- SCHMALENSEE, Richard (1985): Do Markets Differ Much?, in: American Economic Review, Vol. 75, No. 3, 1985, S. 341-351
- SCHMALENSEE, Richard (1992): Sunk Costs and Market Structure: A Review Article, in: Journal of Industrial Economics, Vol. 40, No. 2, 1992, S. 125-134
- SCHMIDT, Reinhard H. (1999): Erich Gutenberg und die Theorie der Unternehmung, in: Albach, H./Eymann, E./Luhmer, A./Steven, M. (Hrsg.): Die Theorie der Unternehmung in Forschung und Praxis, (Springer) Berlin et al. 1999, S. 59-91

- SCHMILLEN, Achim (2001): Neues „Great Game“ in Zentralasien? – Die Stabilität in der Region ist gefährdet/Europa sollte sich aus ökonomischen und sicherheitspolitischen Interessen engagieren, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 15.5.2001, S. 10
- SCHNEIDER, Dieter (1987): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 3. Auflage, (Oldenbourg) München et al. 1987
- SCHNEIDER, Dieter (1990): Unternehmensethik und Gewinnprinzip in der Betriebswirtschaftslehre, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 42. Jg., 1990, S. 869-891
- SCHNEIDER, Dieter (2000): Verdankt die Betriebswirtschaftslehre Volkswirtschaftslehrern ihre Theorie?, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 52. Jg., 2000, S. 419-439
- SCHNEIDER, Dieter J.G. (1973): Unternehmungsziele und Unternehmungsk Kooperation – Ein Beitrag zur Erklärung kooperativ bedingter Zielvariationen, (Gabler) Wiesbaden 1973
- SCHOEMAKER, Paul J.H. (1990): Strategy, Complexity and Economic Rent, in: Management Science, Vol. 36, No. 10, 1990, S. 1178-1192
- SCHOLES, Myron S. (1998): Derivatives in a Dynamic Environment, in: American Economic Review, Vol. 88, No. 3, June 1998, S. 350-370
- SCHOLZ, Christian (1987): Strategisches Management – Ein integrativer Ansatz, (de Gruyter) Berlin 1987
- SCHOLZ, Christian (1988): Strategische Stimmigkeit, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 17. Jg., Nr. 9, 1988, S. 445-450
- SCHOLZ, Christian (1990): Informationskultur als Innovationsdeterminante, in: Dülfer, Eberhard (Hrsg.): Organisationskultur: Phänomen – Philosophie – Technologie, (Poeschel) Stuttgart 1990, S. 195-205
- SCHOLZ, Christian (1992): Effektivität und Effizienz, organisatorische, in: Frese, Erich (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. Auflage, (Poeschel) Stuttgart, 1992, Sp. 533-552
- SCHOLZ, Christian (1999): Strategische Organisation – Prinzipien zur Vitalisierung und Virtualisierung, (Moderne Industrie) Landsberg am Lech 1999
- SCHOLZ, Christian (2000): Strategische Organisation – Multiperspektivität und Virtualität, (Moderne Industrie) Landsberg am Lech 2000
- SCHOLZ, Christian (2000): Virtualisierung als Wettbewerbsstrategie für den Mittelstand? Erste Erfahrungen und ergänzende Überlegungen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Ergänzungsheft Nr. 2, Jg. 70, 2000, S. 201-222

- SCHREYÖGG, Georg (1999): Organisation – Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, 3. Auflage, (Gabler) Wiesbaden 1999
- SCHREYÖGG, Georg/PAPENHEIM-TOCKHORN, Heike (1995): Personelle Verflechtung als Ressourcenmanagement – Eine Längsschnittstudie zur Kooptationspolitik deutscher Großunternehmen auf der Basis der Broken-tie-Methode, in: Managementforschung, Vol. 5, No. 1, 1995, S. 107-165
- SCHREYÖGG, Georg/STEINMANN, Horst (1985): Strategische Kontrolle, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Jg. 37, Nr. 5, 1985, S. 391-410
- SCHREYÖGG, Georg/STEINMANN, Horst (1987): Strategic Control: A New Perspective, in Academy of Management Review, Vol. 12, No. 1, 1987, S. 91-103
- SCHÜLER, Wolfgang (1999): Der „einheitliche Grund“ als Ausgangspunkt betriebswirtschaftlicher Analyse, in: Albach, H./Eymann, E./Luhmer, A./Steven, M. (Hrsg.): Die Theorie der Unternehmung in Forschung und Praxis, (Springer) Berlin et al. 1999, S. 125-144
- SCHULZ VON THUN, Friedemann (1981): Miteinander reden, Teil 1 – Störungen und Klärungen, (Rowohlt) Reinbek 1981
- SCHULZ VON THUN, Friedemann (1989): Miteinander reden, Teil 2 – Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung, (Rowohlt) Reinbek 1989
- SCHULZ VON THUN, Friedemann/RUPPEL, Johannes/STRATMANN, Roswitha (2000): Miteinander reden, (Rowohlt) Reinbek 2000
- SCHUMPETER, Joseph A. (1942): Capitalism, Socialism, and Democracy, (Harper) New York 1942
- SCHUMPETER, Joseph A. (1950): Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie, 2. Auflage, (Lehnen) München 1950
- SCHWEMMER, Oswald (1976): Theorie der rationalen Erklärung – Zu den methodischen Grundlagen der Kulturwissenschaften, (Beck) München 1976
- SEBASTIAN, Karl-Heinz/KOLVENBACH, Claus (1999): Ein Decision-Support-Modell zur empirischen Messung des Marken-Mehrwertes, in: Albach, H./Eymann, E./Luhmer, A./Steven, M. (Hrsg.): Die Theorie der Unternehmung in Forschung und Praxis, (Springer) Berlin et al. 1999, S. 389-407
- SHAPIRO, Carl (1989): The Theory of Business Strategy, in: Rand Journal of Economics, Vol. 20, No. 1, 1989, S. 125-137
- SHAPIRO, Carl/VARIAN, Hal (1998): Information Rules – A Strategic Guide to the Network Economy, (Harvard Business School Press) Boston 1998

- SHERRY, Edward F./TEECE, David J. (1995): Transaction Cost Economics and Long-Term Contracting: A View from the Petroleum Industry, in: University of California at Berkeley, Center for Research in Management, CCC Working Paper, No. 95-2, 1995
- SIMON, Herbert A. (1962): The Architecture of Complexity, in: American Philosophical Society, Proceedings, 1962, S. 467-468
- SIMON, Herbert A. (1973): Applying Information Technology to Organizational Design, in: Public Administration Review, Vol. 33, May-June 1973, S. 268-278
- SIMON, Hermann (1985): Goodwill und Marketingstrategie, (Gabler) Wiesbaden 1985
- SIMON, Hermann (1988): Management strategischer Wettbewerbsvorteile, in: Simon, H. (Hrsg.): Wettbewerbsvorteile und Wettbewerbsfähigkeit, (Schäffer) Stuttgart 1988, S. 1-17
- SINGH, Kulwant/MITCHELL, Will (1996): Precarious Collaboration – Business Survival after Partners Shut Down or Form New Partnerships, in: Strategic Management Journal, Vol. 17, Special Issue on Evolutionary Perspectives on Strategy, 1996, S. 95-115
- SJURTS, Insa (1998): Kontrolle ist gut, ist Vertrauen besser? Ökonomische Analysen zur Selbstorganisation als Leitidee neuer Organisationskonzepte, in: Die Betriebswirtschaft, 58. Jg., Nr. 3, 1998, S. 283-297
- SMITH, Adam (1949): Theorie der ethischen Gefühle, (Schauer) Frankfurt am Main 1949
- SMITH, Clifford W. (1981): Applications of Option Pricing Analysis, in: Bicksler, J.I. (Ed.): Handbook of Financial Economics, (North-Holland) Amsterdam 1981, S. 288-330
- SNELL, Bruno (Hrsg.) (2000): Heraklit – Fragmente, (Artemis) Patmos et al. 2000
- SØRENSEN, Jesper/STUART, Toby E. (2000): Aging, Obsolescence, and Organizational Innovation, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 45, No. 1, 2000, S. 81-112
- SOSNICK, Stephen H. (1958): A Critique of Concepts of Workable Competition, in: Quarterly Journal of Economics, Vol. 72, No. 3, 1958, S. 380-423
- SPECHT, Dieter/KAHMANN, Joachim (2000): Regelung kooperativer Tätigkeit im virtuellen Unternehmen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Ergänzungsheft Nr. 2, 70. Jg., 2000, S. 55-73
- SPENCE, A. Michael (1973): Job Market Signaling, in: Quarterly Journal of Economics, Vol. 87, 1973, S. 355-374

- SPILLER, Pablo T. (1999): Institutions and Commitment, in: Carroll, G.R./Teece, D.J. (Eds.): Firms, Markets, and Hierarchies – The Transaction Cost Economics Perspective, (Oxford University Press) New York 1999, S. 279-310
- SPREMANN, Klaus (1987): Agent and Principal, in: Bamberger, I./Spremann, K. (Eds.): Agency Theory, Information, and Incentives, (Springer) Berlin et al. 1987, S. 3-38
- SPREMANN, Klaus (1987): Zur Reduktion von Agency-Kosten, in: Kapitalmarkt und Finanzierung, Schriften des Vereins für Sozialpolitik, Band 165, 1987, S. 341-350
- SPREMANN, Klaus (1988): Reputation, Garantie, Information, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 58. Jg., Nr. 5/6, 1988, S. 613-629
- SPREMANN, Klaus (1990): Asymmetrische Information, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 60. Jg., Nr. 5/6, 1990, S. 561-586
- SPREMANN, Klaus (1995): Flexibilität, in: Die Unternehmung, Nr. 4, 1995, S. 219-224
- SPREMANN, Klaus (1995): Hilft die Agency-Theorie bei der praktischen Gestaltung von Arbeitsbeziehungen?, in: Die Betriebswirtschaft, Nr. 1, 1995, S. 130-134
- SPREMANN, Klaus (1998): Finanzielle Führung und interner Kapitalmarkt, in: Die Unternehmung, 52. Jg., Nr. 5/6, 1998, S. 339-346
- SPREMANN, Klaus (1999): Realoptionen – Finanzoptionen, Gemeinsamkeiten und Unterschiede, in: Albach, H./Eymann, E./Luhmer, A./Steven, M. (Hrsg.): Die Theorie der Unternehmung in Forschung und Praxis, (Springer) Berlin et al. 1999, S. 409-419
- SPREMANN, Klaus (2000a): Aktives versus passives Portfoliomanagement, in: Der Schweizer Treuhänder, Nr. 10, 2000, S. 1097-1108
- SPREMANN, Klaus (2000b): Portfoliomanagement, (Oldenbourg) München 2000
- STARKEY, Ken (1998): Durkheim and the Limits of Corporate Culture – Whose Culture? Which Durkheim?, in: Journal of Management Studies, Vol. 35, No. 2, 1998, S. 125-136
- STATE OF BAHRAIN – MINISTRY OF COMMERCE AND AGRICULTURE (1992): Formalities for Company Registration, Bahrain 1992
- STEENSMA, H. Kevin/LYLES, Marjorie A. (2000): Explaining International Joint Venture Survival in a Transitional Economy Through Social Exchange and Knowledge-Based Perspectives, in: Strategic Management Journal, Vol. 21, 2000, S. 831-851
- STEGMÜLLER, Rudi (1995): Methodologische Fragen, in: Bartscher, Susanne/Bomke, Paul (Hrsg.): Unternehmungspolitik, 2. Auflage, (Schäffer-Poeschel) Stuttgart 1995, S. 379-406

- STEGMÜLLER, Wolfgang (1969): Hauptströmungen der Gegenwartsphilosophie. Eine Kritische Einführung, 4. Auflage, (Kröner) Stuttgart 1969
- STEGMÜLLER, Wolfgang (1983): Probleme und Resultate der Wissenschaftstheorie und analytischen Philosophie, 2. Auflage, (Springer) Berlin et al. 1983
- STEINMANN, Horst/SCHREYÖGG, Georg (1986): Zur organisatorischen Umsetzung der Strategischen Kontrolle, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 38. Jg., Nr. 9, 1986, S. 747-765
- STEINMANN, Horst/SCHREYÖGG, Georg (2000): Management – Grundlagen der Unternehmensführung: Konzepte – Funktionen – Fallstudien, 5. Auflage, (Gabler) Wiesbaden 2000
- STEVENSON, William B./GREENBERG, Danna (2000): Agency and Social Networks – Action in a Social Structure of Position, Opposition, and Opportunity, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 45, 2000, S. 651-678
- STICKEL, Eberhard (2001): Einsatz der Optionspreistheorie zur Bewertung von Softwareentwicklungsprojekten, in: Hommel, U./Scholich, M./Vollrath, R. (Hrsg.): Realoptionen in der Unternehmenspraxis – Wert schaffen durch Flexibilität, (Springer) Berlin et al., 2001, S. 231-249
- STIGLITZ, Joseph E. (1993): Economics, (Norton) New York et al. 1993
- STOLE, Lars A. (1991): Mechanism Design under Common Agency, (Tel-Aviv University) Ramat 1991
- STOPFORD, John M./WELLS, Louis J. (1972): Managing the Multinational Enterprise – Organization of the Firm and Ownership of the Subsidiaries, (Basic Books) London 1972
- SULLY DE LUQUE, Mary F./SOMMER, Steven M. (2000): The Impact of Culture on Feedback-Seeking Behavior – An Integrated Model and Propositions, in: Academy of Management Review, Vol. 25, No. 4, 2000, S. 829-849
- SYDOW, Jörg (1992): Strategische Netzwerke – Evolution und Organisation, Wiesbaden (Gabler) 1992
- SYDOW, Jörg/WINDELER, Arnold/KREBS, Michael/LOOSE, Achim/VAN WELL, Bennet (Hrsg.) (1995): Organisation von Netzwerken – Strukturierungstheoretische Analysen der Vermittlungspraxis in Versicherungsnetzwerken, (Westdeutscher Verlag) Opladen 1995

T

- TALLMANN, Stephen B. (1991): Strategic Management Models and Resource-based Strategies among MNEs in a Host Market, in: Strategic Management Journal, Special Issue Summer, 1991, S. 69-82

- TEECE, David J. (1980): Economics of Scope and the Scope of an Enterprise, in: Journal of Economic Behavior and Organization, Vol. 3, 1980, S. 39-63
- TEECE, David J. (1981): The Market for Know-how and the Efficient International Transfer of Technology, in: The Annals of the American Academy of Political and Social Science, No. 458, 1981, S. 81-96
- TEECE, David J. (1981): The Multinational Enterprise – Market Failure and Market Power Considerations, in: Sloan Management Review, Vol. 22, Spring, 1981, S. 3-17
- TEECE, David J. (1982): Towards an Economic Theory of the Multiproduct Firm, in: Journal of Economic Behavior and Organization, Vol. 1, 1982, S. 223-247
- TEECE, David J. (1985): Applying Concepts of Economic Analysis to Strategic Management, in: Organizational Strategy and Change, (Pennings) San Francisco 1985
- TEECE, David J. (1985): Efficient Boundaries, Technological Innovation, and Strategic Management: An Application of the Transactions Cost Paradigm, in: University of California at Berkeley, Walter A. Haas School of Business, Working Paper Series in Business and Public Policy, Working Paper No. BPP-8, 1985
- TEECE, David J. (1986): Profiting from Technological Innovation – Implications for Integration, Collaboration, Licensing and Public Policy, in: Research Policy, Vol. 15, 1986, S. 285-305
- TEECE, David J. (1986): Transaction Cost Economics and the Multinational Enterprise: An Assessment, in: Journal of Economic Behavior and Organization, Vol. 7, 1986, S. 21-45
- TEECE, David J. (1988): Interorganizational Requirements of the Innovation Process, in: University of California at Berkeley, Berkeley Business School, Working Paper Series in Business and Public Policy, Working Paper No. BPP-32, 1988
- TEECE, David J. (1992): Competition, Cooperation, and Innovation – Organizational Arrangements for Regimes of Rapid Technological Progress, in: Journal of Economic Behavior and Organization, Vol. 18, 1992, S. 1-25
- TEECE, David J. (1994): Dynamic Capabilities of Firms – A Theoretical Framework, University of California at Berkeley, 1994 (This chapter draws from: Teece, D.J./Pisano, G./Shuen, A.: Dynamic Capabilities and Strategic Management, U.C. Berkeley, 1994)
- TEECE, David J. (1995): Firm Organization, Industrial Structure, and Technological Innovation, in: University of California at Berkeley, Center for Research in Management, CCC Working Paper, No. 95-8, 1995

- TEECE, David J. (1998): Using Dynamic Capabilities to Manage Intellectual Capital: Intangible Assets, Markets for Know-how, and the New Economy, in: University of California at Berkeley, Center for Research in Management, CCC Working Paper, No. 98-1, 1998
- TEECE, David J. (2000): Managing Intellectual Capital – Organizational, Strategic, and Policy Dimensions, (Oxford University Press) Oxford, 2000
- TEECE, David J. (2000): Strategies for Managing Knowledge Assets – The Role of Firm Structure and Industrial Context, in: Long Range Planning, Vol. 33, No. 1, 2000, S. 35-54
- TEECE, David J./PISANO, Gary (1994): The Dynamic Capability of Firms – An Introduction, University of California, Berkeley, and Harvard University 1994 (This introduction draws from: Teece, David J./Pisano, Gary/Shuen, Amy: Dynamic Capabilities and Strategic Management, in: Strategic Management Journal, 1994)
- TEECE, David J./PISANO, Gary/SHUEN, Amy (1990): Firm Capabilities, Resources and the Concept of Strategy, in: University of California at Berkeley, Working Paper Series in Economic Analysis and Policy, Working Paper No. EAP-38, 1990
- TEECE, David J./PISANO, Gary/SHUEN, Amy (1994): Dynamic Capabilities and Strategic Management, in: University of California at Berkeley, Center for Research in Management, CCC Working Paper, No. 94-9, 1994
- TEECE, David J./RUMELT, Richard P./DOSI, Giovanni/WINTER, Sidney (1994): Understanding Corporate Coherence – Theory and Evidence, in: Journal of Economic Behavior and Organization, Vol. 23, 1994, S. 1-30
- TEGEN, Thomas (1998): Joint-Venture-Vertrag und Projektträgergesellschaft im amerikanischen und deutschen Recht, (Lang) Frankfurt am Main et al. 1998
- THEISEN, Manuel René (1996): Grundsätze ordnungsmäßiger Überwachung – Problem, Systematik und erste inhaltliche Vorschläge, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Sonderheft 36 – Grundsätze ordnungsmäßiger Unternehmensführung, 1996, S. 75-106
- THEISEN, Manuel René (1997): Management-Holding, in: Die Betriebswirtschaft, Vol. 57, No. 3, 1997, S. 429-431
- THEISEN, Manuel René (2000): Der Konzern – Betriebswirtschaftliche und rechtliche Grundlagen der Konzernunternehmung, 2. Auflage, (Schäffer-Poeschel) Stuttgart 2000
- THOMPSON, James D. (1979): Organizations, (Lexington Books) Lexington 1979
- THORELLI, Hans B. (1986): Networks – Between Markets and Hierarchies, in: Strategic Management Journal, Vol. 7, No. 1, 1986, S. 37-51

- TIETZ, Bruno/MATHIEU, G. (1979): Das Franchising als Kooperationsmodell für den mittelständischen Groß- und Einzelhandel, Köln 1979
- TIETZEL, M. (1981): Die Ökonomie der Property Rights – Ein Überblick, in: Zeitschrift für Wirtschaftspolitik, 30. Jg., 1981, S. 207-243
- TIOLE, Jean (1999): Corporate Governance, (Centre for Economic Policy Research) London 1999
- TIOLE, Jean (1999): Incomplete Contracts – Where Do We Stand?, in: Econometrica, Vol. 67, No. 4, 1999, S. 741-781
- TIOLE, Jean (2001): Corporate Governance, in: Econometrica, Vol. 69, No. 1, 2001, S. 1-35
- TRIGEORGIS, Lenos (2000): Real Options – Managerial Flexibility and Strategy in Resource Allocation, 5th printing, (MIT Press) Cambridge 2000
- TRIPSAS, Mary/GAVETTI, Giovanni (2000): Capabilities, Cognition, and Inertia – Evidence from Digital Imaging, in: Strategic Management Journal, Vol. 21, No. 10-11, 2000, S. 1147-1161
- TRÖNDLE, Dirk (1987): Kooperationsmanagement – Steuerung interaktioneller Prozesse bei Unternehmenskooperationen, Dissertation, (Eul) Bergisch-Gladbach 1987
- TSANG, Eric W.K. (1997): Choice of International Technology Transfer Mode – A Resource-based View, in: Management International Review, Vol. 37, No. 2, 1997, S. 151-168
- TUNG, Rosalie L. (1979): Dimensions of Organizational Environments – An Exploratory Study of their Impact on Organization Structure, in: Academy of Management Journal, Vol. 22, No. 4, 1979, S. 672-693

U

- ULFKOTTE, Udo (2001): Globales Abhörpuzzle – Ein EU-Bericht zum Echelon-Überwachungssystem enttarnt längst Enttarntes, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 31.5.2001, S. 16
- ULRICH, Hans (1981): Die Betriebswirtschaftslehre als anwendungsorientierte Sozialwissenschaft, in: Geist, Manfred N./Köhler, Richard (Hrsg.): Die Führung des Betriebes, (Poeschel) Stuttgart 1981, S. 1-25
- ULRICH, Hans (1987): Unternehmungspolitik, (Haupt) Bern 1987

- ULRICH, Hans (1995): Von der Betriebswirtschaftslehre zur systemorientierten Managementlehre, in: Wunderer, Rolf (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre als Management- und Führungslehre, 3. Auflage, (Schäffer-Poeschel) Stuttgart 1995, S. 161-178
- ULRICH, Peter (1986): Transformation der ökonomischen Vernunft – Fortschrittsperspektiven der modernen Industriegesellschaft, (Haupt) Bern et al. 1986
- ULRICH, Peter (1997): Integrative Wirtschaftsethik – Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie, (Haupt) Bern et al. 1997
- ULRICH, Peter (1998): Unternehmerische Umweltverantwortung aus diskursethischer Sicht, in: Steinmann, H./Wagner, G.R. (Hrsg.): Umwelt und Wirtschaftsethik, (Schäffer-Poeschel) Stuttgart 1998, S. 33-47
- ULRICH, Peter (1999): Zum Praxisbezug der Unternehmensethik, in: Wagner, G.R. (Hrsg.): Unternehmensführung, Ethik und Umwelt – Hartmut Kreikebaum zum 65. Geburtstag, (Gabler) Wiesbaden 1999, S. 74-94
- ULRICH, Peter/FLURI, Edgar (1995): Management – Eine konzentrierte Einführung, 7. Auflage, (Haupt) Stuttgart 1995
- UZZI, Brian (1996): The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations – The Network Effect, in: American Sociological Review, Vol. 61, No. 4, 1996, S. 674-698

V

- VALDÉS LLANEZA, Ana/GARCÍA-CANAL, Esteban (1998): Distinctive Features of Domestic and International Joint Ventures, in: Management International Review, Vol. 38, No. 1, 1998, S. 49-66
- VDI-GESELLSCHAFT (1991): Projektkooperation beim internationalen Vertrieb von Maschinen und Anlagen – Entscheidungshilfen, Organisationsformen, Vertragskonzepte (VDI/Schäffer) Düsseldorf et al. 1991
- VEDDER, Ben (2000): Was ist Hermeneutik? Ein Weg von der Textdeutung zur interpretation der Wirklichkeit, (Kohlhammer) Stuttgart et al. 2000
- VENKATRAMAN, N. (1989): The Concept of Fit in Strategic Management: Toward Verbal and Statistical Correspondence, in: Academy of Management Review, Vol. 14, No. 3, 1989, S. 423-444
- VENKATRAMAN, N. (2000): Five Steps to a Dot-Com Strategy – How to Find Your Footing on the Web, in: Sloan Management Review, Vol. 41, No. 3, 2000, S. 15-28

- VENKATRAMAN, N./CAMILLUS, John C. (1984): Exploring the Concept of "Fit" in Strategic Management, in: Academy of Management Review, Vol. 9, No. 3, 1984, S. 513-525
- VERONA, Gianmario (1999): A Resource-based View of Product Development, in: Academy of Management Review, Vol. 24, No. 1, 1999, S. 132-142
- VIRTANEN, Kalervo (1999): Betriebliche Investitionsentscheidungen in der Praxis, in: Albach, H./Eymann, E./Luhmer, A./Steven, M. (Hrsg.): Die Theorie der Unternehmung in Forschung und Praxis, (Springer) Berlin et al. 1999, S. 441-459
- VISLIE, Jon (1994): Efficiency and Equilibria in Complementary Teams, in: Journal of Economic Behavior and Organization, Vol. 23, 1994, S. 83-91
- VOLBERDA, Henk W. (1996): Flexible Configuration Strategies within Philips Semiconductors – A Strategic Process of Entrepreneurial Revitalization, in: Sanchez, R./Heene, A./Thomas, H. (Eds.): Dynamics of Competence-based Competition – Theory and Practice in the New Strategic Management, (Pergamon) Oxford et al. 1996, S. 229-277
- VOLLRATH, Robert (2001): Die Berücksichtigung von Handlungsflexibilität bei Investitionsentscheidungen – Eine empirische Untersuchung, in: Hommel, U./Scholich, M./Vollrath, R. (Hrsg.): Realloptionen in der Unternehmenspraxis – Wert schaffen durch Flexibilität, (Springer) Berlin et al., 2001, S. 45-77
- VOORMANN, Volker (1990): Der Beirat im Gesellschaftsrecht, 2. Auflage, Köln et al. 1990
- VORNHUSEN, Klaus (1994): Die Organisation von Unternehmungskooperationen – Joint-Ventures und strategische Allianzen in Chemie- und Elektroindustrie, (Peter Lang) Frankfurt am Main 1994

W

- WAGNER, Gerd Rainer (1993): Das ökologische Controlling als Konzeption interner Unternehmensrechnungen, in: Wagner, G.R. (Hrsg.): Betriebswirtschaft und Umweltschutz, (Schäffer-Poeschel) Stuttgart 1993, S. 207-222
- WAGNER, Gerd Rainer (1999): Umweltmanagement, in: Bitz, M./Dellmann, K./Domsch, M./Wagner, F.W. (Hrsg.): Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, Band 2, 4. Auflage, (Vahlen) München 1999, S. 339-391
- WALGENBACH, Peter (2001): Institutionalistische Ansätze in der Organisationstheorie, in: Kieser, A. (Hrsg.): Organisationstheorien, 4. Auflage, (Kohlhammer) Stuttgart et al. 2001, S. 319-353

- WATZLAWICK, Paul (1981): Die erfundene Wirklichkeit – Wie wissen wir, was wir zu wissen glauben?, (Piper) München et al. 1981
- WEALE, Albert (1992): Umweltbezogene Risikosteuerung durch transaktionskostenorientierte Institutionen, in: Wagner, G.R. (Hrsg.): Ökonomische Risiken und Umweltschutz, (Vahlen) München 1992, S. 27-45
- WEDER, Rolf (1989): Joint Venture – Theoretische und empirische Analyse unter besonderer Berücksichtigung der Chemischen Industrie der Schweiz, Dissertation, (Rüegger) Grösch 1989
- WEDER, Rolf (1990): Internationale Unternehmenskooperation – Stabilitätsbedingungen von Joint Ventures, in: Außenwirtschaft, 45. Jg., Nr. 2, 1990, S. 267-291
- WEIDERMANN, Peter H. (1984): Das Management des Organizational Slack, (Gabler) Wiesbaden 1984
- WELGE, Martin K. (1987): Unternehmensführung, Band 2: Organisation, (Metzlersche Verlagsbuchhandlung und Poeschel) Stuttgart 1987
- WELGE, Martin K./AL-LAHAM, Andreas (1999): Strategisches Management. Grundlagen – Prozess – Implementierung, 2. Auflage, (Gabler) Wiesbaden 1999
- WELGE, Martin K./AL-LAHAM, Andreas/KAJÜTER, Peter (2000): Der Prozeß des strategischen Managements: ein Überblick über die empirische Strategieprozeßforschung, in: Welge, M.K./Al-Laham, A./Kajüter, P. (Hrsg.): Praxis des strategischen Managements – Konzepte, Erfahrungen, Perspektiven, (Gabler) Wiesbaden 2000, S. 3-16
- WELGE, Martin K./BÖTTCHER, Roland/PAUL, Thomas (1998): Das Management globaler Geschäfte – Grundlagen, Analysen, Handlungsempfehlungen, (Hanser) München et al. 1998
- WELGE, Martin K./HOLTBRÜGGE, Dirk (2000): Wissensmanagement in multinationalen Unternehmen – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 52. Jg., 2000, S. 762-777
- WENGER, Ekkehard/TERBERGER, Eva (1988): Die Beziehung zwischen Agenten und Prinzipal als Baustein einer ökonomischen Theorie der Organisation, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 17. Jg., Nr. 10, 1988, S. 506-514
- WERDER, Axel von (1987): Organisation der Unternehmensführung, in: Frese, E./Mensing, H./von Werder, A.: Unternehmensführung, (Moderne Industrie) Landsberg am Lech 1987, S. 299-383
- WERDER, Axel von (1987): Organisation der Unternehmensleitung und Haftung des Top-Managements, in: Der Betrieb, 40. Jg., 1987, S. 2265-2273

- WERDER, Axel von (1996): Grundsätze ordnungsmäßiger Unternehmensführung – Zusammenhang, Grundlagen und Systemstruktur von Führungsgrundsätzen für die Unternehmensleitung, Überwachung und Abschlußprüfung, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Sonderheft 36 – Grundsätze ordnungsmäßiger Unternehmensführung, 1996, S. 1-26
- WERDER, Axel von (1996): Grundsätze ordnungsmäßiger Unternehmensleitung – Bedeutung und erste Konkretisierung von Leitlinien für das Top-Management, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Sonderheft 36 – Grundsätze ordnungsmäßiger Unternehmensführung, 1996, S. 27-73
- WERDER, Axel von (1996): Unipersonale Führung der Europäischen Aktiengesellschaft? Organisationstheoretische Kritik ausgewählter Kommissionsvorschläge zur Leitungsorganisation der Societas Europaea, in: Sadowski, D./Czap, H./Wächter, H. (Hrsg.): Regulierung und Unternehmenspolitik – Methoden und Ergebnisse der betriebswirtschaftlichen Rechtsanalyse, (Gabler) Wiesbaden, S. 257-277.
- WERDER, Axel von (1999): Effizienzbewertung organisatorischer Strukturen, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 28. Jg., 1999, S. 412-417
- WERDER, Axel von/GRUNDEI, Jens (2000): Organisation des Organisationsmanagements – Gestaltungsalternativen und Effizienzbewertung, in: Frese, E. (Hrsg.): Organisationsmanagement – Neuorientierung der Organisationsarbeit, (Schäffer-Poeschel) Stuttgart 2000, S. 97-141
- WERNERFELT, Birger (1984): A Resource-based View of the Firm, in: Strategic Management Journal, Vol. 5, 1984, S. 171-180
- WERNERFELT, Birger (1989): From Critical Resources to Corporate Strategy, in: Journal of Management, Vol. 14, No. 3, 1989, S. 4-12
- WERNERFELT, Birger/MONTGOMERY, Cynthia A. (1988): Tobin's q and the Importance of Focus in Firm Performance, in: American Economic Review, Vol. 78, No. 1, 1988, S. 246-250
- WESTON, John Frederick (1953): The Role of Mergers in the Growth of Large Firms, (University of California Press) Berkeley 1953
- WICKS, Andrew C./BERMAN, Shawn L./JONES, Thomas M. (1999): The Structure of Optimal Trust – Moral and Strategic Implications, in: Academy of Management Review, Vol. 24, No. 1, 1999, S. 99-116
- WIESE, Götz Tobias/DEMISCH, Dominik (2001): Unternehmensführung bei feindlichen Übernahmeangeboten, in: Der Betrieb, Nr. 16, 2001, S. 849-852
- WILDEMANN, Horst (1999): Entwicklungsnetzwerke als strategischer Erfolgsfaktor, in: Wagner, G.R. (Hrsg.): Unternehmensführung, Ethik und Umwelt – Hartmut Kriekebaum zum 65. Geburtstag, (Gabler) Wiesbaden 1999, S. 252-270

- WILDEMAN, Horst (2000): Organisation der Gründungs- und Betriebsphase von Unternehmensnetzwerken, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Ergänzungsheft Nr. 2, 2000, S. 223-242
- WILKESMANN, Uwe (2001): Unternehmensethik und organisationales Lernen – Zur theoretischen Fundierung einer pragmatischen Unternehmensethik, in: Die Unternehmung, 55. Jg., Nr. 1, 2001, S. 5-23
- WILLIAMS, Jeffrey A. (1992): How Sustainable is Your Competitive Advantage?, in: California Management Review, Vol. 34, Vol. 1, 1992, S. 29-51
- WILLIAMS, Jeffrey A. (1995): Strategy and the Search for Rents – The Evolution of Diversity among Firms, in: Rumelt, Richard P./Schendel, Dan E./Teece, David J. (Eds.): Fundamental Issues in Strategy – A Research Agenda. (Harvard Business School Press) Boston 1995, S. 229-246
- WILLIAMSON, Oliver Eaton (1964): The Economics of Discretionary Behavior – Managerial Objectives in a Theory of the Firm, (Prentice-Hall) Englewood Cliffs 1964 [Reprint: (Kershaw Publishing) London 1974]
- WILLIAMSON, Oliver Eaton (1970): Corporate Control and Business Behavior – An Inquiry into the Effects of Organization from Enterprise Behavior, (Prentice-Hall) Englewood Cliffs 1970
- WILLIAMSON, Oliver Eaton (1975): Markets and Hierarchies, Analysis and Antitrust Implications – A Study in the Economics of Internal Organization, (Free Press) New York 1975
- WILLIAMSON, Oliver Eaton (1979): Transaction-Cost Economics – The Governance of Contractual Relations, in: The Journal of Law and Economics, Vol. 22, No. 2, 1979, S. 233-261
- WILLIAMSON, Oliver Eaton (1981): On the Nature of the Firm, in: Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft, 137. Jg., Nr. 4, 1981, S. 675-680
- WILLIAMSON, Oliver Eaton (1981): The Modern Corporation – Origins, Evolution, Attributes, in: Journal of Economic Literature, December 1981, S. 1537-1569
- WILLIAMSON, Oliver Eaton (1985): The Economic Institutions of Capitalism – Firms, Markets, Relational Contracting, (Free Press) New York 1985
- WILLIAMSON, Oliver Eaton (1986): Economic Organization, (New York University Press) New York 1986
- WILLIAMSON, Oliver Eaton (1988): The Logic of Economic Organization, Design, in: Journal of Law, Economics and Organization, Vol. 4, 1988, S. 65-93

- WILLIAMSON, Oliver Eaton (1989): Operationalizing the New Institutional Economics – The Transaction Cost Economic Perspective, in: University of California at Berkeley, Walter A. Haas School of Business, Working Paper Series in Business and Public Policy, Working Paper No. BPP-38, 1989
- WILLIAMSON, Oliver Eaton (1990): Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus. Unternehmen, Märkte, Kooperationen, (Mohr) Tübingen 1990
- WILLIAMSON, Oliver Eaton (1990): Knowledge, Control and Organizational Structure – Comment, in: University of California at Berkeley, Walter A. Haas School of Business, Working Paper Series in Economic Analysis and Policy, Working Paper No. EAP-39, 1990
- WILLIAMSON, Oliver Eaton (1991): Comparative Economic Organization – The Analysis of Discrete Structural Alternatives, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 36, 1991, S. 269-296
- WILLIAMSON, Oliver Eaton (1991): Economic Institutions – The Spontaneous and Intentional Governance, in: Journal of Law, Economics, and Organization, Vol. 7, No. 1, Spring 1991, S. 159-187
- WILLIAMSON, Oliver Eaton (1992): Calculativeness, Trust, and Economic Organization, in: University of California at Berkeley, Walter A. Haas School of Business, Working Paper Series in Organizational Behavior and Industrial Relations, Working Paper OBIR-59, California 1992
- WILLIAMSON, Oliver Eaton (1992): The Economic Analysis of Institutions and Organizations – in General and with Respect to Country Studies, in: University of California at Berkeley, Walter A. Haas School of Business, Working Paper Series in Business and Public Policy, Working Paper No. BPP-54, 1992
- WILLIAMSON, Oliver Eaton (1992): The Evolving Science of Organization, in: University of California at Berkeley, Walter A. Haas School of Business, Working Paper Series in Business and Public Policy, Working Paper No. BPP-53, 1992
- WILLIAMSON, Oliver Eaton (1993): Redistribution and Inefficiency – The Remediable-ness Standard, in: University of California at Berkeley, Walter A. Haas School of Business, Working Paper Series in Business and Public Policy, Working Paper No. BPP-57, 1993
- WILLIAMSON, Oliver Eaton (1993): Transaction Cost Economics and the Carnegie Connection, in: University of California at Berkeley, Walter A. Haas School of Business, Working Paper Series in Business and Public Policy, Working Paper No. BPP-58, 1993
- WILLIAMSON, Oliver Eaton (1994): Hierarchies, Markets, and Power in the Economy – An Economic Perspective, in: University of California at Berkeley, Walter A. Haas School of Business, Working Paper Series in Business and Public Policy, Working Paper No. BPP-59, 1994

- WILLIAMSON, Oliver Eaton (1995): Some Uneasiness with the Coase Theorem – Comment, in: Japan and the World Economy, Vol. 7, 1995, S. 9-11
- WILLIAMSON, Oliver Eaton (1995): Strategizing, Economizing, and Economic Organization, in: Rumelt, R.P./Schendel, D.E./Teece, D.J. (Eds.): Fundamental Issues in Strategy – A Research Agenda, (Harvard Business School Press) Boston 1995, S. 361-401
- WILLIAMSON, Oliver Eaton (1996): The Mechanisms of the Governance, (Oxford University Press) New York 1996
- WILLIAMSON, Oliver Eaton (1998): Public and Private Bureaucracies: A Transaction Cost Economics Perspective, in: University of California at Berkeley, Institute of Management, Innovation & Organization, Working Paper Series in Business and Public Policy, Working Paper No. BPP-68, 1998
- WILLIAMSON, Oliver Eaton (1998): Why Prediction? Lessons from the Theory of the Firm, in: University of California at Berkeley, Institute of Management, Innovation & Organization, Working Paper Series in Business and Public Policy, Working Paper No. BPP-68, 1998
- WILLIAMSON, Oliver Eaton (1999): Human Actors and Economic Organization, in: University of California at Berkeley, Institute of Management, Innovation & Organization, Working Paper Series in Business and Public Policy, Working Paper No. BPP-72, 1999
- WILLIAMSON, Oliver Eaton (1999): Integrated Supply Chains: Examining the Contractual Relationship, in: University of California at Berkeley, Institute of Management, Innovation & Organization, Working Paper Series in Business and Public Policy, Working Paper No. BPP-73, 1999
- WILLIAMSON, Oliver Eaton (1999): Some Reflections, in: Carroll, G.R./Teece, D.J. (Eds.): Firms, Markets, and Hierarchies – The Transaction Cost Economics Perspective, (Oxford University Press) New York 1999, S. 32-36
- WILLIAMSON, Oliver Eaton (2000): Strategy Research – Governance and Competence Perspectives, in: Strategic Management Journal, Vol. 20, 2000, S. 1087-1108
- WILLIAMSON, Oliver Eaton (2000): The New Institutional Economics – Taking Stock, Looking Ahead, in: Journal of Economic Literature, Vol. 38, No. 3, 2000, S. 595-613
- WILLIAMSON, Oliver Eaton/BERCOVITZ, Jane (1995): The Modern Corporation as an Efficiency Instrument – The Comparative Contracting Perspective, in: University of California at Berkeley, Institute of Management, Innovation & Organization, Working Paper Series in Business and Public Policy, Working Paper No. BPP-62, 1995

- WILLIAMSON, Peter J. (1999): Strategy as Options on the Future, in: Sloan Management Review, Vol. 40, No. 3, 1999, S. 117-126
- WINDSPERGER, Josef (1983): Transaktionskosten in der Theorie der Firma, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 53. Jg., Nr. 9, 1983, S.889-903
- WINDSPERGER, Josef (1994): The Evolution of the Vertically Integrated Firm – A Transaction Cost Analysis, in: Aiginger, K./Finsinger, J. (Eds.): Applied Industrial Organization, (Kluwer Academic Publishers) London 1994, S. 111-130
- WINDSPERGER, Josef (1996): Transaktionskostenansatz der Entstehung der Unternehmensorganisation, (Physica-Verlag) Heidelberg 1996
- WINDSPERGER, Josef (1998): Ungelöste Probleme der Transaktionskostentheorie, in: Journal für Betriebswirtschaft, 48. Jg., Heft 6, 1998, S. 266-276
- WINDSPERGER, Josef (1999): Die Entwicklung der Unternehmenstheorie seit Gutenberg, in: Albach, H./Eymann, E./Luhmer, A./Steven, M. (Hrsg.): Die Theorie der Unternehmung in Forschung und Praxis, (Springer) Berlin et al. 1999, S. 145-166
- WINTER, Sidney G. (2000): The Satisficing Principle in Capability Learning, in: Strategic Management Journal, Vol. 21, 2000, S. 981-996
- WIRTZ, Bernd W. (2000): Wissensmanagement und kooperativer Transfer immaterieller Ressourcen in virtuellen Organisationsnetzwerken, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Ergänzungsheft Nr. 2, (Gabler) Wiesbaden 2000, S. 97-115
- WISEMAN, Robert M./CATANACH, Anthony H. (1997): A Longitudinal Disaggregation of Operational Risk under Changing Regulations – Evidence from the Savings and Loan Industry, in: Academy of Management Journal, Vol. 40, No. 4, 1997, S. 799-830
- WISSEMA, J.G./EUSER, L. (1991): Successful Innovation through Inter-Company Networks, in: Long Range Planning, Vol. 24, No. 6, 1991, S. 33-39
- WITTE, Eberhard (1968): Die Organisation komplexer Entscheidungsverläufe – Ein Forschungsbericht, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 2. Jg., Nr. 2, 1968, S. 581-592
- WITTE, Eberhard (1968): Phasen-Theorem und Organisation komplexer Entscheidungsverläufe, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 2. Jg., Nr. 1, 1968, S. 625-632
- WITTE, Eberhard/HAUSCHILDT, Jürgen/GRÜN, Oskar (Hrsg.) (1988): Innovative Entscheidungsprozesse – Das Ergebnis des Projektes „Kolumbus“, Tübingen 1988

- WOLFE MORRISON, Elizabeth/MILLIKEN, Frances J. (2000): Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World Propositions, in: Academy of Management Review, Vol. 25, No. 4, 2000, S. 706-725
- WOLFF, Birgitta (1997): Constitutional Contracting and Corporate Constitution, in: Picot, A./Schlicht E. (Eds.): Firms, Markets, and Contracts – Contributions to Neoinstitutional Economics, 2nd printing, (Physica) Heidelberg 1997, S. 95-108
- WOLINSKY, Asher (2000): A Theory of the Firm with Non-binding Employment Contracts, in: Econometrica, Vol. 68, No. 4, 2000, S. 875-910
- WOODCOCK, Patrick C./GERINGER, J. Michael (1991): An Exploratory Study of Agency Costs Related to the Control Structure of Multi-Partner – International Joint Ventures, in: Academy of Management Best Papers Proceedings, Vol. 51, 1991, S. 142-159
- WOODWARD, Joan (1958): Management and Technology, (Her Majesty's Stationery Office) London 1958
- WORTMANN, Beda (1995): Durchgriffshaftung im Joint Venture, (Peter Lang) Frankfurt am Main 1995
- WUNDERER, Rolf (1997): Führung und Zusammenarbeit – Beiträge zu einer unternehmerischen Führungslehre, 2. Auflage, (Schäffer-Poeschel) Stuttgart 1997

X

- XIN, Katherine R./TSUI, Anne/LI, Jiatao/HAMBRICK, Donald C. (1999): Building Effective International Joint Venture Leadership Teams in China – Good Connections as Substitutes for Institutional Support, in: Journal of World Business, Vol. 34, No. 1, 1999, S. 52-68

Y

- YI, Sang-Seung (1999): Entry, Licensing and Research Joint Ventures, in: International Journal of Industrial Organization, Vol. 17, 1999, S. 1-24
- YIP, George S. (1982): Diversification Entry – Internal Development versus Acquisition, in: Strategic Management Journal, Vol. 3, 1982, S. 331-345
- YUCHTMAN, Ephraim/SEASHORE, Stanley E. (1967): A System Resource Approach to Organizational Effectiveness, in: American Sociological Review, Vol. 32, 1967, S. 891-903

Z

- ZACK, Michael H. (1999): Developing a Knowledge Strategy, in: California Management Review, Vol. 41, No. 3, 1999, S. 125-145
- ZANDER, Udo/KOGUT, Bruce (1995): Knowledge and the Speed of the Transfer and Imitation of Organizational Capabilities – An Empirical Test, in: Organization Science, Vol. 6, No. 1, 1995, S. 76-92
- ZEIRA, Yoram/NEWBURRY, William (1999): Equity Joint Ventures and International Acquisitions – Generic Differences in the Pre- and Post-Incorporation Stages, in: Management International Review, Vol. 39, No. 4, 1999, S. 323-352
- ZEIRA, Yoram/NEWBURRY, William/YEHESKEL, Orly (1997): Factors Affecting the Effectiveness of Equity International Joint Ventures in Hungary, in: Management International Report, Vol. 37, No. 3, 1997, S. 259-279
- ZEIRA, Yoram/SHENKAR, Oded (1993): Interactive and Specific Parent Characteristics – Implications for Management and Human Resources in International Joint Ventures, in: Management International Review, Vol. 30, Special Issue, 1993, S. 7-22
- ZENTES, Joachim (1992): Kooperative Wettbewerbsstrategien im internationalen Konsumgütermarketing, in: Zentes, J. (Hrsg.): Strategische Partnerschaften im Handel, (Schäffer-Poeschel) Stuttgart 1992, S. 3-32
- ZENTES, Joachim (1992): Ost-West Joint Ventures als strategische Allianzen, in: Zentes, J. (Hrsg.): Ost-West Joint Ventures, (Schäffer-Poeschel) Stuttgart 1992, S. 3-24
- ZENTES, Joachim (1995): Wettbewerbsstrategien auf europäischen Märkten, in: Scholz, C./Zentes, J. (Hrsg.): Strategisches Euro-Management, (Schäffer-Poeschel) Stuttgart 1995, S. 3-30
- ZENTES, Joachim (1997): Global Sourcing – Strategische Allianzen – Supplychain Management: Neuorientierung des Beschaffungsmanagements im Handel, in: Scholz, C./Zentes, J. (Hrsg.): Strategisches Euro-Management, Band 2, (Schäffer-Poeschel) Stuttgart 1997, S. 133-146
- ZENTES, Joachim (1997): Taschenlexikon Marketing, (Schäffer-Poeschel) Stuttgart 1997
- ZENTES, Joachim/SWOBODA, Bernhard (1997): Grundbegriffe des internationalen Managements, (Schäffer-Poeschel) Stuttgart 1997
- ZENTES, Joachim/SWOBODA, Bernhard (1999): Motive und Erfolgsgrößen internationaler Kooperation mittelständischer Unternehmen, in: Die Betriebswirtschaft, 59. Jg., 1999, S. 44-60

- ZENTES, Joachim/SWOBODA, Bernhard (2000): Komplexität der Internationalisierung: Von der Globalisierung zur Gestaltung nationaler Netzwerke im Fall von Electrolux und Zanussi, in: Zentes, J./Swoboda, B. (Hrsg.): Fallstudien zum Internationalen Management, (Gabler) Wiesbaden 2000, S. 3-22
- ZENTES, Joachim/SWOBODA, Bernhard (2001): Bedeutungswandel des Internationalen Marketing, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 11.6.2001, S. 33
- ZIELKE, Andreas E. (1992): Erfolgsfaktoren internationaler Joint Ventures: Eine empirische Untersuchung der Erfahrungen deutscher und amerikanischer Industrieunternehmen in den USA, (Lang) Frankfurt am Main 1992
- ZSCHIEDRICH, Harald (1998): Zur Rolle von Joint Ventures als Markterschließungsstrategie im Transformationsprozeß, in: Osteuropa Wirtschaft, 43. Jg., Nr. 4, 1998, S. 381-395
- ZUCKER, Lynne G./DARBY, Michael R./BREWER, Marilyn B. (1998): Intellectual Human Capital and the Birth of the U.S. Biotechnology Enterprises, in: American Economic Review, Vol. 88, No. 1, S. 290-306

VERZEICHNIS DER LITERATUR – OHNE VERFASSERANGABEN

Frankfurter Allgemeine Zeitung:

- 12.02.1999, S. 23: Kein Durchgriff bei zu wenig Kapital
- 30.04.1999, S. 22: Der EuGH erleichtert die Tätigkeit von Briefkastenfirmen/Gefahren für den Verbraucher/Neuorientierung im internationalen Gesellschaftsrecht
- 01.11.1999, S. 27: Mit Realoptionen Investitionsrisiken mildern – In deutschen Unternehmen selten angewandte Methode/Aktienoptionen Vorbild/Spielräume bewerten
- 12.02.2000, S. 18: Luftfahrtkonzern bietet Joint Venture an
- 20.03.2000, S. 28: Saudi-Arabien vor riesigem Investitionsschub
- 13.04.2000, S. 1: Fusion Mannesmann-Vodafone unter Auflagen genehmigt
- 13.04.2000, S. 17: Fusion Vodafone-Mannesmann unter Auflagen – Verkauf von Orange und Öffnung des Netzes für die Konkurrenz/Monti verzichtet auf zweite Prüfphase
- 13.04.2000, S. 22: Gent zieht in Aufsichtsrat von Mannesmann ein
- 10.05.2000, S. 17: BMW einigt sich mit Phoenix auf Verkauf von Rover
- 10.05.2000, S. 1: BMW verkauft Rover an Phoenix-Konsortium
- 08.06.2000, S. 23: EADS strebt mit Kooperationen und Akquisitionen den zweiten Platz auf dem Weltmarkt an – Wird Entscheidung über A3XX abermals vertagt?/Hamburg erhält Montage der Innenausstattung/Zusammenarbeit mit Northrop Grumman vereinbart
- 18.10.2000, S. 49: Fusionsfieber
- 27.12.2000, S. 18: Der Markt für Übernahmen und Beteiligungen hat sich mehr als verdoppelt
- 30.12.2000, S. V: Fusionitis
- 31.01.2001, S. 20: Nestlé und Coca-Cola verstärken Kooperation
- 23.04.2001, S. 26: BT prüft Ausstieg bei AT&T-Joint-Venture
- 26.04.2001, S. 19: Auslandsinvestitionen binnen zehn Jahren vervierfacht – Deutsche Unternehmen investieren vor allem in Amerika und den Nachbarländern/Zahlen der Bundesbank

- 02.05.2001, S. 27: Nur mühsam trennt sich Singapur von seinen Staatsunternehmen – Die globale Wirtschaft zwingt den Stadtstaat zum grundlegenden Wandel/Die Staatsanteile an den beiden größten Beteiligungen, Singtel und Development Bank of Singapore, sollen sinken
- 14.05.2001, S. 29: Die Wehrtechnik drängt zu neuen Marktstrukturen – Immense Risiken und die Kosten neuer Programme lassen sich nicht mehr wie bisher auffangen
- 18.05.2001, S. 16: Arcor gliedert das Bahngeschäft aus – Unternehmerische Führung der Tochtergesellschaften bleibt bei Arcor
- 20.05.2001, S. 41: BMW trennt sich endgültig von Rover
- 21.05.2001, S. 24: BMW und Rover einigen sich endgültig
- 21.05.2001, S. 25: Lufthansa kooperiert eng mit Air China – Aufnahme in die „Star Alliance“/Wartungsverträge verlängern
- 28.05.2001, S. 19: Fluggesellschaften für Kurswechsel in der EU-Kartellpolitik – Lufthansa: Marktabgrenzung durch Globalisierung veraltet/EU will Mandat im Luftverkehr mit Amerika
- 29.05.2001, S. T4: Spitzendiesel für kleine Autos – Neue Selbstzünder aus der Kooperation von Peugeot und Ford

GESPRÄCHSPARTNER (Praxisbeispiele):

Organbüro, Abteilungsleiter – Gesellschaftsorgane und Beteiligungen, 1999

Vorstandsstab Marketing, Director Corporate Marketing, 1998

Zentralbereich Recht, Abteilungsleiter, 1999

VERZEICHNIS DER RECHTSQUELLEN

AktG	Aktiengesetz
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BGBI	Bundesgesetzblatt
HGB	Handelsgesetzbuch
GWB	Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen
KonTraG	Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich
KapAEG	Kapitalaufnahmeerleichterungsgesetz
GmbHG	Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung
MitbestG	Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer
RGBI	Reichsgesetzblatt

