

Management und Controlling im Mittelstand
Wolfgang Becker · Patrick Ulrich *Hrsg.*

Wolfgang Becker · Patrick Ulrich
Tim Botzkowski · Alexandra Fibitz
Meike Stradtman

Kooperationen zwischen Mittelstand und Start-up- Unternehmen

 Springer Gabler

Management und Controlling im Mittelstand

Reihenherausgeber

Wolfgang Becker
Otto-Friedrich-Universität Bamberg
Patrick Ulrich
Hochschule Aalen - Technik und Wirtschaft
Deutschland

Ziel der Reihe „Management und Controlling im Mittelstand“ ist es, die Gesamtheit der mittelstandsorientierten Betriebswirtschaftslehre abzubilden. Sie folgt der Maxime „a small business is not a little big business“ (Welsh/White), nach der mittelständische Unternehmen bedarfsgerechte Konzepte benötigen. Die Reihe strebt die Generierung fundierter, praxisnaher, aber auch theoretisch auf State-of-the-Art-Niveau stehender wissenschaftlicher Erkenntnisse an, die dem Mittelstand auch im Forschungsbereich eine Bedeutung verschaffen sollen, die er aufgrund seiner volkswirtschaftlichen Stellung schon lange verdient. Diese Erkenntnisse sollen dann in konkrete Managementkonzepte und -instrumente überführt werden. Die Konkretisierung dieser Zielsetzung besteht darin, zunächst eine mittelständische Problemlandkarte zu entwerfen, die von den gegenwärtigen und zukünftigen Erfolgsfaktoren mittelständischer Unternehmen ausgeht. Auf dieser Basis sollen gegenwärtige Erfolgsfaktoren analysiert, zukünftige Erfolgsfaktoren identifiziert und Handlungsempfehlungen für die Unternehmenspraxis abgeleitet werden. Die Reihe hat einen hohen theoretischen Anspruch, ist letztlich anwendungsorientiert ausgerichtet und zudem ausdrücklich offen für neue inhaltliche und publizistische Formate. Sie nutzt die bildhafte Vermittlung als Gestaltungsinstrument und bietet zeitgemäße, wissenschaftlich solide, dabei aber verständliche und praxisorientierte Fachpublikationen.

Weitere Bände in dieser Reihe
<http://www.springer.com/series/13362>

Wolfgang Becker · Patrick Ulrich
Tim Botzkowski · Alexandra Fibitz
Meike Stradtman

Kooperationen zwischen Mittelstand und Start-up-Unternehmen



Springer Gabler

Wolfgang Becker
Otto-Friedrich-Universität Bamberg
Bamberg
Deutschland

Alexandra Fibitz
Hochschule Aalen – Technik und
Wirtschaft
Aalen
Deutschland

Patrick Ulrich
Hochschule Aalen – Technik und
Wirtschaft
Aalen
Deutschland

Meike Stradtman
Otto-Friedrich-Universität Bamberg
Bamberg
Deutschland

Tim Botzkowski
Otto-Friedrich-Universität Bamberg
Bamberg
Deutschland

Management und Controlling im Mittelstand

ISBN 978-3-658-19645-5

ISBN 978-3-658-19646-2 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-19646-2>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2018

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort

In der aktuellen Zeit werden bestehende Geschäftsmodelle durch technologische Trendbrüche und Disruptionen in Frage gestellt. Gerade im Zuge der Digitalisierung verschwimmen die Grenzen zwischen Unternehmen und erhöhen die Wettbewerbsintensität immer stärker. Konnten sich Unternehmen in der Vergangenheit auf bestehende Wettbewerbsvorteile verlassen und diese beständig ausbauen, können im aktuellen Wettbewerbsumfeld Vorteile in wenigen Tagen und Wochen erodieren.

Mittelständische Unternehmen zeigen bisher im Bereich von Geschäftsmodellen und Strategien eine eher tradierte Vorgehensweise mit einer hohen Wertschöpfungstiefe und vergleichsweise wenigen Kooperationen. Großunternehmen hingegen kooperieren seit Jahren bereits mit Start-ups, gründen eigene Start-ups aus oder beteiligen sich finanziell an diesen.

Aus diesem Spannungsfeld entstand der Impetus, sich mit dem Themenbereich der Kooperation zwischen Mittelstand und Start-ups in Theorie und Praxis auseinanderzusetzen – eine auf den ersten Blick sehr schwierige Kombination. Auf beiden Seiten bestehen kulturelle, strategische und strukturelle Vorbehalte und unsere Studie hat gezeigt, dass in vielen Fällen die Kooperationspartner nicht nur aneinander vorbei reden, sondern leider auch aneinander vorbei arbeiten.

Das vorliegende Buch kann als einer der ersten empirischen Belege zur Zusammenarbeit von Mittelstand und Start-ups gelten. Wir zeigen Einsatzbereiche, Kooperationsmöglichkeiten, aber auch Grenzen explizit auf. Zudem eignet sich das Buch auch als praxisorientierter Leitfaden für Unternehmerinnen und Unternehmer auf beiden Seiten – sowohl Mittelstand als auch Start-ups – die in Zukunft in eine Kooperation eintreten möchten.

Wir danken den Interviewpartnern und Teilnehmern der Fragebogenaktion für ihre aktive Teilnahme, ohne die die wertvollen Einblicke in die Praxis nicht möglich gewesen wären. Zudem danken wir den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern

der Lehrstühle Unternehmensführung und Controlling an der Universität Bamberg und Unternehmensführung und -kontrolle an der Hochschule Aalen.

Wir hoffen auf eine breite Rezeption unserer Erkenntnisse und sind unseren Leserinnen und Lesern für Anmerkungen dankbar.

Aalen und Bamberg, im Januar 2018

Die Autoren

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung	1
	Literatur	3
2	Executive Summary	5
	Literatur	7
3	Grundlagen	9
3.1	Kooperationsbegriff und Definitionsansätze	9
3.2	Institutionenökonomische Einordnung von Kooperationen	13
3.3	Systematisierungen von Kooperationen	17
3.4	Kooperationsmotive und -ziele	22
3.5	Kooperationsprozess	24
3.6	Kooperationspezifische Erfolgsfaktoren	26
3.7	Theoretische Fundierungen für Kooperationsgestaltungen	29
3.8	Geschäftsmodellinnovation	39
3.9	Start-up-Unternehmen	43
3.10	Mittelstand	45
	Literatur	48
4	Forschungsmethodik	55
4.1	Forschungsdesign	55
4.2	Erhebungsmethoden	59
4.3	Ablauf der Datenerhebung	62
4.4	Methoden der Datenanalyse	63
4.5	Gütekriterien	64
	Literatur	67
5	Charakterisierung der Probanden	69
5.1	Branchenzugehörigkeit	69
5.2	Rechtsform	70

5.3	Unternehmensgröße	72
5.4	Position im Unternehmen	76
5.5	Gründungsjahr	78
5.6	Führungsstruktur	78
5.7	Anteilseigner	81
5.8	Anzahl der Gründer im Gründungsjahr	85
5.9	Lebenszyklusphase	87
5.10	Finanzierungsquellen	87
6	Fall 1: Mit Kooperationserfahrung	89
6.1	Aktueller Kooperationsstand	89
6.2	Mittelständler über kooperierende Start-up-Unternehmen	92
6.3	Start-ups über kooperierende Mittelständler	98
6.4	Allgemeine Angaben zur Kooperation	104
6.5	Anbahnung und Initiierung der Kooperation	110
6.6	Durchführung der Kooperation	115
6.7	Ausstiegs- und Fortsetzungsszenarien	134
6.8	Selbst- und Fremdrelexion	140
6.9	Beitrag zum Unternehmenserfolg	143
7	Fall 2: Ohne Kooperationserfahrung	161
7.1	Kooperationsvoraussetzungen	161
7.2	Allgemeine Angaben zur potentiellen Kooperation	167
7.3	Potenzielle Anbahnung und Initiierung der Kooperation	172
7.4	Potenzielle Durchführung der Kooperation	173
7.5	Potenzielle Rechte und Pflichten	187
7.6	Selbst- und Fremdrelexion	190
7.7	Potenzieller Beitrag zum Unternehmenserfolg	194
8	Ergebnisdiskussion	207
9	Qualitative Erhebung	227
9.1	Forschungsdesign	227
9.2	Ergebnisse der Experteninterviews	234
9.2.1	Fallstudie 1: Einblicke in die Kooperationsausgestaltung am Beispiel eines Marktforschungsunternehmens und einem Start-up aus dem Bereich Lokalisierung verschütteter Personen	234
9.2.2	Fallstudie 2: Lose Marketingkooperation aus dem Heimbedarf	237

9.2.3	Fallstudie 3: Erfahrungen in der Anbahnungsphase zwischen einem IT-Start-up und einem Mittelständler.	239
9.2.4	Fallstudie 4: Kooperationsmotive am Beispiel eines Sicherheitsdienstleisters und eines Start-ups aus der Softwarebranche für Drohnen-Detektionssysteme.	242
9.2.5	Fallstudie 5: Kooperationserfahrung eines Unternehmens, welches Start-ups und Mittelständler erfolgreich zusammenbringt.	245
9.2.6	Fallstudie 6: Kooperationsmotive am Beispiel eines Verlags sowie eines Start-ups aus dem Hochschulwesen. . .	249
9.2.7	Fallstudie 7: Vertriebskooperation aus dem Gesundheitswesen	251
9.2.8	Fallstudie 8: Kooperationsziele aus Sicht eines Mittelständlers und eines Start-ups aus der Pharmabranche.	255
9.2.9	Fallstudie 9: Gemeinsame Projektarbeit aus dem Bereich der multifunktionalen Sportbekleidung	257
9.2.10	Fallstudie 10: Kooperationsvorhaben aus dem Bereich der Unternehmensberatung.	260
9.2.11	Fallstudie 11: Zufriedenheit am Beispiel eines Mittelständlers aus der Automobil-Zulieferindustrie und eines IT-Dienstleisters	262
9.2.12	Fallstudie 12: Kooperationsablauf bei einem Ein-Mann-Start-up und einem mittelständischen Unternehmen	266
9.2.13	Fallstudie 13: Minderheitsbeteiligung als mögliche Kooperationsform.	269
	Literatur	274
10	Best Practice	277

Informationen zu den Autoren

Universitätsprofessor Dr. Dr. habil. Wolfgang Becker ist Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre und Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Unternehmensführung und Controlling sowie wissenschaftlicher Direktor des Europäischen Forschungsfelds für Angewandte Mittelstandsforschung (EFAM) an der Universität Bamberg. Professor Becker hat unterschiedliche Leitungsfunktionen der Universität (Dekanat, Erweiterte Universitätsleitung, Senat, Universitätsrat) ausgeübt. Derzeit ist er Mitglied des Chief Information Office der Universität Bamberg und des Promotionsausschusses der Sozial- und Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät. Professor Becker wirkt zudem in den international ausgerichteten Executive MBA-Studiengängen der Johannes Gutenberg-Universität Mainz sowie der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg und in einem nationalen virtuellen Wirtschaftsinformatik-Studiengang der Universitäten Bamberg und Duisburg-Essen mit. Professor Becker ist zudem Mitglied im Kuratorium, Vorsitzender des Wirtschaftsbeirats und Wissenschaftlicher Leiter im CAMPUS OF EXCELLENCE, einer unter der Schirmherrschaft des Bundesbildungsministeriums stehenden Bildungsinitiative. Darüber hinaus hat er die Deutschlandrepräsentanz der schweizerischen Stiftunginitiative „Lebenskonzept Unternehmertum“ inne und ist Mitglied der Prüfungskommission der Wirtschaftsprüferkammer in Berlin. Des Weiteren ist er Gründungsgesellschafter und Beiratsvorsitzender der Scio GmbH, Erlangen. In diesem Kontext konnte er Erfahrungen als Gutachter, Berater, Trainer und Coach in unterschiedlichen Branchen des Sach- und Dienstleistungssektors gewinnen. Dazu zählen die Automobilwirtschaft, die Automobilzulieferwirtschaft, die Instandhaltungsindustrie, die Telekommunikationsbranche, die Anlagenbauindustrie, die Gas- und Wasserwirtschaft, die Verkehrs- und Logistikbranche, die medizintechnische Industrie, die Bau- und Wohnungswirtschaft, die optische Industrie, die Bank- und Versicherungswirtschaft.

Professor Becker ist Herausgeber mehrerer wissenschaftlicher Buchreihen. Neben über 70 wissenschaftlichen Aufsätzen und Beiträgen hat er zahlreiche Monographien, Lehrbücher und Lehrmaterialien verfasst.

Professor Dr. habil. Patrick Ulrich ist Professor für Unternehmensführung und -kontrolle an der Hochschule Aalen, Technik und Wirtschaft und leitet das dortige Aalener Institut für Unternehmensführung (AAUF). Zudem ist er Privatdozent an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg. Als Lehrbeauftragter ist er an den Universitäten Bamberg und Siegen, der WBA/GSO Aalen, der NORDAKADEMIE Elmshorn sowie der VWA Nürnberg tätig. Seine Promotion und Habilitation legte er im Bereich Unternehmensführung und Controlling an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg ab. Er ist Herausgeber dreier Buchreihen und Autor von mehr als 200 referierten Veröffentlichungen. Seine Forschungsschwerpunkte bewegen sich in den Bereichen Controlling, Corporate Governance, Leadership und Geschäftsmodellinnovationen. Er ist als freiberuflicher Unternehmensberater tätig.

Dr. Tim Botzkowski ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Unternehmensführung & Controlling an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg. Er promovierte im Jahr 2017 an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg zum Entscheidungsverhalten mittelständischer Unternehmen im Kontext von Digitalisierungsprozessen.

Alexandra Fibitz ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Aalener Institut für Unternehmensführung (AAUF). Zudem schreibt sie momentan unter der Betreuung von Prof. Dr. Patrick Ulrich ihre Dissertation zu den Erfolgswirkungen von Geschäftsmodellinnovationen an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen digitale Geschäftsmodelle, Geschäftsmodellinnovation und strategisches Management.

Meike Stradtmann ist wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin am Lehrstuhl für Unternehmensführung & Controlling an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen digitale Geschäftsmodelle, Mittelstand und Wertschöpfungsnetzwerke.



Die Zunahme stetig aufkommender Megatrends und die damit verbundene erhöhte Wettbewerbsdichte haben die Markt- und Branchenlandschaft in den letzten Jahren stark verändert. Dies ist unter anderem auf die zunehmende Nachfrage nach individualisierten Leistungen, der Fluidisierung von Branchengrenzen sowie der explosiven Entwicklung diverser Informations- und Kommunikationstechniken zurückzuführen, welche die Rahmenbedingungen für das wirtschaftliche Handeln von Unternehmen maßgeblich verändert haben. Der damit einhergehende zunehmende Konkurrenzdruck verlangt nach einem hohen Grad an Flexibilität und Anpassungsfähigkeit seitens der Unternehmen. Insbesondere mittlere Unternehmen sehen sich diesem Wettbewerbsdruck ausgesetzt und werden vor die Herausforderung gestellt, neue Wege der Differenzierung einzuschlagen, um überlebensfähig bleiben zu können (vgl. Eggers und Engelbrecht 2005, S. 1).

Als strategische Optionen bieten sich neben der Überlegung zur Auslagerung bestimmter Wertschöpfungsaktivitäten an externe Dritte gleichermaßen die Bildung unternehmensübergreifender Kooperationen an. Unter einer Kooperation ist in diesem Kontext eine auf freiwilliger Basis eingegangene zwischenbetriebliche Zusammenarbeit von mindestens zwei Unternehmen zu verstehen, wobei die rechtliche und wirtschaftliche Selbstständigkeit bewahrt wird. Die Zusammenarbeit kann sich auf einzelne Geschäftsbereiche oder auch Projekte fokussieren und somit verschiedenartige Ausprägungsformen annehmen (vgl. Frank 1994, S. 148; Picot et al. 1996, S. 279 f.). Der generelle Nutzengewinn und die Generierung neuer Wettbewerbsvorteile für beide Parteien stellen idealerweise das Ziel einer jeden Kooperation dar (vgl. Becker et al. 2011, S. 5). Durch das Eingehen von Kooperationen entsteht zudem das Potenzial, das eigene Geschäftsmodell im Sinne einer Geschäftsmodellinnovation partiell um- oder gänzlich neugestalten zu können (vgl. Zott et al. 2011, S. 1038).

Kooperationen nehmen in mittelständischen Unternehmen eine immer wichtigere Rolle ein. Zusehends fokussieren sich Mittelständler auf ihre eigenen Kernkompetenzen und suchen infolgedessen gezielt nach Partnern, die ihr eigenes Leistungsspektrum, dem Komplementaritätsgedanken folgend, ausweiten oder ergänzen (vgl. Becker et al. 2011, S. 3 f.). Die Identifikation und Nutzung von Synergiepotenzialen im Rahmen der Partnerschaft werden dabei als entscheidende Quellen zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen hervorgehoben (vgl. von der Oelsnitz 2003, S. 185 ff.). Demnach haben erfolgreiche Unternehmen bereits für sich erkannt, dass die Kooperationsformierungen eventuelle Größennachteile oder auch schwache Kapitalstrukturen kompensieren und das Leistungsvermögen bei interpartnerschaftlichen Zusammenarbeiten erhöhen können. Für die Zukunft ist, basierend auf den Prämissen der erhöhten Flexibilität und Geschwindigkeit, von einer zunehmenden Vernetzung von Unternehmen auszugehen (vgl. Eggers und Engelbrecht 2005, S. 2). Vor diesem Hintergrund ist zu vermuten, dass auch Kooperationen mit Start-up-Unternehmen einen entscheidenden Erfolgsfaktor für den Mittelstand darstellen.

Kooperationen sind sowohl im Mittelstand als auch in Großunternehmen keine Seltenheit mehr. Weniger weit verbreitet ist jedoch der Einblick in Kooperationen zwischen noch jungen, primär technologiespezialisierten Start-up-Unternehmen und etablierten Mittelständlern. Gegenwärtig zeigt besonders die Praxis eine grundlegende Bereitschaft seitens der Unternehmen mit technologieorientierten Start-up-Unternehmen zu kooperieren. Für Start-ups bietet sich dadurch unter anderem die Möglichkeit, den Einsatz ihrer Produkte zu testen und ersten Kundenkontakt aufzubauen (vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2014, S. 3).

Das Europäische Forschungsfeld für Angewandte Mittelstandsforschung (EFAM) an der Universität Bamberg und die Hochschule Aalen zielen mit diesem gemeinschaftlichen Forschungsprojekt darauf ab, die Erfolgsfaktoren, die sich speziell für den Mittelstand aus einer Kooperation mit Start-up-Unternehmen ergeben, zu eruieren. In diesem Kontext werden folgende Schwerpunkte untersucht:

- Art und Weise der Anbahnung und Initiierung von Kooperationen;
- Art und Weise der Durchführung von Kooperationen;
- Mögliche Ausstiegs-/Weiterführungsszenarien;
- Erfolgsbetrachtungen von Kooperationen;
- Auswirkungen auf das Geschäftsmodell;
- Neigungsverhalten gegenüber zukünftigen Kooperationsbildungen.

Besonderer Dank gilt den Unternehmensvertretern, die den Fragebogen beantwortet haben und den Experten, die mit ihrer Unterstützung dieses Forschungsprojekts

einen Einblick in die praktische Ausprägung im Mittelstand gegeben und damit die vorliegende Untersuchung erst möglich gemacht haben. Bester Dank gilt schließlich auch den studentischen Mitarbeitern des Lehrstuhls für Unternehmensführung und Controlling und der Hochschule Aalen für ihre Ideen, Anregungen und Mithilfe bei der Auswertung, der Erhebung und Erstellung dieses Beitrags.

Wir hoffen, dass dieser Ergebnisbericht nicht nur aus Sicht der Forschung, sondern auch aus Sicht der Unternehmenspraxis wertvolle Einblicke in die Kooperationslandschaft zwischen mittelständischen und Start-up-Unternehmen ermöglicht.

Literatur

- Becker, T., I. Dammer, J. Howaldt, S. Killich, und A. Loose. 2011. Netzwerke – praktikabel und zukunftsfähig. In *Netzwerkmanagement – Mit Kooperation zum Unternehmenserfolg*, Hrsg. T. Becker, I. Dammer, J. Howaldt, und A. Loose, 3. Aufl., 3–13. Heidelberg, Berlin: Springer Verlag.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie. 2014. *Neue Idee trifft unternehmerische Erfahrung – Kooperationen zwischen jungen und etablierten Unternehmen*. https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Downloads/E-Magazin/eMagazin-2014-06.pdf?__blob=publicationFile&v=10. Zugegriffen: 03. März 2017.
- Eggers, T., und A. Engelbrecht. 2005. Kooperationen – Gründe und Typologisierung. In *Erfolgreich kooperieren: Best-Practice-Beispiele ausgezeichneter Zusammenarbeit*, Hrsg. H. P. Wiendahl, C. Carsten Dreher, und A. Engelbrecht, 1–12. Heidelberg: Physica-Verlag.
- Frank, C. 1994. *Strategische Partnerschaften in mittelständischen Unternehmen*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- von der Oelsnitz, D. 2003. Kooperationen: Entwicklung und Verknüpfung von Kernkompetenzen. In *Kooperationen, Allianzen und Netzwerke: Grundlagen – Ansätze – Perspektiven*, Hrsg. J. Zentes, B. Swoboda, und D. Morschett, 183–211. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Picot, A., R. Reichwald, und R.T. Wigand. 1996. *Die grenzenlose Unternehmung – Information, Organisation und Management*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Zott, C., R. Amit, und L. Massa. 2011. The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management* 37 (4): 1019–1041.



Neben dem deutschen Mittelstand – der Garant für Erfolgsgeschichten – gibt es noch einen weiteren Betriebstypen in Deutschland, der immer weiter in den Fokus der Aufmerksamkeit rückt, nämlich den der sogenannten Start-up-Unternehmen, kurz Start-ups (vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2017a). Unterstellt man beiden Unternehmenstypen gewisse erfolgsförderliche Attribute, bleibt die Frage, wieso nicht die Vorteile beider Seiten genutzt und eine gemeinsame Zusammenarbeit angestrebt wird. Die Studie zum Thema Kooperationen zwischen Mittelständlern und Start-up-Unternehmen nimmt sich genau dieser Thematik an und zeigt den Prozess, die Auswirkungen und die Erfolgswirkungen dieser Art von Kooperation auf.

Mittelständische Unternehmen gelten schon lange als treibende Kraft der deutschen Wirtschaft und treten damit als wichtige Akteure auf dem Markt auf. Wie der Praxis und auch vielen aktuellen Studien zu entnehmen ist, können sich die deutschen Mittelständler dabei meist auf ihre traditionellen Erfolgsfaktoren verlassen, die sich bereits über eine lange Zeit hinweg bewährt haben. Dazu zählen nicht nur ein gutes Personal oder hervorragende Produkte, die aus einer starken Technologiebasis herrühren, sondern auch die langjährigen Beziehungen zu Partnern und Kunden (vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2017b). Start-up-Unternehmen hingegen, abgeleitet von dem amerikanischen Vorbild, gelten als junge, dynamische Unternehmen, die den Markt mit ihren neuen Technologien, Produkten oder komplett neuen Geschäftsmodellen revolutionieren (vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2017a; Kreutzer 2017, S. 54).

Getreu dem Motto „Nichts ist so beständig, wie der Wandel selbst“ wirken Megatrends wie die Globalisierung oder Digitalisierung jedoch stark auf die momentane Wirtschaftslage ein und verleihen dieser damit zunehmende Dynamik und ein gestiegenes Konkurrenzdenken (vgl. Zollenkop und Lässig 2017, S. 60). Dabei bringt die Suche nach neuen Technologien und Arbeitsweisen die Unternehmen

teilweise an ihre Grenzen oder lässt sie neue Wege finden, um der momentanen Lage Abhilfe zu schaffen. Dies bedingt eine extrinsische Bereitschaft, sich wandeln zu müssen oder sich den bestehenden Veränderungen zu adaptieren (vgl. Zollenkop und Lässig 2017, S. 60 ff.). Der Begriff der Geschäftsmodellinnovationen tritt dabei zunehmend in den Radar der Unternehmen (vgl. Zollenkop und Lässig 2017, S. 78; Demont und Paulus-Rohmer 2017, S. 108 f.; Chesbrough 2010, S. 355). Unter diesem Begriff lassen sich auch Kooperationen zwischen mittelständischen Unternehmen und Start-ups subsumieren.

Mit der hier dargelegten Studie soll diese Art der Zusammenarbeit zwischen Mittelständlern und Start-ups näher beleuchtet werden und Themenbereiche wie die Anbahnung und Findungsphase, der Ablaufprozess, die Kommunikation sowie die Erfolgswirkungen fokussiert werden. Der nachfolgende Bericht schafft damit die Verbindung zwischen Forschung und Praxis und dient somit beiden Bereichen einen Erkenntnisgewinn anzustreben. Die Ergebnisse der Studie basieren auf einer Onlinebefragung und persönlichen Interviews.

Grundsätzlich haben sowohl mittelständische Unternehmen als auch Start-ups die Notwendigkeit für Kooperationen erkannt und zeigen sich immer aufgeschlossener hinsichtlich der Thematik. Die Frage nach ersten Erfahrungen mit derartigen Kooperationen konnte die Hälfte der teilnehmenden Start-ups mit „Ja“ beantworten, wohingegen die Mittelständler dies lediglich zu 20 Prozent bejahen. Die strategische Bedeutung wird von den beiden Partnern jedoch unterschiedlich eingestuft. Die Start-ups sehen die Kooperation als wichtigen Bestandteil ihres Kerngeschäftes, wohingegen die Mittelständler diese meist als Add-on betrachten, welche sinnvoll, jedoch nicht zwingend notwendig ist. Diese kleinen, aber wesentlichen Unterschiede werden innerhalb der gesamten Umfrage sichtbar. Die Anbahnungsphase, vertragliche Ausgestaltung sowie Art und Häufigkeit der Kommunikation findet je nach Betriebstyp zukünftigen Adaptionsbedarf. Zufrieden zeigen sich sowohl die Start-ups als auch die mittelständischen Unternehmen, wobei die Zufriedenheit mit 73 Prozent gegenüber 54 Prozent deutlich bei den befragten Mittelständlern zu sehen ist.

Letztlich zeigen die Ergebnisse ein spannendes und bedeutsames Thema auf, dass auch in Zukunft weiter forciert werden sollte. Zur Schaffung von mehr Effektivität und Effizienz bietet sich für ein allumfassendes Vorgehen ein aktives Kooperationsmanagement an, welches den Prozess der Kooperation begleitet (vgl. Ellerkmann 2011, S. 231). Nur so lassen sich gemeinsame Ziele vereinbaren, die dann in einem weiteren Schritt je nach individuellen Möglichkeiten verfolgt werden. Ausreichende und angemessene Kommunikation, der gegenseitige Austausch und ein balanciertes Miteinander dienen dabei als Treiber für mehr Transparenz und Erfolgsdenken.

Literatur

- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie. 2017a. *Existenzgründung – Motor für Wachstum und Wettbewerb*. <http://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Dossier/existenzgruendung.html>. Zugegriffen: 12. Aug. 2017.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie. 2017b. *Erfolgsmodell Mittelstand*. <http://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Dossier/politik-fuer-den-mittelstand.html>. Zugegriffen: 12. Aug. 2017.
- Chesbrough, H. 2010. Business model innovation: Opportunities and barriers. *Long Range Planning* 43 (2–3): 354–363.
- Demont, A., und D. Paulus-Rohmer. 2017. Industrie 4.0 – Geschäftsmodelle systematisch entwickeln. In *Digitale Transformation von Geschäftsmodellen: Grundlagen, Instrumente und Best Practices*, Hrsg. D. Schallmo, A. Rusnjak, J. Anzengruber, T. Werani, und M. Jünger, 97–126. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.
- Ellerkmann, F. 2011. Logistik als Bindeglied in Produktionsnetzwerken. In *Netzwerkmanagement – Mit Kooperation zum Unternehmenserfolg*, Hrsg. T. Becker, I. Dammer, J. Howaldt, S. Killich, und A. Loose, 3. Aufl., 229–243. Heidelberg, Berlin: Springer Verlag.
- Kreutzer, R. T. 2017. Treiber und Hintergründe der digitalen Transformation. In *Digitale Transformation von Geschäftsmodellen: Grundlagen, Instrumente und Best Practices*, Hrsg. D. Schallmo, A. Rusnjak, J. Anzengruber, T. Werani, und M. Jünger, 33–58. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.
- Zollenkop, M., und R. Lässig. 2017. Digitalisierung im Industriegütergeschäft. In *Digitale Transformation von Geschäftsmodellen: Grundlagen, Instrumente und Best Practices*, Hrsg. D. Schallmo, A. Rusnjak, J. Anzengruber, T. Werani, und M. Jünger, 59–91. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.



Für die Schaffung einer gemeinsamen Verständnisbasis für die nachfolgende Untersuchung werden in diesem Kapitel die Grundlagen erläutert. In diesem Kontext erfolgt zunächst eine intensive Auseinandersetzung mit dem Phänomen der Kooperationen. Neben der definitorischen Klärung des Begriffs, wird eine institutionenökonomische Einordnung von Kooperationen innerhalb der Markt-Hierarchie-Dichotomie vorgenommen. Darauf aufbauend werden unterschiedliche Systematisierungsansätze und Kooperationsmotive thematisiert. Weiteres Fundament für die nachfolgende empirische Untersuchung bildet die Eruierung des Kooperationsprozesses sowie die sich ergebenden kooperationspezifischen Erfolgsfaktoren. Weiterer wesentlicher Bestandteil des Grundlagenkapitels bilden Geschäftsmodellinnovationen, die als Resultat von Kooperationsbildungen hervorgehen können. Als für diesen Beitrag fungierende Untersuchungsobjekte werden zuletzt die Unternehmenstypen von Start-up-Unternehmen sowie der Mittelstand sondiert voneinander betrachtet, woraus sich eine umfangreiche Verständnisbasis für diesen Beitrag ergibt.

3.1 Kooperationsbegriff und Definitionsansätze

In der Literatur hat sich bisher keine einheitliche Definition für den Kooperationsbegriff durchsetzen können (vgl. Mellewig 2003, S. 8 ff.). Die Heterogenität existierender Definitionsansätze ist vor allem auf die Vielfältigkeit eingennommener Forschungsperspektiven bei der Verwendung des Begriffs zurückzuführen (vgl. Schilke 2007, S. 45 f.). Sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis wird der Kooperationsterminus unspezifisch auf ein breites Beziehungsspektrum zwischen Unternehmen angewandt (vgl. Schilke 2007, S. 42).

Teilweise wird eine synonyme Verwendung artverwandter Begriffe, wie etwa „Partnerschaft“ oder „Allianz“, vorgenommen, teilweise werden diese den Kooperationen untergeordnet. Zusätzlich ist die Verwendung anglo-amerikanischer Begriffe, wie z. B. „Joint Venture“ oder „Collaboration partnership“, deren Übersetzung ins Deutsche meist ungenügend ist, eine weit verbreitete Vorgehensweise. Dies führt zu zusätzlicher Verwirrung bei der Begriffsdeutung von „Kooperationen“ (vgl. Müller-Stewens 1995, S. 2064; Kraege 1997, S. 49). Hieraus ergibt sich die Notwendigkeit, eine möglichst universal gültige Arbeitsdefinition für die Untersuchung abzuleiten.

Der begriffliche Ursprung leitet sich aus dem lateinischen Verb „cooperare“ ab und lässt sich mit dem deutschen Verb „zusammenarbeiten“ übersetzen. Diesbezüglich kann unter einer Kooperation grundsätzlich jede Art der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen, Organisationen oder Personen verstanden werden (vgl. Smith et al. 1995, S. 10). Im Kontext dieser Forschungsarbeit wird unter Verwendung des Kooperationsbegriffs indes lediglich auf die partnerschaftliche Interaktion und die interorganisationale Zusammenarbeit zwischen Unternehmen verwiesen. Intraorganisationale Kooperationen werden nicht betrachtet. In [Abb. 3.1](#) und [3.2](#) werden hierzu einige ausgewählte Definitionsansätze in chronologischer Reihenfolge aufgezeigt.

In der Literatur geht eine der frühesten Definitionen für den Begriff „Kooperation“ zurück auf den Ansatz von Deutsch (1949), der im Wesentlichen der Kooperationsbeziehung eine „soziale Komponente“ unterstellt. Das vorrangige Ziel ist es dabei, eine kooperative Situation zu schaffen, die die soziale Bindung der beiden Kooperationspartner stärkt und möglichst eine komplementäre Zielbeziehung schafft.

Bidlingmaier (1967) komplettiert die vormalig genannte Definition durch die schriftliche Fixierung von Kooperationselementen. Dazu zählen z. B. die auf freiwilliger Basis getroffene Entscheidung zur Kooperation, die verbindliche Vereinbarung, geschlossen durch einen Vertrag sowie die erwartete Erfüllung von gemeinsamen Zielen. Hierbei stellt sich die übergreifende Bedeutung von Kooperationen heraus, indem ein höheres Maß der Zielerreichung zu erfüllen ist, als dies mit individuellen Mitteln möglich wäre (vgl. Bidlingmaier 1967, S. 353).

Zeitgleich implementiert Bott (1967) in seiner Definition ähnliche Grundsätze, jedoch mit der Ergänzung um die kartellrechtliche Beachtung von Handlungen. Die Aufgaben innerhalb der Kooperation müssen so aufgeteilt werden, dass beide Kooperationspartner gleichberechtigt agieren und es zu einer zweckmäßigen Zielerreichung kommt, jedoch muss das Ergebnis rechtlich bzw. im Speziellen kartellrechtlich unbedingt legitimiert werden (vgl. Bott 1967, S. 19).

Bezugnehmend auf die Definition von Harrigan (1988) lässt sich festhalten, dass auch im englischsprachigen Raum unter dem Begriff der Kooperation die

Übersicht ausgewählter Definitionsansätze

„Kooperation als soziale Beziehung, die zwischen den Zielen der Akteure in einer bestimmten sozialen Situation existiert. Dabei wird in kooperative und wettbewerbsorientierte Situationen unterschieden. In der kooperativen Situation sind die Ziele der Akteure positiv zueinander bezogen, während sie in der wettbewerbsorientierten Situation in einem negativen Zusammenhang zueinander stehen.“ (Spieß 2004, nach Deutsch 1949).

„[Kooperationen] lieg[en] immer dann vor, wenn zwei oder mehrere Unternehmungen aufgrund freiwilliger vertraglicher Abmachungen gewisse Aufgaben gemeinsam erfüllen in der Erwartung, hierdurch einen – gegenüber dem jeweils individuellen Vorgehen – höheren Grad der Zielerfüllung zu erreichen.“ (Bidlingmaier 1967, S. 353)

Ein auf einen gemeinsamen Zweck abgestelltes, kartellrechtlich erlaubtes Handeln bzw. Verhalten von mehreren voneinander unabhängigen Wirtschaftssubjekten, die direkt untereinander Verträge abschließen, wonach einzelne gleiche, sich ergänzende oder konträre Teilfunktionen aus dem unternehmerischen Gesamtbereich ausgegliedert werden, um sie koordiniert besser wahrnehmen zu können (vgl. Bott 1967, S. 19).

Auf freiwilligen, vertraglichen Vereinbarungen beruhende Zusammenarbeit mindestens zweier rechtlich und wirtschaftlich selbstständig bleibender Unternehmungen in bestimmten unternehmerischen Teilbereichen (vgl. Knoblich 1969, S. 501).

Zusammenlegung einzelner Unternehmensfunktionen zu dem Zweck, die Leistung der beteiligten Unternehmen zu steigern und dadurch deren Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern (vgl. Benisch 1973, S. 67).

„Unter Kooperation wird eine auf stillschweigenden oder vertraglichen Vereinbarungen beruhende Zusammenarbeit zwischen rechtlich selbstständigen und in den nicht von der Zusammenarbeit betroffenen Bereichen auch wirtschaftlich nicht voneinander abhängigen Unternehmungen verstanden.“ (Blohm 1980, S.1112)

“Joint Ventures are business agreements whereby two or more owners create a separate entity.” (Harrigan 1988, S. 142.)

„A bilateral or multilateral relationship characterized by the commitment of two or more partner firms to a common goal.“ (Jorde und Teece 1992, S. 55)

Bewusste, explizit vereinbarte, jederzeit einseitig kündbare Zusammenarbeit zwischen Unternehmen (vgl. Rotering 1993, S. 13).

Abb. 3.1 Übersicht ausgewählter Definitionsansätze. (Eigene Darstellung)

Zusammenarbeit von mind. zwei unabhängigen Parteien mit einem übergeordneten Ziel verstanden wird (vgl. Harrigan 1988, S. 142).

Rotering (1993) baut in seinem Definitionsansatz noch die Sequenz mit ein, dass die Zusammenarbeit zu jeder Zeit von einem der Kooperationspartner kündbar ist (vgl. Rotering 1993, S. 13). Dies entspricht einer Art Ausstiegsszenario und bietet die Möglichkeit zur Beendigung der Kooperation, falls dies von einem der Partner gewünscht ist.

Die Definition von Semlinger (2006) fällt, im Vergleich zu allen anderen Definitionsansätzen, etwas aus der Reihe und geht weniger auf die standardisierten

Überblick ausgewählter Definitionsansätze (Fortsetzung)

Kooperationen entstehen, wenn zwei oder mehrere rechtlich selbstständige Unternehmen davon überzeugt sind, angestrebte Unternehmensziele mit einem oder mehreren Partnern zusammen besser verwirklichen zu können als ohne Kooperation. Die kooperierenden Unternehmen geben dabei partiell ihre Unabhängigkeit zugunsten eines koordinierten Verhaltens auf (vgl. Kutschker 1994, S. 124).

„[...] freiwillige Zusammenarbeit von rechtlich selbstständigen Unternehmen mit der Absicht, einen gegenüber dem jeweils individuellen Vorgehen höheren Grad der Zielerfüllung zu erreichen.“ (Rupprecht-Däullary 1994, S.18)

Auf freiwilliger Basis beruhende vertraglich geregelte Zusammenarbeit rechtlich und wirtschaftlich selbstständiger Unternehmen zum Zwecke der Steigerung ihrer Leistungsfähigkeit (vgl. Olesch 1995, S. 1274).

„Kooperation wird als unternehmerische Zusammenarbeit verstanden, mit dem Kennzeichen der Harmonisierung oder gemeinsamen Erfüllung von betrieblichen Aufgaben durch selbstständige Wirtschaftseinheiten.“ (Swoboda 2001, S. 298)

Kooperation [als dominantes Koordinationsmodell in Unternehmensnetzwerken] ist eine „relativ stabile Form der Interaktion, bei der die gegenseitige Verhaltens- und Erwartungsabstimmung durch ein nicht notwendigerweise symmetrisches Wechselspiel von Autonomie und Kontrolle (bounded autonomy) erfolgt.“ (Semlinger 2006, S. 67)

Zusammenarbeit, besonders auf politischem oder wirtschaftlichem Gebiet (vgl. Duden 2017).

Abb. 3.2 Fortsetzung Übersicht ausgewählter Definitionsansätze. (Eigene Darstellung)

Elemente einer Kooperation ein, sondern stellt vielmehr den Interaktionsspielraum und die Beziehung zwischen Autonomie und Kontrolle in den Vordergrund (vgl. Semlinger 2006). Dabei wird besonders der Aspekt betont, dass nicht immer ein ausgewogenes Autonomieverhältnis zwischen den Kooperationspartnern herrscht. Deshalb ist eine permanente Abstimmung und Re-Fokussierung auf die festgelegte Zielsetzung eine wichtige Kooperationskomponente.

Einen ähnlichen Gesichtspunkt äußert auch Kutschker (1994) in seiner Definition. Für die gemeinsame Zielerfüllung besteht die Möglichkeit, dass die Kooperationsunternehmen für die Erfüllung eines höheren Ziels kurzfristig ihre Unabhängigkeit aufgeben müssen. Dies ist aber nur der Fall, wenn dadurch Bestrebungen umgesetzt werden können, die alleine in der Form nicht erfüllt werden können.

Eine etwas modernere, aus dem Jahr 2001 stammende Definition von Swoboda nennt das erste Mal das „Kennzeichen der Harmonisierung“ als explizites Kooperationselement und macht damit noch einmal die Bedeutung der Balance zwischen Kontrolle und wirtschaftlicher bzw. rechtlicher Autonomie deutlich (vgl. Zentes und Swoboda 2001, S. 298).

Abgeleitet aus den vielen unterschiedlichen Definitionsansätzen lässt sich subsumieren, dass neben der meistverbreiteten Verwendung als Bindeglied zwischen Markt und Hierarchie, Unternehmenskooperationen oftmals auch als eigenständige Strategie (vgl. Semlinger 2006), als strategischer Prozess (vgl. Nielsen 1988, S. 487) oder als Koordinationsmechanismus (vgl. Richardson 1972, S. 890) aufgefasst werden. Dies wiederum verdeutlicht die vielfältige, interdisziplinäre Nutzung des Begriffs. Im Kern beinhalten jedoch alle Definitionsansätze die Grundidee einer Kooperation, nämlich die Zusammenarbeit von mindestens zwei Kooperationspartnern mit der Hauptaufgabe einer gemeinsamen Zielerreichung. Somit können als konstitutive Merkmale von Kooperationen in der Literatur vor allem die rechtliche und weitestgehend wirtschaftliche Selbstständigkeit der jeweiligen Kooperationspartner sowie die auf freiwilliger Basis beruhende Zusammenarbeit angeführt werden (vgl. Picot et al. 1996, S. 279 f.; Kraege 1997, S. 57).

Diesem Konsens angelehnt soll unter einer Kooperation eine Form der freiwilligen zwischenbetrieblichen, zweckorientierten Zusammenarbeit von mindestens zwei Unternehmen, die sowohl rechtliche als auch weitestgehend wirtschaftliche Selbstständigkeit wahren, die der gemeinschaftlichen Erreichung eines oder mehrerer gemeinsam vordefinierter Ziele dient, verstanden werden (Definition in Anlehnung an Picot et al. 1996, S. 303; Frank 1994, S. 148; Picot et al. 1996, S. 279 sowie Hippe 1996, S. 24). Hieraus lässt sich jedoch noch keine konkrete Ausgestaltung dieser partnerschaftlichen Zusammenarbeit ableiten (vgl. Picot et al. 1996, S. 280).

Laut Hacker (1998) kann zwischen einer positiven als auch negativen Wirkung von Kooperationen unterschieden werden. Das kollektive Erleben von gemeinsam Erreichtem führt zu einem Anstieg der Leistungsfähigkeit und kann sich positiv auf beide selbstständig agierende Partner auswirken. Die gemeinsame Hilfeleistung beinhaltet somit ein verbindendes Momentum und kann als Vorlage für weitere Ziele innerhalb von Projekten dienen. Negativ kann die Kooperation jedoch aufgrund der hohen Belastung wirken, da mit der Kooperation oftmals ein hoher Koordinationsaufwand impliziert wird (vgl. Hacker 1998, S. 157).

3.2 Institutionenökonomische Einordnung von Kooperationen

Eine Präzision der eine Kooperation konstituierenden Merkmale erfolgt aus institutionenökonomischer Betrachtungsgrundlage zumeist im Vergleich zu den Koordinationsformen Markt und Hierarchie. Wengleich Markt und Hierarchie

dominierende Stellungen innerhalb organisationaler Gestaltungsmöglichkeiten einnehmen (vgl. Coase 1937, S. 388 f.), so gewinnen Kooperationen als hybride Koordinationsform innerhalb ebendieser Markt-Hierarchie-Dichotomie zunehmend an Bedeutung (vgl. Sydow und Möllering 2009, S. 27 ff.).

Die Unterscheidung zwischen den Koordinationsformen Markt und Hierarchie geht üblicherweise einher mit den Überlegungen der klassischen Make-or-buy Entscheidung zwischen Fremdbezug und Eigenfertigung (vgl. Sydow 1991, S. 14 f.; Picot et al. 1996, S. 275 f.). Als Ausgangspunkt und somit gleichzeitig als Erklärungsansatz für die Wahl einer ebendieser Koordinationsmöglichkeiten fungiert die Transaktionskostentheorie nach Williamson (1975, 1985), die im Ursprung auf den Arbeiten von Coase (1937) fußt. Williamson analysiert, unter welchen Prämissen die Transaktionskosten ökonomischer Aktivitäten in marktlichen oder hierarchischen Organisationsformen minimiert werden können und somit Eigen- oder Fremdfertigung vorzuziehen ist. Die hierin einbezogenen Parameter bilden mitunter die Unsicherheit, die Spezifität der Transaktion sowie die Häufigkeit der Ausführung der Transaktion (Williamson 1975, 1985).

Die marktliche Abwicklung repräsentiert den Fremdbezug vom Markt und wird idealtypisch über den Preis koordiniert. Die Koordination ergibt sich aus dem vorherrschenden Wettbewerb, dem individuellen, unternehmerischen Streben nach Gewinnmaximierung und Kostenminimierung sowie aus der auf Angebot und Nachfrage basierenden Preisfindung (vgl. Rief 2008, S. 96). Besonders charakteristisch ist dabei das jeder Partei unterstellte opportunistische Verhalten bei der Verfolgung individualisierter Unternehmensziele.

Die Festlegung der Transaktion erfolgt neben der Preissetzung durch die vertragliche Ausgestaltung der Austauschbeziehung. Die vertraglich festgelegten Kauf- oder Verkaufstransaktionen am Markt bedürfen üblicherweise keinerlei nachgelagerter Absprachen. Vielmehr handelt es sich um kurzfristige, standardisierte und somit unspezifische Aufgaben- bzw. Transaktionsabwicklungen. Diese lose Bindung begünstigt die Verfolgung des Eigeninteresses der Unternehmen, limitiert sich jedoch auf Standardtransaktionen (vgl. Hochstein und Winkler 2009, S. 607). Unter der Prämisse des Modells der vollkommenen Konkurrenz besteht in diesem Zusammenhang eine freie Wahlmöglichkeit zwischen potenziellen am Markt befindlichen Transaktionspartnern (vgl. Rief 2008, S. 96).

Der reziproke Informationsaustausch zwischen den Transaktionspartnern reglementiert sich über die fixe Transaktionsrelation untereinander. Folglich ist die Einflussnahme auf den jeweiligen Transaktionspartner beschränkt. Die Verfolgung gemeinsamer Ziele und Interessen steht hingegen ausdrücklich nicht im Fokus marktlicher Transaktionsabwicklungen (vgl. Sydow 1992, S. 246 f.; Schonert 2008, S. 81 f.; Powell 1990, S. 301 ff.). Vom klassischen Outsourcing grenzt sich

der hier angesprochene Fremdbezug insofern ab, als dass das Outsourcing sich auf die Externalisierung vorheriger in Eigenregie durchgeführter Aktivitäten bezieht (vgl. Mellewig 2007, S. 1325). Im Sinne des Fremdbezuges muss die vom Markt bezogene Leistung allerdings nicht zwingend zuvor eigenständig vom Unternehmen erbracht worden sein.

Sind die unter marktlicher Koordination entstehenden Transaktionskosten allerdings zu hoch, empfiehlt es sich aus transaktionskostentheoretischer Perspektive die hierarchische Koordinationsform zu bevorzugen. Gründe hierfür können sich ebenfalls durch den Mangel eines geeigneten Transaktionspartners am Markt oder aber das Bestreben, die Transaktion eigenständig und autonom durchführen zu wollen, finden. Die Koordination über die Hierarchie stellt in diesem Kontext die Alternative der Eigenfertigung bzw. Selbsterstellung im Unternehmen dar. Die Leistungserstellung wird innerbetrieblich durchgeführt, sodass Macht, autoritative Weisungen, Routinen, oder auch interne Standardisierungsvorschriften und Richtlinien als wesentliche Steuerungsmechanismen fungieren (vgl. Sydow und Möllering 2009, S. 22).

Demnach wird die Eigenfertigung durch ex ante vordefinierte, organisatorische Regelungen sowie im Rahmen der in der Unternehmenskultur verankerten Werte und Normen aufgesetzt. Die jeweils vorgesetzten Mitarbeiter koordinieren die Selbsterstellung idealtypisch durch Weisungen nach dem top-down Prinzip, die sich sodann in spezifisch zu erbringende Leistungen konkretisieren (vgl. Sydow und Möllering 2009, S. 22). Innerhalb der hierarchischen Koordination wird folglich die Abhängigkeit von externen Marktakteuren zugunsten eines internen Kontroll- und Wissenserhalts substituiert (vgl. Schonert 2008, S. 82; Powell 1990, S. 301 ff.).

Die Trennung zwischen marktlicher und hierarchischer Koordinationsform unterliegt jedoch keiner eindeutigen Stringenz. Vielmehr bleibt zu evaluieren, wie sich der Anteil notwendiger marktlicher zu hierarchischer Koordination für jede Transaktion verhält (vgl. Picot 1982, S. 275). In diesem Kontext bilden insbesondere Kooperationen als Mischformen zwischen Markt und Hierarchie eine alternative Form der organisationalen Koordination. So synthetisiert Williamson basierend auf dem Vergleich der Eigenschaften zwischen Markt, Hierarchie und Kooperation, dass Kooperationen jeweils mittlere Ausprägungen der Koordinationsformen Markt und Hierarchie aufweisen und somit eine intermediäre bzw. hybride Form darstellen (vgl. Williamson 1991, S. 280 f.). Grundsätzlich decken Kooperationen demzufolge ein breites Spektrum möglicher institutioneller Arrangements zwischen den beiden Extrempolen Markt und Hierarchie ab, ohne jedoch die Koordination über Markt und Hierarchie gänzlich mit einzubinden. Stattdessen weisen Kooperationen vereinzelte Eigenschaften von Markt und Hierarchie in

mittlerer Ausprägungsform auf, sodass ebenfalls die Vorteile beider Koordinationsformen in der Organisationsstruktur nutzbar sind (vgl. Sydow 1991, S. 14 f.).

Demzufolge zeichnen sich Kooperationen durch einen gewissen Grad an Stabilität (Hierarchienähe) bei gleichzeitiger Wahrung der Flexibilität (Marktnähe) aus. Im Gegensatz zu einer rein marktlichen Koordinationsform wird das kompetitive zugunsten eines kooperativen Verhaltens substituiert. Von der hierarchischen Koordinationsform grenzt sich die Kooperation indes durch die marktlich induzierte Einsatzbereitschaft und Flexibilität der Partner ab (vgl. Siebert 2010, S. 9). Den zentralen Steuerungsmechanismus kooperativer Zusammenarbeit bildet hingegen das gegenseitige Vertrauen (Powell 1990, S. 305). Der Steuerungsmechanismus über das Vertrauen begründet sich insbesondere dadurch, dass die Partner teilweise riskante Vorleistungen zu erbringen haben, ohne dass direkte Sanktionsmaßnahmen wie bei der Eigenfertigung greifen, oder etwa Detailinformationen sowie Zusicherungen über die zu erwartende Gegenleistung, wie etwa beim Fremdbezug, vorliegen (vgl. Bach et al. 2003, S. 3 f.).

Aus funktionaler Perspektive können sich Unternehmen in diesem Kontext auf unterschiedlichen Wegen von den Koordinationsmechanismen Markt oder Hierarchie entkoppeln und in der kooperativen Organisationsform münden. Werden bisher über den Markt abgewickelte Funktionen intern im Unternehmen durchgeführt, ist dies Ausdruck einer Funktionsinternalisierung. Analog besteht die Möglichkeit, vorherig in Eigenregie durchgeführte Aktivitäten im Sinne einer Funktionsexternalisierung auszugliedern und stattdessen vom Markt zu beziehen (vgl. Sydow 1991, S. 16).

Sofern die Internalisierung wie auch die Externalisierung der Funktionen nicht in Gänze verfolgt werden, sodass kein gegenseitiger Austausch zwischen den beiden Koordinationsformen entsteht, findet der Begriff der Quasi-Internalisierung bzw. Quasi-Externalisierung Anwendung. Die ökonomischen Aktivitäten werden sodann in einem Kontinuum zwischen Markt und Hierarchie erbracht, was auf die partnerschaftliche Zusammenarbeit zur Erfüllung der Funktionen hindeutet (vgl. Sydow 1991, S. 16). Die vielfältigen kooperativen Organisationsformen können dabei unterschiedlich hohe Grade an Quasi-Externalisierung sowie Quasi-Internalisierung aufweisen, weshalb sich ein breites Spektrum möglicher kooperativer Organisationsformen im Kontinuum zwischen den Extrema Markt und Hierarchie verorten lässt (siehe Abb. 3.3) (vgl. Rupprecht-Däullary 1994, S. 7 ff.).

Es bleibt darauf hinzuweisen, dass die hier aufgezeigte institutionenökonomische Einordnung von Kooperation in der Literatur unterschiedlich vorgenommen wird. Eine alternative Argumentationsgrundlage findet sich beispielsweise bei Powell, der Kooperationen nicht als hybride oder intermediäre, sondern als isoliert zu betrachtende, eigenständige Koordinationsform identifiziert. Dies führt

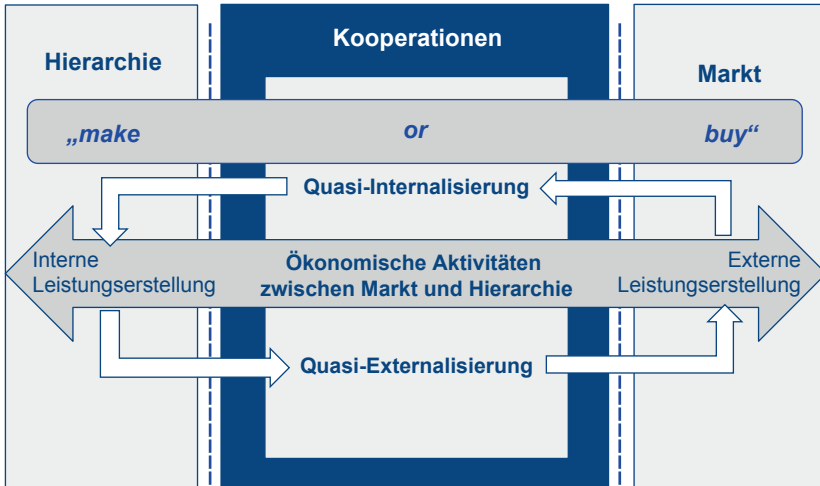


Abb. 3.3 Auf dem Weg zur Kooperation. (Eigene Darstellung)

er auf die Reziprozität des gegenseitigen Austauschs zurück, was auf eine isoliert zu betrachtende Organisationsform hindeutet (vgl. Powell 1990, S. 298 ff.). Kritik gegenüber der Einteilung als Hybridform wird unter anderem dahingehend geäußert, dass sich die den Kooperationen konstituierenden Merkmale nur bedingt durch die Markt-Hierarchie-dichotomische Betrachtung erklären lassen (vgl. Hakansson und Johanson 1988). Nichtsdestotrotz dominiert in der Literatur die Position, Netzwerke als Hybridform zwischen Markt und Hierarchie anzusiedeln (vgl. Klein 1996, S. 89), was zugleich Verständnisgrundlage dieses Beitrags bildet.

Demzufolge können Kooperationen im Rahmen dieser Markt-Hierarchie-Dichotomie Betrachtung, in der sich Kooperationen bewegen, ein breites Spektrum verschiedenartiger Ausprägungen annehmen (vgl. Sydow 1991, S. 15). Diesbezüglich ergibt sich die Notwendigkeit der Systematisierung von Kooperationen.

3.3 Systematisierungen von Kooperationen

Die vorherigen Ausführungen implizieren bereits, dass Kooperationen zahlreiche, verschiedenartige Ausprägungen annehmen können. Angesichts der Vielzahl realer Gestaltungsmöglichkeiten wird in der Literatur bewusst auf die umfangreiche

Typisierung sämtlicher, möglicher Formen zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit verzichtet, da die Reduktion dieser Variationsmöglichkeiten grundsätzlich als nicht zielführend und wenig sinnvoll erachtet wird (vgl. Reichwald und Rupperecht 1992, S. 411; Rupperecht-Däullary 1994, S. 18). Stattdessen werden in der Literatur unterschiedliche Differenzierungsmerkmale zugunsten der Möglichkeit zur Systematisierung von Kooperationen herangezogen, die grundlegende, potenzielle Ausgestaltungsmöglichkeiten anhand vordefinierter, dimensionierter Merkmale aufzeigen, wie in **Abb. 3.4** ersichtlich (vgl. Rupperecht-Däullary 1994, S. 18; Düttmann 1989, S. 103 ff.; Boehme 1986, S. 32 ff.).

Anhand der Zeitdauer kann unterschieden werden, ob es sich um eine temporäre oder zeitlich unbegrenzte Zusammenarbeit handelt. Die Richtung bzw. die Anzahl involvierter Wirtschaftsstufen fungieren ebenfalls als mögliche Kategorisierungsgrundlagen.

Während sich vertikale Kooperationen auf die partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen Unternehmen derselben Branche aufeinanderfolgender Wertschöpfungsstufen beziehen, forcieren horizontale Kooperationen Partnerschaftsformierungen zwischen Unternehmen derselben Branche und Wertschöpfungsstufe. Kooperationen zwischen Unternehmen verschiedener Branchen agierend auf unterschiedlichen Wertschöpfungssebenen werden indes als diagonal charakterisiert

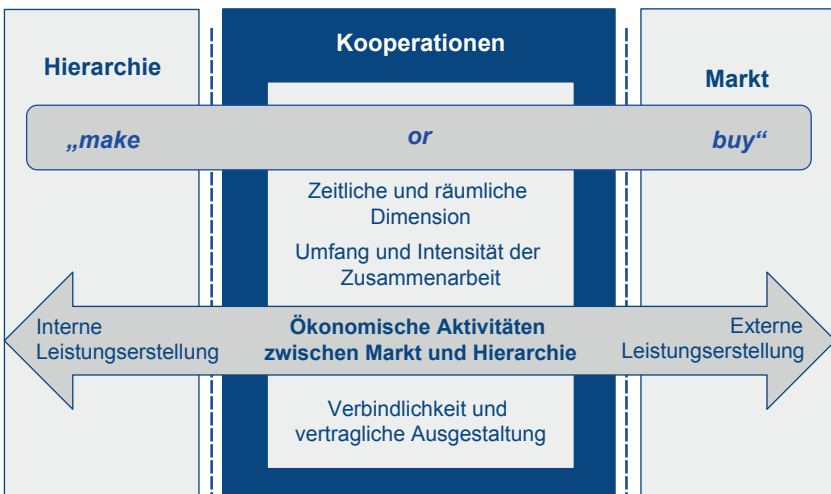


Abb. 3.4 Systematisierung von Kooperationen innerhalb der Markt-Hierarchie-Dichotomie. (Eigene Darstellung)

(vgl. Picot et al. 1996, S. 281). Diagonale Kooperationen begründen sich zumeist auf für beide Partner realisierbaren Kostenvorteilen (vgl. Killich 2011, S. 18) und werden mitunter auch als laterale Kooperationsformierungen betitelt (vgl. Rupprecht-Däullary 1994, S. 20).

Die räumliche Betrachtungsebene lässt ebenfalls eine Systematisierung der Kooperationslandschaft zu, sodass eine Unterteilung in lokale, regionale, nationale, internationale oder globale Zusammenarbeit möglich ist (vgl. Picot et al. 1996, S. 281). In unmittelbarer nachbarschaftlicher Nähe angesiedelte Kooperationspartner deuten auf eine lokale Kooperation hin. Länderübergreifende Kooperationen werden hingegen als global charakterisiert. Die räumliche Kooperationsreichweite lässt mitunter Rückschluss auf die dahinterliegenden Kooperationsmotive zu. Insbesondere lokale oder regionale Kooperationen zielen demnach auf die synergetische Nutzung von speziell standortgebundenen Ressourcen ab. Im Gegensatz fokussieren sich globale Kooperationen auf standortunabhängige Ressourcen (vgl. Killich 2011, S. 19).

Zudem ist der Umfang gemessen an den involvierten Bereichen der kooperativen Zusammenarbeit als Systematisierungsmerkmal anzuführen. Dabei kann sich die Zusammenarbeit auf einzelne oder alle betrieblichen Funktionen erstrecken. Sofern einzelne Bereiche Gegenstand der Kooperation bilden, ist eine Differenzierung hinsichtlich funktionaler Kooperationen möglich (vgl. Picot et al. 1996, S. 281). Prinzipiell kann eine Kooperation jeden unternehmerischen Funktionsbereich abdecken. Liegt etwa eine vertragliche Ausgestaltung der Ein- und Ausgangslogistik zwischen den Partnerunternehmen vor, so erfolgt die Charakterisierung als logistische Kooperation. Kooperationen im Bereich des Marketings hingegen beschränken sich auf die Zusammenarbeit hinsichtlich des Vertriebs, des Kundendienstes und ausgewählter oder sämtlicher Marketingaktivitäten. Zur Stärkung der Innovationsfähigkeit ist zudem die gemeinsame Durchführung von Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten denkbar. Im Rahmen einer solchen Technologiekooperation bilden die Partnerunternehmen Synergieeffekte zur Erforschung und Nutzung neuer Technologien (vgl. Picot et al. 1996, S. 281). Grundsätzlich gibt es keine Einschränkung hinsichtlich der Anzahl involvierter Unternehmensbereiche innerhalb einer Kooperation. Die Zusammenarbeit kann sich demnach sowohl auf nur einen funktionalen Bereich beziehen, als auch mehrere Bereiche direkt umfassen (vgl. Rupprecht-Däullary 1994, S. 19).

In diesem Zusammenhang ist die Intensität und Verbindlichkeit, mit der die Zusammenarbeit jeweils betrieben wird, zu betrachten. Hierbei ist entscheidend, ob lediglich Absprachen getroffen werden, ein gemeinsamer Vertrag geschlossen wird oder gar eine Kapitalbeteiligung erfolgt. Sofern die Zusammenarbeit auf einem kodifizierten Fundament basiert, wird zumeist ein schriftlicher Vertrag aufgesetzt.