

Christian Gahrman / Christina Fochter

Charakteristika von strategischen Kooperationen in der Multimediabranche

Studienarbeit

BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei www.GRIN.com hochladen
und kostenlos publizieren



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

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

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Impressum:

Copyright © 2000 GRIN Verlag
ISBN: 9783638140744

Dieses Buch bei GRIN:

<https://www.grin.com/document/6530>

Christian Gahrman, Christina Fochter

Charakteristika von strategischen Kooperationen in der Multimediabranche

GRIN - Your knowledge has value

Der GRIN Verlag publiziert seit 1998 wissenschaftliche Arbeiten von Studenten, Hochschullehrern und anderen Akademikern als eBook und gedrucktes Buch. Die Verlagswebsite www.grin.com ist die ideale Plattform zur Veröffentlichung von Hausarbeiten, Abschlussarbeiten, wissenschaftlichen Aufsätzen, Dissertationen und Fachbüchern.

Besuchen Sie uns im Internet:

<http://www.grin.com/>

<http://www.facebook.com/grincom>

http://www.twitter.com/grin_com

Inhaltsverzeichnis

I. Einleitung	3
II. Klassische Kooperationen	4
1. Kooperation - Begriff und Merkmale	4
2. Entstehung von Kooperationen	6
a) Motive von Kooperationen	7
aa) Erzielung von Größenvorteilen (economies of scale)	7
bb) Nutzung von Verbundvorteilen (economies of scope)	7
cc) Senkung von Transaktionskosten	7
dd) Erlernen von Kompetenzen	8
ee) Risikoaspekte	9
ff) Gemeinsame Nutzung von Ressourcen	10
b) Formen von Kooperationen	10
aa) Klassifizierung nach der Anzahl der Beteiligten	10
bb) Klassifizierung nach der Kooperationsrichtung	11
3. Die Evolution der Kooperation	11
a) Das Evolutionsmodell nach Lorange und Roos (1992)	12
b) Das Evolutionsmodell nach Teramoto, Richter und Iwasaki (1993) ..	12
c) Das Evolutionsmodell nach Büchel, Prange, Probst und Rüling (1997)	13
d) Das Evolutionsmodell nach Lorenzoni und Ornati (1993)	14
e) Das Evolutionsmodell nach Larson (1992)	15
4. Management von Unternehmenskooperationen	15
a) Kollektive Strategien	16
aa) Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht	16
bb) gegenseitiges Vertrauen	17
cc) interkulturelles Verständnis	18
dd) gemeinsame Visionen	20
b) Individuelle Strategie	20
III. Kooperationen in der Multimediaindustrie	21
1. Charakterisierung der Multimediabranche	21
2. Entstehung von Multimediakooperationen	24

a) Motive für Kooperationen.....	24
aa) Anwendung der klassischen Motive auf Multimediakooperationen	24
bb) Typische Motive für Kooperationen in der Multimediaindustrie..	26
(1) Poolen interdependenter Kernkompetenzen	26
(2) Experimentieren mit einer Zukunftsoption.....	26
(3) Zeitvorteile.....	27
(4) Erringung von Marktmacht zur Durchsetzung von Standards....	27
b) Kooperationsformen	28
aa) Kooperationsformen nach Anzahl der Teilnehmer	28
bb) Kooperationsformen nach ökonomischen Kriterien.....	30
3. Evolution von Multimediakooperationen.....	32
a) Anwendung der klassischen Modelle auf Multimediakooperationen ..	32
b) Trichtermodell der Netzwerkevolution.....	32
aa) 1. Phase: Trial and Error im Kooperationsgeflecht.....	33
bb) 2. Phase: Netzbildung durch Kooperation dezentraler Teams	34
cc) 3. Phase: Entstehung eines Zwiebschalennetzes	34
dd) 4. Phase: Reevaluation und Zerfall.....	35
4. Management von Multimediakooperationen.....	35
a) kollektive Strategien	36
aa) Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht.....	36
bb) gegenseitiges Vertrauen.....	36
cc) interkulturelles Verständnis	37
dd) gemeinsame Visionen.....	39
b) Individuelle Strategie	40
IV. Schlußbetrachtung	41

I. Einleitung

Beim Blick in die Tageszeitungen stößt man fast täglich auf die Ankündigung neuer, spektakulärer Kooperationen. Viele Kooperationen finden dabei innerhalb der noch sehr jungen, aber wachstumsstärksten Branche – der Multimediaindustrie – statt. Zumindest ist fast immer ein Unternehmen aus dem Informationstechnologiesektor beteiligt. Das Wachstum dieser Branche ist so stark, daß traditionelle Unternehmen befürchten müssen, vom Markt verdrängt zu werden, wenn sie nicht auch auf den „Informationszug“ aufspringen. Aber auch die Unternehmen der Multimediabranche selbst müssen miteinander kooperieren. Die Struktur des „Produktes“ Multimedia erweist sich als zu komplex, als daß ein einzelnes Unternehmen sämtliche infrastrukturelle, technische und inhaltliche Bestandteile selbst anbieten kann.

Kennzeichnend für diese innovative Branche ist das Merkmal der Konvergenz, also das Zusammenwachsen ehemals völlig unabhängiger Branchen. Das erklärt die hohe Bedeutung – und damit auch die große Zahl - von Kooperationen in diesem Bereich. Andererseits macht dies eine Differenzierung zu bisherigen Kooperationskonzepten notwendig. Alte Kooperationsmodelle basieren insbesondere auf der Annahme, daß Allianzen unter Kosten- und Effizienzgesichtspunkten entstehen. Auch wenn diese Aspekte in einer globalisierten Weltwirtschaft weiter an Bedeutung gewinnen, können sie für eine solch wachstumsorientierte Branche wie die Multimediaindustrie nur marginal gelten. Vielmehr muß bei der Untersuchung von Multimediakooperationen dem Phänomen der Konvergenz besondere Beachtung geschenkt werden.

Im folgenden soll daher die Entstehung, Entwicklung und das Management von Kooperationen näher untersucht werden, um die Besonderheiten von multimediale Kooperationen unter verschiedenen Blickwinkeln herauszuarbeiten. Im ersten Hauptteil wird der Begriff der Kooperation zunächst definiert, bevor auf die Motive, Typen, Entwicklungs- und Gestaltungsformen „klassischer“ Kooperationen eingegangen wird. Dem sollen im zweiten Hauptteil – nach einer Charakterisierung und Abgrenzung der Multimediabranche - die Merkmale von Kooperationen im Informationssektor vergleichend gegenübergestellt werden, um besondere Unterscheidungsmerkmale in den einzelnen Bereichen aufzudecken.

II. Klassische Kooperationen

1. Kooperation - Begriff und Merkmale

Der Terminus der Kooperation wird in der betriebswirtschaftlichen Literatur häufig sehr unterschiedlich interpretiert und abgegrenzt oder implizit als bekannt vorausgesetzt.¹ Gemeint ist dabei allen Interpretationen das Element des *Zusammenarbeitens*. Das weite Feld wirtschaftlichen Zusammenarbeitens macht jedoch eine genauere Spezifikation notwendig. Die in der Literatur genannten Charakteristika lassen sich in folgender Definition zusammenfassen:

Unter Kooperation versteht man die freiwillige zwischenbetriebliche Zusammenarbeit rechtlich und wirtschaftlich selbständiger Unternehmen bezüglich einzelner Unternehmensbereiche.

Die *zwischenbetriebliche Zusammenarbeit* kann gleichgerichteten oder unterschiedlichen Zielen dienen. Diffizil gestaltet sich die Abgrenzung zu unternehmerischen Wechselbeziehungen, die über den Markt gesteuert werden. Denn auch bei klassischen Käufer-Verkäufer-Beziehungen, bei denen die Vereinbarungen in einem Kaufvertrag geregelt werden, findet eine Art der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit statt. *Götzelmann* möchte daher nur bei *bewußten* (beabsichtigten) Formen der Zusammenarbeit von Kooperation sprechen, die er von der (unbewußten) Koordination über den Marktmechanismus abgrenzt.² Dagegen ist jedoch einzuwenden, daß den Teilnehmern bei Abschluß eines Kaufvertrages eventuell zwar nicht bewußt ist, daß sich ihr Tun als Zusammenarbeit interpretieren läßt, ihr Handeln als solches ihnen aber sehr wohl bewußt ist. *Klanke* dagegen sieht die Übergänge zwischen Kooperation und Marktaustausch fließend. Tendenziell ließe sich mit zunehmender Intensität gemeinsamer Verhandlungen und Entscheidungen eher von Kooperation sprechen.³ Eine klare Abgrenzung läßt sich mit *Klanke*

¹ Vgl. exemplarisch: *Klanke B.: Kooperationen als Instrument*, 1995, S. 18; *Aulinger A.: (Ko-)Operation Ökologie*, 1996, S. 57ff; *Boettcher E.: Theorie und Praxis*, 1972, S. 21ff; *Linn N., vertikale Kooperationen*, 1989, S. 15ff.

² vgl. ebd., S. 89.

³ *Klanke B.: Kooperationen als Instrument*, 1995, S. 17.

daher nicht vornehmen. Zuzustimmen ist vielmehr *Aulinger*, der dann von einer Kooperation spricht, wenn „im Vorfeld nur eine eingeschränkte oder keine *monetäre Verrechnung* von Leistung und Gegenleistung vorgenommen wird“.⁴ Allerdings werden durch diese eher formale Abgrenzung die zumeist substanziellen inhaltlichen Unterschiede, die sich in der Tiefe der Zusammenarbeit und Kommunikationsbeziehungen ausdrücken, nicht berücksichtigt.

Die Zusammenarbeit muß *freiwillig* sein, d.h. die Beteiligung an ihr darf nicht durch gesetzliche Regelungen, Verordnungen oder sonstige Unterordnungsverhältnisse erzwungen werden. In Fällen der Zwangsmitgliedschaft, z.B. bei der Handelskammer oder Bodenverbänden, kann daher nicht von Unternehmenskooperationen gesprochen werden.

Als wichtigstes Merkmal wird häufig die *Selbständigkeit* der Kooperationspartner angesehen.⁵ Damit unterscheidet sich die Kooperation von den hierarchischen Strukturen einer Unternehmenskonzentration (z.B. durch Akquisition anderer Unternehmen). Das Vorliegen der *rechtlichen Selbständigkeit* ist ex definitione Voraussetzung, um die miteinander kooperierenden Wirtschaftseinheiten als „Unternehmungen“ zu bezeichnen. Jedoch ist dieses Kriterium nicht zur Abgrenzung gegenüber Unternehmenskonzentrationen geeignet, da auch in Konzernen die Tochterunternehmen meist rechtlich selbständig sind. Vielmehr ist das Merkmal der rechtlichen Selbständigkeit nur in Verbindung mit der *wirtschaftlichen Selbständigkeit* der Kooperationspartner anwendbar. Diese wiederum kann sich jedoch nur auf das Binnenverhältnis der Kooperationspartner beziehen. Ansonsten könnten Tochtergesellschaften verschiedener Konzerne keine Kooperation eingehen. Aber auch im Binnenverhältnis erscheint das Kriterium der wirtschaftlichen Selbständigkeit fragwürdig, da diese durch die Kooperation ja gerade wieder eingeschränkt wird. Boettcher hat dies als das „Paradoxon der Kooperation“ bezeichnet.⁶ Es muß also eine Grenze gefunden werden, bei der die Abhängigkeit eines Unternehmens zu seinem Kooperationspartner so groß wird, daß sich nicht mehr von einem selbständigen Unternehmen sprechen läßt. *Schneider* zieht diese Grenze dort, wo „durch einen formal möglichen Austritt einer Unternehmung aus ei-

⁴ Aulinger A.: *(Ko-)Operation Ökologie*, 1996, S. 54.

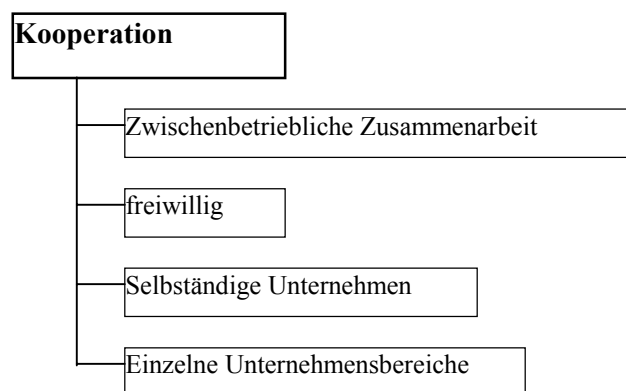
⁵ vgl. z.B.: Boettcher E.: *Kooperation und Demokratie*, 1974, S. 21; Staub K.: *Unternehmenskooperation*, 1976, S. 16.

⁶ Boettcher E.: *Kooperation und Demokratie*, 1974, S. 38.

nem Kooperationsgebilde ihre wirtschaftliche Existenz gefährdet würde“.⁷ Entscheidend für die Selbständigkeit ist also ein de facto möglicher Ein- oder Austritt in bzw. aus der Kooperation.

Schließlich darf die Zusammenarbeit sich nach Meinung vieler Autoren nur auf *einzelne Unternehmensbereiche* beziehen.⁸ Dabei handelt es sich m. E. jedoch eher um ein empirisches, denn definitorisch notwendiges Kriterium. Denn auch wenn ein kleines Unternehmen seine gesamte Unternehmensleistung in die Kooperation einbringt - wie das bei vielen Start-ups⁹ in der Multimediabranche der Fall ist -, es aber auch unabhängig auf dem Markt bestehen könnte, muß man von einer Kooperation sprechen.

Darstellung 1: Übersicht der Merkmale von Kooperationen



(Quelle: eigene)

2. Entstehung von Kooperationen

Kooperationen werden zur Stärkung der eigenen Wettbewerbsposition eingegangen. Dieses allgemeine Motiv läßt sich jedoch in einige konkrete Motive für die Gründung einer Allianz auffächern. Ist die Entscheidung für eine Kooperation schließlich gefallen, so muß sich das betreffende Unternehmen zwischen deren zahlreichen verschiedenen Konfigurationsmöglichkeiten entscheiden.¹⁰

⁷ Schneider D.: *Unternehmensziele*, 1973, S. 41.

⁸ vgl.: Knoblich H.: *Zwischenbetriebliche Kooperation*, 1969, S. 500f.; Klanke B.: *Kooperationen als Instrument*, 1995, S. 16.

⁹ Unter Start-ups sollen - zumeist kleinere, innovative - Unternehmen verstanden werden, die noch nicht älter als fünf Jahre sind.

¹⁰ Aulinger A.: *(Ko-)Operation Ökologie*, 1996, S. 69.

a) Motive von Kooperationen

aa) Erzielung von Größenvorteilen (*economies of scale*)

Kooperationen zwischen Unternehmen desselben Wirtschaftszweiges werden oft mit dem Ziel gegründet, Ausgaben aufgrund der Nutzung von Skaleneffekten einzusparen.

Größenvorteile liegen vor, wenn die Stückkosten eines Produktes durch die Erhöhung der Ausbringungsmenge gesenkt werden können. Demzufolge führen gemeinsame Produkt- und Serviceerstellung sowie Forschung und Entwicklung als auch die gemeinschaftliche Nutzung von internationalen Vertriebssystemen, Management- und Verwaltungskapazitäten zur Reduzierung von Aufwendungen. Mit Hilfe von Allianzen in diesen Bereichen können somit economies of scale erzielt werden.¹¹

bb) Nutzung von Verbundvorteilen (*economies of scope*)

Die Erzielung synergetischer Effekte ist ein weiteres Motiv für die Gründung von Kooperationen. Diese Verbundvorteile ergeben sich infolge der Zusammenlegung unternehmerischer Funktionen.

Durch die gemeinsame Herstellung von zwei verschiedenen Produkten der Allianzpartner können die Kosten niedriger ausfallen, als dies bei Einzelfertigung der Fall wäre. Beispielsweise lassen sich die Anschaffungskosten für eine Maschine, die verschiedene Produkte herstellen kann, bei Gemeinschaftsfertigung auf mehrere Unternehmen verteilen. Die gleichen Vorteile können unter anderem in den Bereichen Forschung und Entwicklung sowie Management erzielt werden.¹²

cc) Senkung von Transaktionskosten

Durch die Wahl der optimalen Organisationsform können Unternehmen Transaktionskosten minimieren. Diese Aufwendungen bezeichnen die Kosten der Vereinbarung eines Leistungsaustausches und lassen sich in vier verschiedene Arten unterteilen.

Anbahnungskosten ergeben sich aus der Recherche nach geeigneten Transaktionspartnern sowie deren Leistungsbedingungen. Die Intensität und die zeitliche Ausdehnung des Einigungsprozesses bestimmen die Höhe der *Vereinbarungskosten*, während *Kontrollkosten* entstehen, wenn ein Unternehmen überprüft, ob sein

¹¹ Mahrtdt, N.: *Kommunikationsdiensten*, 1998, S. 52.

¹² Mahrtdt, N.: *Kommunikationsdiensten*, 1998, S. 52.

Partner die getroffenen Vereinbarungen einhält. Schließlich kann die Veränderung der Umweltsituation während der Laufzeit des Leistungsaustauschprozesses eine Angleichung der Geschäftsbedingungen erfordern und somit *Anpassungskosten* induzieren.¹³

Neben den beiden Organisationsformen Markt und Hierarchie existieren diverse Zwischenformen dieser Ausprägungen, zu denen auch Kooperationen zählen. Die Aufgabe eines Unternehmens besteht darin, sich für die Variante mit minimalen Transaktionskosten zu entscheiden.¹⁴ Diese läßt sich dadurch charakterisieren, daß der „Zuwachs an Organisationskosten bei weiterer vertikaler Integration gerade die Einsparung an marketing costs aufzehrt.“¹⁵

Im Gegensatz zur Organisationsform Markt können durch die Gründung von Kooperationen Anbahnungs-, Vereinbarungs- und Kontrollkosten gesenkt werden. Zudem entwickelt sich zwischen den Allianzpartnern eine Vertrauensbasis, die zur Verbesserung des Informationsflusses beiträgt.

Im Vergleich zur hierarchischen Unternehmensorganisation hingegen, nehmen die Koordinierungskosten innerhalb des Betriebes durch die Auslagerung von Funktionen ab. Die Aufwendungen können dadurch gesenkt werden, daß sich jeder Kooperationspartner auf die Aufgaben spezialisiert, die er effizienter ausführen kann als die anderen Beteiligten. Allianzen bieten zudem die Möglichkeit, Kapazitäten fremder Unternehmen zu nutzen und so deren kosten- und zeitaufwendigen Aufbau zu umgehen.

Durch Kooperationen können somit Transaktionskosten gesenkt und zusätzlich einige Vorteile der Organisationsform Markt realisiert werden.¹⁶

dd) Erlernen von Kompetenzen

Kompetenzen beinhalten eine Reihe von Faktoren, welche die Unternehmensgestaltung und das Unternehmensvorgehen determinieren sowie die Überzeugungen und das Wissen, das diesen zugrunde liegt. Hierzu zählen unter anderem Verfahrensweisen, Regeln, Strategien und Technologien.

Diese Kenntnisse können aus verschiedenen Gründen nur schwer über den Markt bezogen werden. Größtenteils ist es nicht möglich, sie in Worte oder eine andere

¹³ Markus, D.: *Multimediaindustrie*, 1999, S. 88f.

¹⁴ Mahrtdt, N.: *Kommunikationsdiensten*, 1998, S. 56.

¹⁵ vgl. Schneider, D.: *Betriebswirtschaftslehre*, 1985, S. 528.

¹⁶ Markus, D.: *Multimediaindustrie*, 1999, S. 90f.

zur Transformation geeignete Form zu übersetzen. Kompetenzen lassen sich nicht einfach übertragen, so daß Unternehmen sie in einem langen Prozeß erlernen müssen. Zudem bereitet ihre Bewertung und somit die Preisfestsetzung erhebliche Schwierigkeiten.¹⁷

Der eigene Aufbau dieser Fähigkeiten erfordert sehr hohen Zeit- und Kostenaufwand, so daß sich hierdurch Wettbewerbsnachteile ergeben würden.¹⁸

Allianzen hingegen bieten die Möglichkeit, nicht kodifizierbares Wissen kostengünstig vom Partner zu erwerben.¹⁹ Voraussetzung für diese Lernprozesse ist eine enge Zusammenarbeit der Kooperationsbeteiligten, die sich infolge des Erkenntnisaustausches unternehmerische Fähigkeiten aneignen.²⁰

ee) Risikoaspekte

Risiken ergeben sich dadurch, daß die Folgen unternehmerischer Entscheidungen nicht prognostizierbar sind. Sie werden charakterisiert als „Gefahren, die den Prozeß der Zielsetzung und Zielerreichung begleiten und ihn negativ beeinflussen können.“²¹ Der Eintritt derartiger Gefahren kann zu hohen Verlusten führen. Eine wichtige Aufgabe von Unternehmen ist es daher, das Ausmaß negativer Zielabweichungen zu verringern sowie die Risikowahrscheinlichkeit zu minimieren. Kooperationen stellen ein geeignetes Mittel dar, um diese Anforderungen zu erfüllen.

Forschung und Entwicklung sind geprägt durch Unsicherheit bezüglich des Erfolges von Produktentwicklungen und deren Absatz sowie hohe Investitionsausgaben. Das Risikopotential in diesem Bereich ist daher besonders ausgeprägt. Bei Allianzen werden Aufwendungen von mehreren Unternehmen gemeinsam getragen. Somit verstreuen sich die Verluste infolge eines gescheiterten Projektes auf alle beteiligten Wirtschaftseinheiten. Zudem lassen sich die Erfolgsaussichten eines Forschungs- oder Entwicklungsvorhabens dadurch erhöhen, daß komplexes Wissen der Kooperationspartner eingebracht wird.²²

Diese Aspekte können jedoch auch auf andere Bereiche des Unternehmens übertragen werden. Neben der Umlegung von Verlusten und Aufwendungen auf die

¹⁷ Mahrtdt, N.: *Kommunikationsdiensten*, 1998, S. 57.

¹⁸ Markus, D.: *Multimediaindustrie*, 1999, S. 95f.

¹⁹ Bronder, C.: *Kooperationsmanagement*, 1992, S. 34.

²⁰ Mahrtdt, N.: *Kommunikationsdiensten*, 1998, S. 57.

²¹ Hahn, D.: *Risiko-Management*, 1987, S. 137.

²² Fleischer, S.: *Kooperationen*, 1997, S. 216f.

Mitglieder der Allianz sowie der gemeinsamen Nutzung von Know-how, ergeben sich zusätzlich Vorteile bei der Versorgung mit knappen Ressourcen durch Kooperationen mit Zulieferern.²³

ff) Gemeinsame Nutzung von Ressourcen

Nach dem ressourcenorientierten Ansatz versteht man unter Ressourcen einzigartige, knappe, schwer imitierbare Inputfaktoren, die nicht durch gleichwertige Substitute ersetzt werden können. Hierzu zählen neben tangiblen (greifbaren) und intangiblen Ressourcen auch individuelle organisatorische Fähigkeiten wie Kernkompetenzen und Unternehmenskultur.

Da Wirtschaftseinheiten den Wert dieser Faktoren sowie ihre Aufbaumöglichkeiten unterschiedlich einschätzen, bestehen in diesem Bereich unvollkommene Märkte. Zudem stellen Ressourcen eine wichtige Ertragsquelle von Unternehmen dar und sind nur schwer handelbar, so daß sich durch die Ausstattung mit diesen Einsatzfaktoren relevante Wettbewerbsvorteile ergeben können.²⁴

Unternehmen die selbst nicht über wertvolle Ressourcen verfügen können sich durch Kooperationen den Zugriff auf diese sichern und sich somit einen Vorsprung gegenüber der Konkurrenz verschaffen. Hierin kommt der ressourcenorientierte Vorteil einer Allianz gegenüber einem Alleingang zum tragen.²⁵

b) Formen von Kooperationen

aa) Klassifizierung nach der Anzahl der Beteiligten

Unter dem Aspekt der Anzahl der Beteiligten kann man folgende Arten von Kooperationen unterscheiden.

Dyadische Kooperationen bezeichnen Allianzen, an denen zwei Unternehmen beteiligt sind. *Kleingruppen-Kooperationen* hingegen umschließen drei bis sieben Wirtschaftseinheiten, während *Großgruppen-Kooperationen* sich dadurch auszeichnen, daß mehr als sieben Partner mitwirken.²⁶ Schließlich lassen sich noch *Kooperationsnetzwerke* beobachten, wobei mehrere Einzelallianzen zusammenar-

²³ Fleischer, S.: *Kooperationen*, 1997, S. 223ff.

²⁴ Markus, D.: *Multimediaindustrie*, 1999, S. 77.

²⁵ Hungenberg, H.: *Allianzen*, 1999, S. 18.

²⁶ Aulinger A.: *(Ko-)Operation Ökologie*, 1996, S. 70.

beiten und sich somit ein Netz aus zahlreichen Geschäftsbeziehungen entwickelt.²⁷

bb) Klassifizierung nach der Kooperationsrichtung

Die Branchenherkunft der beteiligten Unternehmen sowie deren Zuordnung zu einer Stufe der Wertkette legen die Kooperationsrichtung fest.

Kooperieren Unternehmen derselben Wirtschaftsstufe und Branche, die in einer Konkurrenzbeziehung zueinander stehen, so spricht man von *horizontalen Allianzen*. Diese werden oft mit dem Ziel gegründet Kompetenzen zu erlernen, Kostenvorteile auszuschöpfen oder Ressourcen gemeinsam zu nutzen.²⁸ Realisiert werden diese horizontalen Kooperationen auf der Basis von vertraglichen Vereinbarungen, gegenseitigen Unternehmensbeteiligungen oder durch die Gründung eines Gemeinschaftsunternehmens.

Vertikale Allianzen entstehen zwischen Wirtschaftseinheiten aufeinanderfolgender Wertkettenstufen und identischer Branchenherkunft, die in einem Käufer-Verkäufer-Verhältnis agieren. Dabei können Kooperationsverträge oder Minderheitsbeteiligungen vereinbart werden. Eine weitere Möglichkeit besteht in der Gründung eines Gemeinschaftsunternehmens auf vor- oder nachgelagerten Wertkettenstufen der Allianzpartner.

Die dritte Alternative besteht in der Gründung einer *diagonalen Allianz*, wobei Unternehmen unterschiedlicher Branchen sowie Produktions- und Handelsstufen miteinander kooperieren. Dabei handelt es sich ebenso wie bei horizontalen Allianzen um vertragliche Vereinbarungen, gegenseitige Kapitalbeteiligungen oder Gemeinschaftsunternehmen.²⁹

3. Die Evolution der Kooperation

Der Begriff Evolution wird als zeitlicher Entwicklungsprozeß von Systemen definiert. Es existieren zahlreiche Modelle zur Beschreibung der Evolution von Kooperationen.³⁰

²⁷ Markus, D.: *Multimediaindustrie*, 1999, S. 24.

²⁸ Bronder, C.: *Kooperationsmanagement*, 1992, S. 66.

²⁹ Mahrtdt, N.: *Kommunikationsdiensten*, 1998, S. 58ff.

³⁰ Markus, D.: *Multimediaindustrie*, 1999, S. 107.

a) Das Evolutionsmodell nach Lorange und Roos (1992)

Dem Evolutionsmodell von Lorange und Roos, das sich in drei Phasen unterteilen läßt, liegt die Sichtweise einer Kooperation als institutionalisierter Schnittstellenorganisation der Allianzpartner zugrunde. Diese stellt nur eine Übergangsphase dar und wird später entweder durch eines der Mutterunternehmen übernommen oder in eine hierarchische Organisationsstruktur überführt. Zudem wechseln die Kooperationsformen im Zeitverlauf von kurzfristig ausgerichteten, ad hoc-basierten und wenig institutionalisierten zu intensiven, langfristigen und stärker institutionalisierten.

Die erste Phase stellt die Gründung der Allianz bzw. des Allianzunternehmens dar. Einander ergänzende Ressourcen und Kompetenzen der Partner werden gemeinsam genutzt und alle Beteiligten wirken am operativen Kooperationsgeschehen mit. Die Schnittstellenorganisation weist zu diesem Zeitpunkt keine autonome Organisation auf und ist kaum institutionalisiert.

Einer der Partner nimmt in der zweiten Phase eine dominante Position ein, während der andere langsam beginnt, sich aus der Kooperation zurückzuziehen.

In der dritten Phase hat das Allianzunternehmen schließlich eine eigenständige Organisation erreicht, so daß sich nun auch der zweite Partner zunehmend von diesem distanziert.³¹

b) Das Evolutionsmodell nach Teramoto, Richter und Iwasaki (1993)

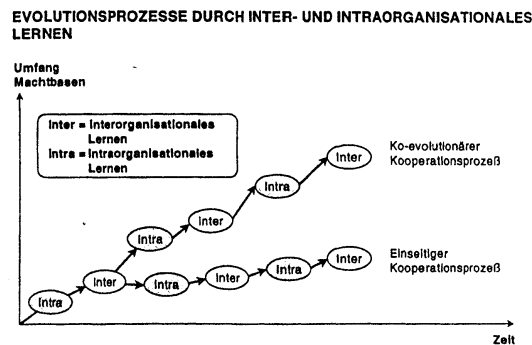
Die Evolution von Kooperationen ergibt sich nach Teramoto, Richter und Iwasaki aufgrund der Veränderung von Machtpositionen zwischen den Allianzpartnern. Durch Wissen und Kompetenzen entwickeln sich Machtbasen, die schließlich durch Lernprozesse ausgebaut werden. Diese sind neben intra- und interorganisationalem Lernen entscheidend für die Größe der Machtposition.

Ein ko-evolutionärer Kooperationsverlauf, der für alle Beteiligten von Vorteil ist, resultiert aus aufeinanderfolgenden Phasen von inter- und intraorganisationalem Lernen. Entscheidend ist jedoch vor allem, daß die Entwicklung der Machtpositionen bei beiden Partnern annähernd identisch verläuft.

Bei einseitigen Evolutionsprozessen hingegen erfolgt der Ausbau der Machtposition bei einem Unternehmen schneller als beim anderen. Dies kann die Folge von

Schwierigkeiten bei der Koordination von interorganisationaler Wissensaneignung und unternehmensinterner Nutzung dieser Kenntnisse sein. Die Stabilität sowie die Existenz der Kooperation werden durch diese einseitige Entwicklung gefährdet.³²

Darstellung 2: Evolutionsmodell nach Teramoto, Richter und Iwasaki



(Quelle: Teramoto/Richter/Iwasaki, *Learning to succeed*, 1993, S. 119.)

c) Das Evolutionsmodell nach Büchel, Prange, Probst und Rüling (1997)

Büchel, Prange, Probst und Rüling stellen die Entwicklung von Allianzen als Prozeß des voneinander Lernens dar. Hierbei entsteht ein Kreislauf, in dem sich drei Evolutionsphasen ablösen.

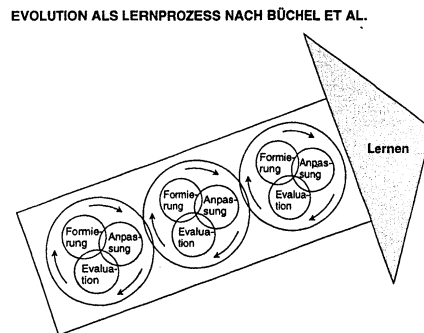
Die Anfangskonditionen werden in der Formierungsphase festgelegt. In der Anpassungsphase erfolgen dann bereits erste Lernprozesse sowie die Angleichung an die Kooperationspartner und die Umweltbedingungen. Schließlich wird in der Evaluationsphase untersucht, inwiefern die Kooperationsziele erreicht wurden. Fällt das Ergebnis dieser Analyse nicht zufriedenstellend aus, so werden zu dessen Optimierung Änderungen bezüglich der Organisationsstruktur, der strategischen Ausrichtung oder anderer Faktoren vorgenommen. Bleiben die zu Anfang der Kooperation festgelegten Ziele dabei erhalten, führen die Modifikationen zu einem Lernprozeß erster Ordnung. Die Korrektur der ursprünglichen Zielsetzung hingegen bewirkt einen Lernprozeß zweiter Ordnung. Es entwickelt sich ein neuer

³¹ Lorange, P./Roos, J.: *Strategic Alliances*, 1992, S. 79ff.

³² Teramoto, Y./Richter, F.-J./Iwasaki, N.: *Learning to succeed*, 1993, S. 115ff.

Kreislauf der Evolutionsphasen auf einer höheren Stufe des Entwicklungsprozesses.³³

Darstellung 3: Evolutionsmodell nach Büchel, Prange Probst und Rüling



(Quelle: Markus D., Multimedia, 1999, S. 114.)

d) Das Evolutionsmodell nach Lorenzoni und Ornati (1993)

Das Evolutionsmodell nach Lorenzoni und Ornati beschreibt die Entstehung von Netzwerkstrukturen in einem Prozeß mit drei Phasen. Der Ansatz dieser Autoren basiert auf Beobachtungen aus der Region um Prato. Dort haben sich Kooperationsnetzwerke von Unternehmen der Textilindustrie herausgebildet.

Zunächst entwickelt sich ein einseitig-zentralistisches Netz. In dieser Phase werden Subaufträge von einer zentralen Organisation an abhängig Beschäftigte (Lohnfertiger) vergeben. Die Kapazitäten können bei dieser Konstellation relativ problemlos an die Nachfrage angepaßt werden und die Herstellungskosten fallen niedrig aus.

In der zweiten Phase liegt ein gleichberechtigt-zentralistisches Netz vor. Die zentrale Organisation bleibt erhalten, wird den anderen Partnern jedoch zunehmend gleichgestellt.

Schließlich kennzeichnet ein dezentrales Netz die dritte Phase des Evolutionsprozesses. Hierbei bilden sich Beziehungen zwischen allen Partnern heraus, wodurch die zentrale Struktur durchbrochen wird. Die im Mittelpunkt angesiedelte Unternehmung verliert ihre dominante Stellung und übernimmt nun lediglich eine Moderatorfunktion.³⁴

³³ Markus, D.: *Multimediaindustrie*, 1999, S. 113f.

³⁴ Markus, D.: *Multimediaindustrie*, 1999, S. 115f.

e) Das Evolutionsmodell nach Larson (1992)

Während Allianzen in ihrer Anfangsphase von harten Koordinationsformen wie Verträgen bestimmt sind, werden diese nach Larson im Zeitverlauf zunehmend durch soziale Faktoren ersetzt. Hierunter versteht er unter anderen persönliche Beziehungen, Vertrauen und gegenseitige Abhängigkeit. Das evolutionäre Prozeßmodell unterteilt sich in drei Phasen.

In der ersten Phase werden die Ausgangsbedingungen für eine Allianz erläutert. Drei kontingenztheoretische Faktoren („*Preconditions for Exchange*“) stellen den sozialen Beziehungskontext einer Wirtschaftseinheit dar und legen fest, mit welcher Wahrscheinlichkeit eine Kooperation gegründet wird. Hierzu zählen die persönliche Reputation eines möglichen Partners, vergangene Geschäftsbeziehungen und die institutionelle Reputation eines Unternehmens. Diese Komponenten schränken das Feld potentieller Allianzpartner ein, minimieren Unsicherheit und schaffen klare Erwartungen.

Um dauerhaft von einer Kooperation zu profitieren, sind bestimmte Bedingungen („*Conditions to build*“) erforderlich, die in der Experimentierphase geschaffen werden. Für den Erfolg der Allianz ist es von besonderer Bedeutung, daß die Partner sich besser kennenlernen, Regeln und Prozesse ausarbeiten sowie Vertrauen zueinander aufbauen.

Die dritte Phase kann beschrieben werden als „*integration and control*“. Der Integrationsprozeß der Kooperationspartner enthält sowohl operative als auch strategische und soziale Bestandteile. Die operativen Systeme und Prozesse der Partnerunternehmen, verflechten sich in zunehmendem Maße mit steigender Kommunikationsintensität unter deren Beschäftigten. Infolgedessen nimmt die Partnerorganisation bei gemeinsamen Geschäftstätigkeiten immer stärker den Stellenwert eines konzerneigenen Unternehmens ein.³⁵

4. Management von Unternehmenskooperationen

Kooperationen sind - anders als hierarchische Strukturen - labile Gebilde. Zwar bestehen gewisse Abhängigkeiten zwischen den Partnern, andererseits bleiben die Unternehmen häufig Konkurrenten, und die Kooperation eine strategische Ent-

scheidung und Zweckgemeinschaft. Die Ambivalenz zwischen grundsätzlich herrschender Konkurrenz und persönlichem Gewinnstreben einerseits und der „Auszeit“ dieser Mechanismen zur Erzielung eines kollektiven Vorteils andererseits macht die Komplexität von Kooperationen aus. Entsprechend diffizil gestalten sich Durchführung, Management und Pflege von Kooperationen.

Dabei müssen die Unternehmen einmal darauf achten, die eingegangene Kooperation zu erhalten, zu fördern und wenn möglich sogar auszubauen, um das gemeinsam gesteckte Ziel oder auch die jeweils eigenen Ziele zu erreichen. In diesem Sinne kann man von *kollektiven Strategien* sprechen.

Andererseits wird jede Unternehmung darauf bedacht sein, für sich einen möglichst hohen Nutzen aus der Kooperation zu erlangen. Dies wird sie insbesondere bei einer gestärkten Machtposition erreichen. Es handelt sich dann in Abgrenzung zu oben um eine *individuelle Strategie*.

a) Kollektive Strategien

In der Literatur finden sich vielfältige Handlungsanweisungen und Strategieempfehlungen, um einer Kooperation zum Gelingen zu verhelfen.³⁶ Die meisten dieser Vorschläge lassen sich jedoch auf vier Grundpostulate zurückführen, die verfolgt und erreicht werden müssen, damit eine Kooperation gut funktioniert und nicht vorzeitig auseinander bricht. Es sind dies ein Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht (aa), gegenseitiges Vertrauen (bb), interkulturelles Verständnis (cc) und gemeinsame Visionen(dd).

aa) Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht

Bei der Formulierung des Anreiz-Beitrags-Gleichgewichtes wird von der Annahme ausgegangen, daß eine Unternehmung nur eine Kooperation eingeht, wenn sie daraus einen Vorteil ziehen kann.

Demnach liegt ein Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht für ein Unternehmen dann vor, wenn die erwarteten Anreize für sein Kooperieren mindestens so hoch sind wie die erwarteten Beiträge, die es für die Kooperation zu leisten hat. Dies muß für alle Teilnehmer gelten. Dar-

³⁵ Larson, A.: *Network dyads*, 1992, S. 76ff.

über hinaus muß der jeweilige mit der Kooperation verbundene Nutzen unter ständiger Abwägung des Nutzens denkbarer Opportunitäten³⁷ am größten sein.³⁸

Ein Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht für alle Teilnehmer wird immer dann schwierig zu erreichen sein, wenn die *Machtpositionen* der Unternehmen innerhalb der Kooperation sehr unterschiedlich sind. Das mächtigere Unternehmen wird dann häufig versuchen, auf Kosten der übrigen Unternehmen zu profitieren. Ein solches Machtungleichgewicht ergibt sich insbesondere, wenn die Verhältnisse der von den Unternehmen zur Verfügung gestellten Ressourcen zu ihren gesamten Ressourcen sehr unterschiedlich sind. Dies ist zum Beispiel der Fall, wenn ein großes und ein kleines Unternehmen vereinbaren, die gleiche Ressourcenmenge in die Kooperation einzubringen. Schon bei der Partnerwahl sollte daher auf ungefähr gleiche Größenverhältnisse bzw. einen „gewichteten“ Ressourceneinsatz geachtet werden. Daneben müssen die *Kooperationsziele* der Partner zueinander kompatibel sein. Kompatibilität bedeutet jedoch in diesem Zusammenhang nicht Gleichgerichtetheit, sondern gegenseitige Akzeptanz der Ziele der Partner in dem Sinne, daß sich jeder Partner mit dem von ihm verlangtem Beitrag einverstanden erklären kann (z.B. wenn ein Partner an der Technologie, der andere am Vertriebsnetz des jeweils anderen partizipieren möchte).

Schließlich kann auch ein *unkontrollierter Informationstransfer* zwischen den Kooperationspartnern das Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht zerstören. Kann nämlich eine Unternehmung eher als ihre Partner ihr Informationsbedürfnis befriedigen, besteht die Gefahr, daß es für die Unternehmung keinen weiteren Anreiz mehr gibt, in der Kooperation zu bleiben. Gerade in der Anfangsphase sollten daher die Informationen nach dem Reziprozitätsprinzip nur Zug um Zug zur Verfügung gestellt werden.³⁹

bb) gegenseitiges Vertrauen

³⁶ Vgl. exemplarisch: Schertler W., *Management*, 1995, S. 41ff.; Backhaus K., Piltz K., *Strategische Allianzen*, 1990, S. 7ff.

³⁷ Also z.B. die Kooperation aufzukündigen und/oder mit anderen Unternehmen zu kooperieren.

³⁸ Vgl.: Klanke B. *Kooperationen als Instrument*, 1995, S. 57.

³⁹ So wurde in einem Gemeinschaftsprojekt von Toshiba und Motorola vereinbart, daß Motorola in dem Maße seine Mikroprozessor-Technologie freigibt, wie Toshiba eine Vergrößerung der Marktanteile von Motorola in Japan ermöglicht; vgl. Hamel G., Doz Y. L., Prahalad, C. K., *Collaborate*, 1989, S. 136.

Zu Beginn einer Kooperation kann sich kein Partner sicher sein, für die eigene Leistung auch eine adäquate Gegenleistung zu erhalten. Und auch bei bestehenden Kooperationen kann es vorübergehend zu Anreiz-Beitrags-Ungleichgewichten kommen. Damit wird das Maß an *Vertrauen* zu einer entscheidenden Größe im Kooperationsprozeß.⁴⁰ Denn sobald „einer oder mehrere der Beteiligten ohne sofortige Befriedigung vorleisten müssen, und das ist bei komplizierten Tausch- und Kooperationsbeziehungen unvermeidlich der Fall, muß der Kontakt von Vertrauen getragen sein“.⁴¹ Vertrauen ist damit als emotionale Sicherheit zu verstehen, um unter Bedingungen der Ungewißheit oder Unsicherheit Handlungsmöglichkeiten zu eröffnen, die sonst nicht zum Zuge gekommen wären. Viele Beziehungen könnten ohne Vertrauen im Sinne einer freiwilligen Vorleistung gar nicht erst entstehen. Vertrauen darf allerdings nicht mit altruistischem Verhalten verwechselt werden. Denn es bleibt in einer Kooperation letztlich immer noch ein Mittel zur Erreichung ökonomischer Ziele. Erscheint die Kooperation aus ökonomischen Aspekten nicht mehr sinnvoll, ist mit der Aufkündigung der Vertrauensbasis zu rechnen.⁴²

Vertrauen erwächst aus *ehrlichem, verlässlichem Verhalten*. Opportunistisches Machtverhalten oder gar Täuschung des Kooperationspartners setzen dagegen schnell eine Mißtrauensspirale in Gang, die sich später kaum noch beheben läßt und Kooperationen unmöglich machen.⁴³ Wichtig ist daher zunächst ein offener wechselseitiger Kommunikationsprozeß, am besten untermauert durch regelmäßige Kontakte zwischen den Firmenleitungen.

cc) interkulturelles Verständnis

Kultur läßt sich allgemein als die Gesamtheit der Dinge (z.B. Werte, Denk- und Verhaltensmuster), die von Mitgliedern einer Gruppe geteilt oder gemeinsam vertreten werden, bezeichnen. *Schein* spezifiziert diese Definition auf die Kultur, die sich in Unternehmen ausprägt:

⁴⁰ Dies wird auch durch eine repräsentative Befragung von Unternehmensberatern und Geschäftsführern untermauert, die gegenseitiges Vertrauen zwischen den Partnern als wichtigstes Erfolgskriterium für Kooperationen einschätzen; vgl.: Fontanari M., *Kooperationserfolg*, 1995, S. 175ff.

⁴¹ Luhmann N., *Vertrauen*, 1973, S. 72.

⁴² vgl.: Mohr N., *Kommunikation*, 1995, S. 350.

⁴³ Zu einem Modell der Vertrauens-/Mißtrauensspirale vgl. Zand D. E., *Vertrauen*, 1977, S. 67.

Eine Unternehmenskultur ist ein Muster gemeinsamer *Grundprämissen*, das die Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung und interner Integration erlernt hat, das sich bewährt hat und somit als bindend gilt [...]⁴⁴

Eine Unternehmenskultur entsteht folglich sowohl durch Anpassung an die externe Unternehmensumwelt als auch durch interne Integration, zum Beispiel durch den Führungsstil von Vorgesetzten oder den kulturellen Hintergrund der Mitarbeiter. In einem Unternehmen A mag etwa eine sehr flache Hierarchie mit offener Streitkultur herrschen, während im Unternehmen B die Weisungskette strikt einzuhalten ist. Wollen diese beiden Unternehmen miteinander kooperieren, wird es zu kulturbedingten Konflikten kommen, weil die Mitarbeiter von unterschiedlichen Denkweisen und Vorstellungen geprägt sind (*kultureller Misfit*). Kommen nationale Kulturunterschiede hinzu, wird die Vereinbarkeit beider Unternehmensstrukturen noch schwieriger. Um kulturelle Konflikte zu vermeiden bzw. zu mildern, bieten sich insbesondere zwei Wege an:

- Die Implementierung von *Schnittstellenorganisationen* als strukturelles Bindeglied verschiedener Unternehmenskulturen. Solche Schnittstellenorganisationen können ausgegliederte Unternehmenseinheiten sein, die nur direkt der Geschäftsleitung unterstehen und in Organisation und personeller Zusammensetzung den aktuellen oder potentiellen Kooperationspartnern angepaßt sind. Schnittstellenorganisationen bieten sich als sog. „new venture divisions“ insbesondere an, wenn Großunternehmen (mit langwierigen und komplexen Entscheidungsstrukturen) mit kleinen, innovativen Unternehmen (mit einfachen, schnellen Entscheidungsstrukturen) kooperieren wollen.⁴⁵
- Prozeß der kulturellen Anpassung beider Unternehmen (*Akkulturation*). Konflikte können vermieden werden, indem die Kontakte auf ein Minimum beschränkt oder umgekehrt, indem sie besonders gefördert und gepflegt werden, damit der Akkulturationsprozeß möglichst schnell verläuft. Dieser Prozeß kann zwar nicht hierarchisch verordnet, aber doch durch verschiedene Maßnahmen unterstützt werden. So können Mitarbeiter in einer Kooperationseinheit auf Grund ihrer kul-

⁴⁴ Schein E., *Unternehmenskultur*, 1995, S. 25.

⁴⁵ vgl.: David B.L., *internal venture*, 1994, S. 38ff.

turellen Ähnlichkeit mit dem Partner oder ihrer kooperativen Fähigkeiten ausgewählt werden. Der Austausch von Mitarbeitern - auch im Sinne kultureller Botschafter - kann konfliktmindernd wirken. Und auch Sprache kann durch bewußt mehrdeutige Formulierungen gezielt zur Identitätsförderung benutzt werden.⁴⁶

dd) gemeinsame Visionen

Trotz Anstreben eines Anreiz-Beitrags-Gleichgewichtes, gegenseitigem Vertrauen und kultureller Kompatibilität wird es in Kooperationen - als letztlich sozialem Gefüge - zu Meinungsverschiedenheiten und Frustrationen kommen. Damit diese nicht zu einer realen Gefahr werden, ist es vorteilhaft, wenn die Partner durch eine gemeinsame *Vision* verbunden sind. Visionen können ökonomische, technische oder soziale Ziele sein, die mit der Kooperation erreicht werden sollen. Sie vermitteln den Kooperationspartnern ein Grundgerüst und eine gemeinsame Identität auch bei im Detail unterschiedlichen Auffassungen.⁴⁷

b) Individuelle Strategie

Das Eingehen von Kooperationen ist kein altruistisches Verhalten. Jeder Teilnehmer einer Kooperation wird daraus für sich selbst einen möglichst hohen wirtschaftlichen Nutzen erstreben. Dieser Nutzen ist dann besonders hoch, wenn ein Unternehmen viele der eigenen Vorstellungen und Wünsche in der Kooperation durchsetzen kann und dafür nur geringe eigene Ressourcen einsetzen muß. Es profitiert also von eigener Verhandlungsstärke, sprich einer herausgehobenen *Machtposition* innerhalb der Kooperation. Je größer die individuelle Machtposition eines Unternehmens, desto mehr kann es die Verteilung des durch die Kooperation zusätzlich geschaffenen *Mehrwertes* zu seinen Gunsten beeinflussen.⁴⁸ Zur Erringung einer dominanten Machtposition innerhalb einer Kooperation bedarf es des Besitzes von *Engpaßkompetenzen bzw. -ressourcen*. Drei Faktoren sind es im wesentlichen, die über den Wert unternehmerischer Ressourcen und Kompetenzen entscheiden:⁴⁹

⁴⁶ vgl.: Lewis J., *Strategische Allianzen*, 1991, S. 310ff.; Markus D.E., *Multimediaindustrie*, 1999, S. 190ff.

⁴⁷ vgl.: Schertler W., *Unternehmenskooperationen*, 1995, S. 43.

⁴⁸ vgl.: Pampel J., *Kooperation mit Zulieferern*, 1993, S. 212f.

⁴⁹ vgl.: Markus D., *Multimedia*, 1999, S. 137.

- Die *Knappheit einer Kompetenz/Ressource*: Gründe für die Knappheit einer Ressource können entweder sein, daß ihr Vorkommen durch marktexterne Faktoren begrenzt ist (z.B. bestimmte Rohstoffe) oder sie nur mit großem Zeitaufwand repliziert werden kann (z.B. technisches Know-how, Patente).
- *Anbieter- und Marktstruktur* auf einer Wertschöpfungsstufe: Eine geringe Anzahl von Anbietern schränkt Alternativmöglichkeiten ein und stärkt so die Bedeutung einzelner Anbieter (z.B. Handelskette mit hohem Marktanteil gegenüber unzähligen Molkereien).
- *Bedeutung* einer Kompetenz/Ressource für die gesamte Wertschöpfungskette: Diese ist umso höher, je schwieriger eine Umgehung ist und je eher es zu einer langfristigen Bindung eines Nutzers, etwa bedingt durch hohe Umstellkosten, kommt (z.B. privater Kanalbetreiber in Kooperation mit verschiedenen Reedern, die diesen Kanal befahren).

Die individuelle Strategie eines Unternehmens wird es also sein, eigene Engpaßkompetenzen zum Machtgewinn einzusetzen bzw. - falls nicht vorhanden - eventuell eigene Engpaßkompetenzen zu entwickeln.

III. Kooperationen in der Multimediaindustrie

1. Charakterisierung der Multimediabranche

In vielen Bereichen der Wirtschaft kommt es zu einer Aufhebung traditioneller Branchengrenzen und somit zu einer Annäherung von verschiedenen Geschäftszweigen. Dieser als Konvergenz bezeichnete Prozeß hat zur Folge, daß sich an den Schnittstellen der betroffenen Fachgebiete Querschnittsbranchen entwickeln.⁵⁰

Die Multimediaindustrie ist durch Konvergenz der sehr unterschiedlichen Teilbranchen Telekommunikation, Computerhardware und –software, Unterhaltungselektronik, Medien (Film, Musik, Print) sowie Versandhandel und Touristik entstanden.⁵¹

Der Annäherungsprozeß wurde durch einige Entwicklungen innerhalb dieser Wirtschaftszweige herbeigeführt. Aufgrund von Komprimierung konnten die zu

⁵⁰ Markus, D.: *Multimediaindustrie*, 1999, S. 44.

⁵¹ Booz Allen & Hamilton.: *Multimedia*, 1995, S. 42.

übermittelnden Datenmengen reduziert werden. Übertragungstechnologien haben sich beständig weiterentwickelt und die Leistung von Prozessoren und Speichermedien ist bei sinkenden Preisen stark verbessert worden. Diese Faktoren haben für die Anbieter die Grundlage geschaffen, Multimediaprodukte- und Dienstleistungen auf den Markt zu bringen. Des weiteren ist der Wettbewerbsdruck aufgrund von Privatisierungs- und Deregulierungsprozessen in einigen Teilbereichen der Multimediaindustrie angestiegen. Die neuen Anwendungen bieten die Möglichkeit das Leistungsspektrum zu erweitern und zu verbessern und somit auf dem Markt bestehen zu können.

Infolge der systemischen Verknüpfung von Einzelkomponenten der Ursprungsbranchen werden innovative und komplexe Produkte und Dienstleistungen hervorgebracht, die unter dem Begriff Multimedia subsumiert werden.⁵² In der Literatur existiert eine Vielzahl unterschiedlicher Definitionen für derartige Anwendungen. Es gibt jedoch drei gemeinsame Merkmale, die den Produkten dieser Branche eindeutig zugeschrieben werden können. Dynamische Medien wie Audio- und Videosequenzen sowie statische Medien in Form von Texten, Bildern, Grafiken und Daten werden bei Multimediaanwendungen in integrierter Form verwendet. Zudem kann der Käufer die Programme interaktiv nutzen, indem er Inhalte individuell und selektiv abrufen, sie verändert oder bestimmte Funktionen ausführt. Die Anwendungen basieren auf Daten, die durch Umwandlung in digitale Informationen gespeichert, bearbeitet und präsentiert werden.

Aufgrund dieser Eigenschaften weisen multimediale Produkte und Dienstleistungen im Vergleich zu herkömmlichen Anwendungen einige Vorteile auf. Die interaktive Nutzung erlaubt es dem Kunden, die Programme auf seine persönlichen Interessen zuzuschneiden. Des weiteren können Informationen durch die kombinierte Verwendung von Bildern, Tönen und Texten verständlicher übermittelt werden. Die graphische Bedienungsfläche garantiert zusätzlich eine hohe Anwenderfreundlichkeit.⁵³

Multimediaprodukte und -dienstleistungen sind bereits in den Bereichen Unterhaltung, Aus- und Weiterbildung, Kommunikation sowie Transaktion zu finden. Electronic Mail, Videoconferencing, Computer based training (CBT), electronic

⁵² Markus, D.: *Multimediaindustrie*, 1999, S. 46ff.

⁵³ Booz Allen & Hamilton.: *Multimedia*, 1995, S. 27ff.

selling, Chatting, Multi-User games, Telework und Homeshopping sind Beispiele für derartige Anwendungen.⁵⁴

Die Produkte der Multimediabranche setzen sich aus einer Vielzahl einzelner Komponenten zusammen. Diese sind jeweils einer Stufe der multimedialen Wertschöpfungskette zuzuordnen, die bis zur Fertigstellung der Anwendungen durchlaufen wird. Im folgenden werden die einzelnen Komponenten kurz beschrieben, wobei auf die Darstellung von McKinsey & Company zurückgegriffen wird.

Um Multimediaanwendungen anbieten und nutzen zu können, muß eine *Netzinfrastruktur* zur Übertragung von Daten erstellt werden. Zur Erfüllung dieser Aufgabe werden Kabel- sowie Mobilfunknetze aufgebaut und Vermittlungstechniken entwickelt.

Die *informationstechnische Infrastruktur* stellt die Voraussetzung für den Netzbetrieb sowie das Angebot von Multimediaprodukten dar. Auf dieser Stufe der Wertschöpfungskette werden die erforderlichen Hard- und Softwarekomponenten konstruiert.

Des weiteren müssen *Inhalte* für Informations-, Unterhaltungs- und Transaktionsprogramme produziert werden.

Die für Multimediaanwendungen notwendigen Zusatzdienstleistungen werden durch die Wertschöpfungsstufe *Verpackung/ Bereitstellung der Nutzerplattform* erbracht. Dieses Service Providing umfaßt unter anderem die Nutzerregistrierung- und -verwaltung, die Informationsaufbereitung sowie gebündelte Abrechnungen aller in Anspruch genommenen Dienstleistungen.

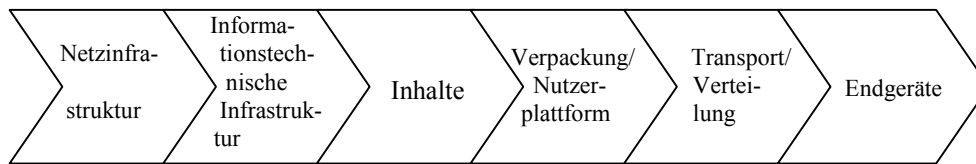
Der *Transport* von Daten und Informationen sowie die *Verteilung* der Multimediaprodukte und –dienstleistungen stellen eine weitere wichtige Komponente der Wertschöpfungskette dar.

Um die Anwendungen für den Endverbraucher nutzbar zu machen, muß schließlich die *Erzeugung von Endgeräten* erfolgen.⁵⁵

⁵⁴ Markus, D.: *Multimediaindustrie*, 1999, S. 58.

⁵⁵ Markus, D.: *Multimediaindustrie*, 1999, S. 51ff.

Darstellung 4: Zusammensetzung der multimedialen Wertschöpfungskette



(Quelle: eigene)

Diese systemische Verknüpfung von Einzelkomponenten stellt eine mögliche Ursache für die Entstehung zahlreicher Kooperationen innerhalb der Multimediabranche dar.⁵⁶ Zudem bringen die kurzen Produktlebenszyklen, die schnellen Veränderungen der Anbieterstruktur sowie die unvorhersagbaren Zukunftsaussichten dieses Wirtschaftszweiges ein erhebliches Maß an Unsicherheit für die am Markt beteiligten Unternehmen mit sich.⁵⁷

2. Entstehung von Multimediakooperationen

a) Motive für Kooperationen

Im folgenden soll untersucht werden, inwieweit die in Kapitel I 2) veranschaulichten klassischen Kooperationsmotive auch für Multimediakooperationen relevant sind, und ob es zusätzliche branchentypische Motive gibt.

aa) Anwendung der klassischen Motive auf Multimediakooperationen

Zu den klassischen Motiven gehören gem. Kapitel I 2) zunächst unterschiedliche *Kostenvorteile*, die durch die Zusammenlegung von Ressourcen erwirtschaftet werden können: economies of scale (Größenvorteile), economies of scope (Verbundvorteile) und Transaktionskostenvorteile.

Economies of scale lassen sich insbesondere in anlageintensiven Geschäften erzielen. Durch Kooperationen kann der Auslastungsgrad der Anlagen erhöht und die Stückkosten damit verringert werden. Die Multimediabranche ist typischerweise jedoch wenig anlageintensiv. Eine Ausnahme bilden Telekommunikationsunternehmen. Sie können durch Kooperationen ihre Telekommunikationsnetze besser auslasten und dadurch Kostenvorteile erzielen.⁵⁸

⁵⁶ Markus, D.: *Multimediaindustrie*, 1999, S. 32.

⁵⁷ Tonkaboni, K.: *Multimedia*, 1995, S. 13.

⁵⁸ vgl.: Mahrd N., *Kommunikationsdienste*, 1998, S. 52.

Economies of scope ergeben sich, wenn sich Produkte kostengünstiger zusammen als einzeln herstellen lassen oder durch die Zusammenlegung des Managements. Voraussetzungen für die Erzielung von Verbundvorteilen sind folglich eine verwandte Produktion und ein ähnlich ausgerichtetes Management. Kooperationen in der Multimediaindustrie werden jedoch meist zwischen eigentlich sehr verschiedenen Branchen geknüpft (z.B. Online-Anbieter und Finanzinstitut). Weder läßt sich die Produktion zusammenlegen noch die ganz unterschiedlichen Managementfunktionen bündeln.

Transaktionskostenvorteile entstehen, wenn die Koordinierungskosten, die durch die Kooperation entstehen, geringer sind als die Kosten der Marktbenutzung. Dieser Ansatz ist folglich primär kosten-effizienzorientiert und eignet sich damit vor allem für die Analyse reifer, rohstoffbasierter Märkte. Eine so wachstumsorientierte „High-Tech“ - Branche wie Multimedia wird dagegen die Wettbewerbsvorteile eher auf der Umsatz- als auf der Kostenseite suchen. Unternehmen sind weniger um Effizienz als mehr um Effektivität und Kompetenz bemüht.⁵⁹

Ein weiteres wichtiges Motiv ist das *Erlernen von Know-how und Kompetenzen*. Chemieunternehmen etwa tauschen Mitarbeiter oder Dokumente aus und versorgen sich so gegenseitig mit technologischem Know-how. Durch ein gemeinsames Joint-Venture können Management-Kompetenzen ausgetauscht werden. Das Lernen vom Partner ist also immer dann sinnvoll, wenn die Unternehmen sehr ähnlich sind bzw. aus derselben Branche stammen. Kooperationen in der Multimediaindustrie sind dagegen in erster Linie durch Konvergenzprozesse - also das Zusammenwachsen *unterschiedlicher* Branchen - hervorgerufen (vgl. Kap. II 1). Telekommunikations-, Software- und Medienunternehmen müssen zusammenarbeiten, um das gemeinsame Produkt „Multimedia“ anbieten zu können. Ziel der Kooperationen ist es daher vielmehr, die Kompetenzen und Ressourcen eines Partners zu *nutzen* bzw. auf diese Zugriff zu bekommen (das klassische Motiv der *Ressourcenausnutzung*), anstatt sie zu erlernen (siehe II a) bb) (1)).

Das Motiv der *Risikoteilung* schließlich dürfte weniger im dafür klassischen Bereich der Forschung und Entwicklung als eher im Bereich des Absatzes liegen. Denn im Gegensatz zu pharmazeutischen und chemischen Entwicklungen sind sowohl Entwicklungsdauer also auch Entwicklungserfolg bei der Soft- und Hard-

wareherstellung besser kalkulierbar. Andererseits ist es jedoch aufgrund der Dynamik der Branche unsicher, ob das entwickelte Produkt auch abgesetzt werden kann. Standards können sich verändert haben, oder das Produkt schon bald veraltet sein (siehe bb) (3)/(4)).

bb) Typische Motive für Kooperationen in der Multimediaindustrie

Die vorgestellten „klassischen“ Kooperationsmotive haben sich als eher weniger relevant für die Multimediabranche erwiesen. Im folgenden sollen daher bisher weniger beachtete Kooperationsmotive erörtert werden, die aber für Multimediaunternehmen von weitaus größerer Bedeutung sind.

(1) Poolen interdependenter Kernkompetenzen

Multimedia ist durch Konvergenz geprägt (s.o.). Es ist ein wertkettenübergreifendes *Verbundgeschäft*, bei dem interdependente Ressourcen und Kompetenzen miteinander kombiniert werden müssen. Ein Erlernen aller notwendigen Kompetenzen kommt nicht in Betracht. Dazu sind die Branchen vom umsatzstarken Netzbetreiber bis zum kreativen Inhalteanbieter zu unterschiedlich (s. II 1)). Daher sind die Unternehmen dazu gezwungen, ihre Kompetenzen so zu koordinieren und gegenseitig zu *nutzen*, daß sie das Leistungssystem (bzw. *Hybridprodukt*) Multimedia anbieten können. Notwendig ist dafür ein *Verständnis* für die anderen Branchen und Wertkettenstufen - um die Arbeitsweise des jeweiligen Partners zu verstehen - nicht jedoch deren vollständige Durchdringung.⁶⁰ Bei der Kooperation zwischen der Deutschen Bank und AOL soll es etwa nicht zu einem Know-how-Transfer zwischen einem Finanzinstitut und einem Internetanbieter kommen, sondern angestrebt ist eine *Kombination* beider Kompetenzen zum Aufbau einer Internet-Plattform im Online-Banking.⁶¹

(2) Experimentieren mit einer Zukunftsoption

Die Multimediaindustrie befindet sich noch in einer frühen Entwicklungsphase. Sie ist durch eine hohe Veränderungsdynamik, eine Vielzahl von Marktteilnehmern mit unterschiedlichen Interessen sowie einer Weiterentwicklung aus sich selbst heraus gekennzeichnet. Entscheidungsträger stehen damit vor unklaren Zukunftsaussichten und einer hohen Unsicherheit der eigenen Strategien. Kooperationen ermöglichen es Unternehmen, an vielen Entwicklungen mit unklarem Aus-

⁵⁹ vgl.: Markus D., *Multimedia*, 1999, S. 93f.

⁶⁰ vgl.: Markus D., *Multimedia*, 1999, S. 94ff.

gang teilzuhaben, ohne das volle Risiko zu tragen, da man entweder aus der Kooperation aussteigen kann oder Verluste zumindest aufgeteilt werden. In diesem Sinne sind Kooperationen *Zukunftsoptionen* und *Schutzmechanismen* zugleich. So sah der amerikanische Kabelnetzbetreiber TCI seine Strategie, mit möglichst vielen kleinen Online- und Softwareunternehmen gleichzeitig zu kooperieren, als „aktives Experimentieren“ an, um an der Erschließung attraktiver neuer Märkte beteiligt zu sein.⁶²

(3) Zeitvorteile

Der Innovationswettbewerb gerade in der Multimediaindustrie führt zu immer kürzeren Produktlebenszyklen und Pay-off-Perioden. Dadurch wächst der Druck, schnell und weltweit erfolgreich zu sein, bevor der Wettbewerb zu einem dramatischen Preisverfall führt. Besonders deutlich ist dies im Speicherchipmarkt, in dem die Preise einer Chip-Generation meist innerhalb eines Jahres um 50% gefallen sind⁶³. Aber auch der Mobiltelefonhersteller Nokia bedient sich Kooperationen (in dem Fall mit HP), um bei dem Internet-verbundenen WAP-Handy der erste zu sein, bevor alle Hersteller mit diesem Angebot auf den Markt kommen.⁶⁴

(4) Erringung von Marktmacht zur Durchsetzung von Standards

Systemgeschäfte wie Multimedia erfordern die Setzung von Standards (Vereinheitlichung bestimmter Teile eines Gutes), damit die verschiedenen Systemkomponenten miteinander kompatibel sind.⁶⁵ Bei innovativen Produkten muß ein Unternehmen daher versuchen, sein eigenes System möglichst schnell zu einem *De-facto-Standard* zu machen, solange es noch nicht zu einem offiziellen Industriestandard wurde. Um eine möglichst schnelle und weitflächige Verbreitung des eigenen Systems durchzusetzen, benötigt ein Unternehmen *Marktmacht*, die es - außer wenn es selbst ein Monopol besitzt - nur über Kooperationen erreicht. Kooperationen haben dabei gleich mehrere Effekte: Durch die Bündelung von Kompetenzen wird die Entwicklung des Systems beschleunigt. Bei einer genügend großen Verbreitung (*kritische Masse*) werden weitere Kunden dasselbe System

⁶¹ siehe: <http://www.aolpresse.de/aol/index.html>.

⁶² vgl.: Markus D., *Multimedia*, 1999, S. 98ff./231f.

⁶³ vgl.: Backhaus K/Plinke W.: *Strategische Allianzen*, 1990, S. 27.

⁶⁴ siehe: http://www.nokia.de/presse/pressemitteilungen/pm_inhalt.

⁶⁵ Z.B. ist die 3,5"-Diskette ein Standard, damit Disketten und Laufwerke zusammenpassen.

erwerben. Durch eine bessere Sichtbarkeit des Unternehmens schließlich werden andere Marktteilnehmer dazu veranlaßt, sich demselben Standart anzuschließen.⁶⁶ Beispielhaft war dafür die Kooperation der Bertelsmann AG mit verschiedenen deutschen und europäischen Fernsehsendern und der Deutschen Telekom AG, um im digitalen Fernsehmarkt den eigenen *Decoderstandard* - die sog. Mediabox - gegen die Kirch-Gruppe durchzusetzen (was letztlich mißlang).⁶⁷

Darstellung 5: Übersicht über Kooperationsmotive in der Multimediaindustrie

<i>Klassische Kooperationsmotive (-)</i>	<i>Neue Kooperationsmotive (+)</i>
- Kostenvorteile	- Poolen von Kernkompetenzen
- Lerneffekte	- Zeitvorteile
- Risikoteilung	- Experimentieren mit Zukunftsoption
	- Durchsetzung von Standards

(Quelle: eigene)

b) Kooperationsformen

aa) Kooperationsformen nach Anzahl der Teilnehmer

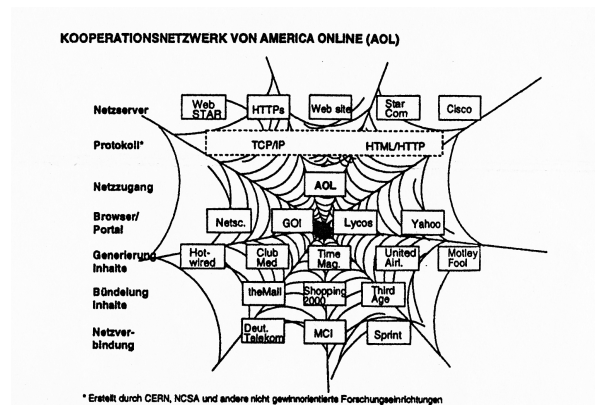
Kooperationsstrukturen lassen sich nach der Anzahl der Teilnehmer klassifizieren. Die beiden Extrempunkte stellen dabei *dyadische Kooperationen* zwischen zwei Unternehmen und *Kooperationsnetzwerke* mit einer großen Anzahl von Unternehmen, die komplex miteinander verknüpft sind, dar.

In der Multimediabranche lassen sich typischerweise solche Kooperationsnetzwerke beobachten. Beispiel ist das Kooperationsnetzwerk von American Online.

⁶⁶ vgl.: Mahrd N., *Kommunikationsdienste*, 1998, S. 55f.; Bronder C., *Kooperationsmanagement*, 1993, S. 35; Markus D., *Multimedia*, 1999, S. 103ff.

⁶⁷ vgl.: Markus D., *Multimedia*, 1999, S. 243.

Darstellung 6: Kooperationsnetzwerk von AOL



(Quelle: Markus D., Multimedia, 1999, S. 41)

Zur Erklärung des Konstruktes „Netzwerk“ finden sich in der Literatur unterschiedliche Konzepte.

Eine Gruppe von Autoren sieht Netzwerke als eine *Hybridform* zwischen Markt und Hierarchie. Danach haben Netzwerke keine eigenständigen Qualitäten, sondern stellen lediglich die Kombination marktlicher und hierarchischer Elemente dar.⁶⁸

Autoren, die sich auf die sozialen Beziehungen zwischen den Akteuren eines Netzwerkes konzentrieren, sprechen von *sozialen Netzwerken*. Akteure können Personen, Organisationen oder Gesellschaften sein. Beschreibungsmerkmale sind Reziprozität, Interdependenz, Vertrauen und Macht.⁶⁹

Eine letzte Gruppe von Autoren schließlich betrachtet ein Netzwerk als eine Gruppe von Unternehmen, die mit dem Ziel der Umsetzung einer gemeinsamen Vision geschaffen worden ist. Das Netzwerk ist ein bewußt eingesetztes Instrument der Ressourcenkombination. Ein solches Netzwerk wird als *strategisches Netzwerk* bezeichnet

Zur Beschreibung von Netzwerken in der Multimediaindustrie eignet sich dieses letzte Konzept am besten. Aufgrund der Konvergenz in dieser Branche müssen Unternehmen verschiedener Wertschöpfungsstufen miteinander kooperieren. Netzwerke stellen dann ein langfristig-strategisches Instrument als Reaktion auf die zunehmende zwischenbetriebliche Interdependenz dar. Auch wenn sie sich im

⁶⁸ vgl.: Klein S, *Unternehmensnetzwerke*, 1996, S. 89f.

⁶⁹ Majer H., *Netzwerke*, 1998, S. 98f.; Burt R., *third-party effects*, 1995, S. 80ff.

einzelnen aus sich selbst heraus und durch Verknüpfung von Einzelkooperationen entwickeln mögen, sind sie doch meist strategisch vorgedacht und unter der Führung eines fokalen, koordinierenden Unternehmens.

So ist das Angebot von AOL insbesondere deshalb für Kunden attraktiv, weil AOL die Leistungen von Anbietern auf sechs Wertschöpfungsstufen bündelt. Würde AOL nur einzelne Elemente wie beispielsweise den Netzzugang anbieten, so würde dieses Angebot wahrscheinlich kaum nachgefragt, da sich der Kundennutzen erst aus der Leistungsaggregation ergibt.

Häufig werden Netzwerke als „*loosely coupled*“ oder „underorganized systems“ beschrieben. Die Verknüpfungen seien instabil und eher marktlichen als hierarchischen Formen ähnlich. Diese Beobachtung trifft auf Multimedia-Netzwerke jedoch nur bedingt zu. Zwar kann man einerseits häufig ein Auseinanderfallen von Netzwerken beobachten (z.B. das Netzwerk rund um Bertelsmann zur Einführung der Mediabox als Decoderstandart⁷⁰), andererseits ist jedoch auch die Gründung von Joint-Ventures und damit eine sehr enge Zusammenarbeit zwischen den Netzwerkpartnern typisch (z.B. das Joint Venture Unisource als Kooperationsprodukt zwischen den Telekommunikationsunternehmen KPN, Telia, Swisscom und Telefonica⁷¹).

bb) Kooperationsformen nach ökonomischen Kriterien

Traditionell lassen sich Kooperationen in drei ökonomische Erscheinungsformen differenzieren. Horizontale, vertikale und diagonale Allianzen (s. Kap. I 1). Diese Struktur ließe sich auch auf Multimedia-Kooperationen übertragen. So könnte die Allianz von Vebacom und RWE zum Angebot von digitalen Informations- und Kommunikationsdiensten über das Stromnetz als *horizontale Kooperation* auf gleicher Wertschöpfungsstufe bezeichnet werden (Netzbetreiber). Eine *diagonale Kooperation* mit einem branchenfremden Investor wäre z.B. das Engagement der Deutschen Bank bei Mannesmann Arcor gewesen.⁷²

Der wirkliche Charakter der meisten Multimedia-Kooperationen läßt sich mit dieser Dreigliederung jedoch nicht erfassen. Grund ist einmal mehr das Merkmal der Konvergenz in dieser Industrie. Zum Angebot von Multimediadienstleistungen sind verschiedene Bestandteile notwendig, die gemeinsam ein System bilden, aber

⁷⁰ vgl.: Markus D., *Multimedia*, 1999, S. 243.

⁷¹ Lechner C./Müller-Stewens G., *Allianzsysteme*, 1999, S. 40f.

von unterschiedlichen Branchen produziert werden. Da die einzelnen Marktteilnehmer nicht über das dafür notwendige Know-how und die Ressourcen verfügen, um alle Bestandteile des Systems im Alleingang zu erzeugen, bilden sie *komplementäre* - sich gegenseitig ergänzende - *Kooperationen*.⁷³ Diese neue Erscheinungsform soll im folgenden von den traditionellen Kooperationsformen abgegrenzt werden.

Horizontale Allianzen verbinden Unternehmen derselben Wertschöpfungsstufe, also Unternehmen, die eine ähnliche Produktionsstruktur aufweisen. Durch Koordination der Produktion und Austausch von Know-how sollen Kosten gespart und Lerneffekte erzielt werden. Bei komplementären Allianzen geht es dagegen darum, die Produktion und das Know-how des Partners *gegenseitig zu nutzen*, um das eigene Produkt vermarkten zu können. Meist bewegen sie sich daher auch nicht auf derselben Wertschöpfungsstufe.

Im Unterschied zu *vertikalen Allianzen*, bei denen die Beteiligten in einer Käufer-Verkäufer-Beziehung auf aufeinanderfolgenden Stufen der Wertkette stehen, stellen komplementäre Allianzpartner typischerweise keine Zulieferer-Abnehmer-Relation dar. Zwar können Systemkomponenten des einen Partners Inputs für die Systemkomponenten des anderen Partners darstellen, die komplementäre Allianz entsteht jedoch nicht aus der für vertikale Allianzen typischen Motivation heraus, den Fluß durch die Wertkette durch Optimierung der Beziehungen zu beschleunigen, sondern vielmehr daraus, fehlendes Know-how einzuholen und Standardisierungsprozesse zu optimieren. Zudem ist fraglich, inwieweit man in der Multimediaindustrie überhaupt von einer Wertschöpfungskette sprechen kann, da die verschiedenen Leistungen (z.B. Netzangebot, Systemsoftware, Online-Plattform, Inhalteangebot) nicht jeweils eine Grundlage zur Weiterverarbeitung, sondern eine gegenseitige Ergänzung darstellen.

Komplementäre Allianzen unterscheiden sich schließlich von *diagonalen Allianzen* durch den sachlichen oder systematischen Zusammenhang zwischen den Kooperationspartnern, der sich aus der Notwendigkeit des Poolens von Know-how und der Zusammenführung unterschiedlicher Komponenten ergibt.⁷⁴

⁷² vgl.: Mahrtdt N., *Kommunikationsdienste*, 1998, S. 63/67/69.

⁷³ vgl.: Mahrtdt N., *Kommunikationsdienste*, 1998, S. 70f.

3. Evolution von Multimediakooperationen

a) Anwendung der klassischen Modelle auf Multimediakooperationen

Fraglich ist, inwieweit die im Kapitel I 3) beschriebenen Evolutionsmodelle auch die Kooperationsentwicklungen in der Multimediabranche beschreiben.

Lorange/Roos beleuchten die Evolution institutionalisierter Schnittstellenorganisationen, Larson versucht die Veränderung sozialer Koordinationsformen in Kooperationen zu erklären und Teramoto/Richter/Iwasaki die Verschiebung von Machtpositionen. Büchel/Prange/Probst/Rüling verstehen Kooperationen als Prozeß des Lernens voneinander und Lorenzoni/Ornati schließlich entwickeln anhand der Textilindustrie in Prato eine theoretische Strukturentwicklung von zentralen zu dezentralen Netzen (vgl. Kapitel I 3). Damit greifen sich die Autoren jeweils *einen* Aspekt von Kooperationsentwicklungen heraus, um ihn zu analysieren. Auf eine ganzheitlich Analyse wird verzichtet. Insbesondere wird die Evolution von Kooperationen entweder nur unter strukturellen Gesichtspunkten (Lorange/Roos, Lorenzoni/Ornati) oder nur unter sozial-integrativen Aspekten (Larson, Teramoto/Richter/Iwasaki, Büchel/Prange/Probst/Rüling) analysiert. Multimediakooperationen zeichnen sich dagegen durch komplexe, instabile Entwicklungsprozesse aus, bei denen sich strukturelle und sozial-integrative Faktoren bedingen. Dies liegt insbesondere in der typischerweise anzutreffenden Form der *Netzwerkkooperationen* begründet. Außer Lorenzoni/Ornati konzentrieren sich jedoch alle vorgestellten Modelle auf dyadische Kooperationsformen. Das Modell von Lorenzoni/Ornati bezieht sich andererseits allein auf eine spezifische Industrie in einer spezifischen Region Italiens. Als Basismodell für Multimediakooperationen ist es ebenso wie die anderen Modelle wenig geeignet. Im folgenden Abschnitt soll daher ein von Markus⁷⁵ anhand der Multimediabranche entwickeltes und von Lechner/Müller-Stewens⁷⁶ ähnlich beobachtetes Evolutionsmodell dargestellt werden.

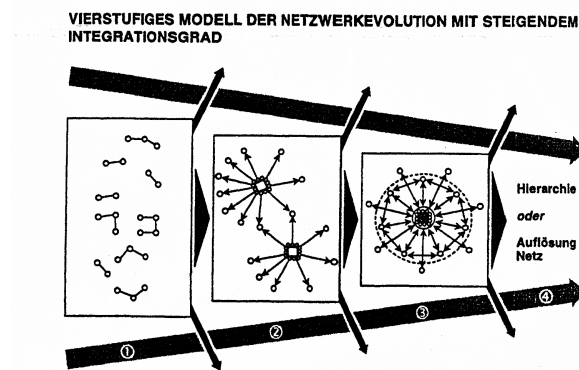
b) Trichtermodell der Netzwerkevolution

Das Trichtermodell von Markus beschreibt in vier Stufen die Evolution eines Unternehmensnetzwerkes, wie es charakteristisch für die Multimediabranche ist.

⁷⁴ vgl.: Mahrtdt N., *Kommunikationsdienste*, 1998, S. 74.

⁷⁵ Markus D., *Multimedia*, 1999, S. 119ff.

Darstellung 7: Netzwerkevolutionsmodell nach Markus



(Quelle: Markus D., *Multimedia*, 1999, S. 121.)

Zentrales Konstrukt des Evolutionsprozesses ist die zunehmende strukturelle und soziale Integration der Kooperationspartner. Dabei wird unter „Integration“ ein Prozeß verstanden, bei dem es aufgrund von fortgesetzten Kontakten zu institutionalisierten Bindungen zwischen Partnern kommt. Je höher die Integration desto stabiler ist das Kooperationsnetz. Jede der vier Phasen ist zugleich auch ein Filter. Nur ein Teil der Kooperationen durchläuft alle Phasen, andere scheiden früher aus bzw. lösen sich auf.

aa) 1. Phase: Trial and Error im Kooperationsgeflecht

Die Multimediabranche ist durch zumeist noch unbestimmte Marktstrukturen und Kundenpräferenzen gekennzeichnet. Hauptanliegen der Unternehmen ist es daher, möglichst lange die Flexibilität der eigenen Strategie zu erhalten. Entsprechend gleicht die Kooperationsstrategie einem „*Trial and Error*“-Prozeß, bei dem zahlreiche Partnerschaften eingegangen werden, die dann in hoher Zahl und Geschwindigkeit auch wieder gelöst und durch neue ersetzt werden. Dadurch lernt das Unternehmen verschiedene Partner und Technologien kennen und minimiert das Risiko, auf ein falsches Pferd gesetzt zu haben. Beispielsweise kooperiert der japanische Elektronikhersteller Sharp bei der Entwicklung seines digitalen Assistenten mit den Herstellern verschiedener Betriebssysteme, um auf keinen Fall von der Entwicklung ausgeschlossen zu werden.⁷⁷ Neben der Erhöhung der eigenen Flexibilität wollen Unternehmen mit dieser Strategie jedoch häufig auch potentiell-

⁷⁶ Lechner C./Müller-Stewens G., *Allianzsysteme*, 1999, S. 33ff.

le Konkurrenten an sich binden und damit besser kontrollieren (sog. *preemptive signup*). Wettbewerber können dann nur noch Partnerschaften mit weniger aussichtsreichen Partnern eingehen. So kooperierte die Bertelsmann AG insbesondere deshalb mit der News Corp., um das Unternehmen von einer unkontrollierten Ausbreitung auf dem deutschen Markt abhalten zu können.⁷⁸

Die Kooperationsstruktur der Phase 1 gleicht damit einem Geflecht von Einzelkooperationen ohne erkennbare Struktur. Sie ist von einer geringen Institutionalisierung und einer hohen Veränderungsdynamik geprägt.

bb) 2. Phase: Netzbildung durch Kooperation dezentraler Teams

In der zweiten Evolutionsphase kommt es zur Ausbildung von Netzwerkstrukturen. Sie werden nicht mehr durch das Top-Management gesteuert, sondern sind Folge der dezentralen Selbstorganisation unternehmensinterner Einheiten. Diese sind in der Multimediaindustrie typischerweise in flexiblen, relativ unabhängig agierenden *Teams* organisiert. Jedes Team definiert für sich mögliche Kooperationsmotive und sucht nach Kooperationspartnern. Das Resultat ist die Bildung eines Netzwerkes, das jedoch kaum als strategisch bezeichnet werden kann, da es nicht durch eine kollektive und langfristige Strategie gesteuert wird, über keine klare formale Struktur verfügt und noch keine eigene Identität entwickelt hat. Anders als beim Unternehmensgeflecht bilden sich jedoch fokale Organisationen oder Teams heraus, welche die Zusammenarbeit der wachsenden Anzahl von Kooperationspartnern koordinieren. So war es zum Beispiel die Multimedia-Division des amerikanischen Netzbetreibers TCI, welche die ersten Kooperationen mit kleinen Hard- und Softwareherstellern aufbaute.⁷⁹

cc) 3. Phase: Entstehung eines Zwiebschalennetzes

Die Kooperationen in Phase 2 sind eher *kurzfristig* orientiert. Es werden viele Partnerschaften geschlossen, aber aus Opportunismus auch wieder aufgelöst. Andererseits wird sich mit einigen Partnern die Zusammenarbeit intensivieren, weil in verstärktem Maße Ressourcen eingebracht werden und sich gemeinsame langfristige Ziele herauskristallisieren. Die Differenzierung erfolgt anhand der sozialen Integration der Partner und der strategischen Bedeutung, die eine Kooperation für beide Teile hat. Die bewußte Wahl unterschiedlich intensiver Partnerschaften gibt

⁷⁷ vgl.: Gomes-Casseres B./Krieger S., *corporation*, S. 5

⁷⁸ vgl.: Markus D., *Multimedia*, S. 230.

dem Netzwerk die Struktur einer *Zwiebelschale*. Rund um einen strategischen Kern gruppieren sich mehrere Schichten von Kooperationen unterschiedlicher Intensität, zwischen denen Querverbindungen entstehen können. Gerade in den inneren Schichten bilden sich gegenseitiges Vertrauen und eine Netzwerkkultur heraus. Die Kooperationspartner generieren unter Leitung der fokalen Organisation eine gemeinsame Vision. Beispielhaft ist die Netzwerkstruktur rund um das Joint Venture @Home zum Angebot eines Hochgeschwindigkeitsinternetzugangs in den USA. Im Mittelpunkt standen die beiden Gründungspartner TCI sowie das Risikokapitalunternehmen KLEINER PERKINS. Eine 2. Schicht bildeten die mit Minderheitsanteilen beteiligten weiteren Kabelnetzbetreiber. Die Peripherie waren schließlich Inhalte- und Technikpartner.

dd) 4. Phase: Reevaluation und Zerfall

Kooperationen halten nicht ewig. Haben sie ihren Zweck erfüllt - etwa wenn ein oder beide Partner ihr Wissensziel erreicht haben -, werden sie früher oder später beendet. Entweder wird dann ein Partner durch den anderen übernommen (*Hierarchie*) oder beide Partner agieren wieder unabhängig voneinander (*Markt*).

Übernahmen werden tendenziell jedoch eher unter stabilen Marktbedingungen stattfinden, etwa um in einem bekannten Unternehmensumfeld durch Synergieeffekte Kostenvorteile zu erzielen. Die hohe Dynamik - und damit auch Unsicherheit für Multimediaunternehmen - dürfte einmal den Zerfallsprozeß von Netzwerken generell beschleunigen und zudem die Rückkehr zu reinen Marktmechanismen wahrscheinlicher machen.

4. Management von Multimediakooperationen

Wie in Kapitel II 4 bereits erwähnt, werden durch Kooperationen gemeinsame Strategien verfolgt. Andererseits nutzen einige Unternehmen Allianzen, um ihre individuellen Ziele zu erreichen. Im folgenden wird die Bedeutung kollektiver und individueller Strategien speziell für Multimediakooperationen untersucht.

⁷⁹ vgl.: Markus D., *Multimedia*, S. 249ff.

a) kollektive Strategien

aa) Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht

Das Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht wird in Multimediakooperationen aufgrund der starken Machtunterschiede nur selten realisiert. Oft kann ein dominantes Unternehmen die Aufteilung des Mehrwertes zu seinen Gunsten beeinflussen und die eigenen Ideen und Vorstellungen bei Entscheidungsprozessen durchsetzen. Zudem ist es dieser Organisation möglich, die Auswahl neuer Partner so zu treffen, daß die eigene Machtposition nicht gefährdet wird. Auch die konkreten Zielsetzungen der Unternehmen eines Multimedienetzwerkes sind in vielen Fällen sehr unterschiedlich, so daß die Beteiligten mit geringen Machtpotentialen ihre individuellen Strategien nicht verwirklichen können.

bb) gegenseitiges Vertrauen

Verfolgen alle Kooperationspartner individuelle Vorgehensweisen, so können diese einander gegenseitig blockieren. Ein zentrales Element um den Erfolg eines Allianznetzwerkes zu garantieren, besteht somit in der konsequenten Realisierung einer kollektiven Strategie durch alle Beteiligten. Dabei müssen die Unternehmen ihre individuellen Präferenzen zurückstellen und so handeln, daß die gemeinsamen Ziele optimal verwirklicht werden. Während es kurzfristig zu Nachteilen einzelner Wirtschaftseinheiten kommen kann, muß jedoch insgesamt eine gerechte Verteilung von Leistungen und Erträgen gewährleistet sein. Hierin ist erfahrungsgemäß eine wichtige Voraussetzung für den Zusammenhalt der Allianzpartner zu sehen.

Um das kooperationsfördernde Verhalten aller Beteiligten zu garantieren, müssen folglich opportunistische Handlungsweisen ausgeschlossen werden. Neben vertraglichen Vereinbarungen oder Selbstbindung infolge hoher Investitionen, stellt Vertrauen ein mögliches Mittel zur Vermeidung derartigen Verhaltens dar. Lang andauernde Wechselbeziehungen, die zur Zufriedenheit aller Partner verlaufen, fördern die Entwicklung von Vertrauen, das sich wie bereits erwähnt als emotionale Sicherheit charakterisieren läßt.⁸⁰

In der Multimediaindustrie sind vertrauensbasierte Kooperationen jedoch nur selten zu finden. Eine mögliche Ursache hierfür ist darin zu sehen, daß sich die An-

⁸⁰ Markus, D.: *Multimediaindustrie*, 1999, S. 159ff.

bieterstruktur in dieser Branche sehr schnell verändert.⁸¹ Zudem sind die Allianzen gerade zu Beginn der Netzwerkentwicklung einem ständigen Wandel unterworfen. Aufgrund dieser beiden Faktoren kommt es häufig zu Kooperationen zwischen Unternehmen, die noch keine gemeinsamen Erfahrungen gemacht haben und somit noch kein Vertrauen zueinander aufbauen konnten. Das um BERTELSMANN bestehende Kooperationsnetzwerk zur Entwicklung des digitalen Abonnementfernsehens in Deutschland (NEWS CORP., KIRCH-GRUPPE, DEUTSCHE TELEKOM) ist ein Beispiel für eine derartige Allianz in einem frühen Netzwerkstadium. Auch hier konnte sich keine intensive auf Vertrauen basierende Zusammenarbeit herausbilden.⁸²

Andererseits werden Allianzen oftmals mit dem Ziel eingegangen, eine neue Multimediaanwendung aus verschiedenen Einzelkomponenten zu entwickeln. Dabei konkurrieren unterschiedliche Netzwerke um die Durchsetzung der eigenen Technologie. Zumeist gewinnen bei diesem Wettbewerb die Anbieter, die ihr Produkt früher auf den Markt bringen als die Konkurrenz. Infolgedessen entsteht innerhalb der Allianzen ein enormer Zeitdruck bei der Herstellung der Anwendungen. Häufig ergeben sich schon zu Beginn der Kooperation hohe Investitionen, wenn sich eine Vertrauensbasis noch nicht herausbilden konnte. Opportunistisches Verhalten wird in der Multimediaindustrie demnach in erster Linie durch die Selbstbindung der Partner aufgrund dieser Ausgaben oder aufgrund der Aussicht auf Erfolg vermieden. In späteren Stadien der Kooperation kann die Selbstbindung der Beteiligten jedoch durch Vertrauen ersetzt werden.⁸³

cc) interkulturelles Verständnis

Multimediakooperationen lassen sich durch eine große Anzahl von Konflikten kennzeichnen. Dies liegt daran, daß derartige Allianzen Partner unterschiedlicher Branchenkulturen, Unternehmensgrößen sowie Eigentümerstrukturen verbinden. Anhand eines Vergleiches der Telekommunikationsbranche mit der Hard- und Softwareindustrie können die großen Unterschiede zwischen den Unternehmenskulturen innerhalb der Multimediabranche verdeutlicht werden. Dem erst kürzlich liberalisierten Telekommunikationsmarkt gehören Unternehmen mit langen Planungsfristen, langfristigen Investitionsprozessen und einer stark ausgeprägten Hie-

⁸¹ Tonkaboni, K.: *Multimedia*, 1995, S. 13.

⁸² Markus, D.: *Multimediaindustrie*, 1999, S. 268.

rarchieordnung an. Demgegenüber weisen die Wirtschaftseinheiten der Soft- und Hardwareindustrie infolge der kurzen Produktlebenszyklen ein hohes Maß an Flexibilität sowie große Entscheidungsfreiräume der Beschäftigten auf.⁸⁴

Des weiteren treten in der Multimediaindustrie häufig größenbedingte Konflikte zwischen Neueinsteigern (Start-ups) und etablierten Großkonzernen auf. Start-ups müssen sich neben den bereits anerkannten Unternehmen auf dem Markt behaupten. Dies versuchen sie durch innovative Produkte zu erreichen. Zudem zeichnen Flexibilität, experimentelles Ausprobieren, hohe Risikobereitschaft und ein heterogener Mitarbeiterstamm die Neugründungen aus. Die „großen“ Kooperationspartner hingegen lassen sich durch eine homogene Beschäftigtenstruktur, Flexibilität hemmende lange Entscheidungsprozesse, geringere Risikobereitschaft und strategische Planung charakterisieren. Während die Start-ups vor allem von den Kontakten der etablierten Konzerne profitieren, können sich diese an innovativen Entwicklungen beteiligen und neue Kompetenzen erlernen. Als Beispiel für eine Verbindung zwischen unterschiedlich großen Unternehmen sei die Kooperation zwischen @Home und zahlreichen Neueinsteigern im @Home Network genannt.⁸⁵

Da Konflikte das Bestehen einer Allianz gefährden, muß deren Ausmaß reduziert werden. Akkulturationsprozesse konnten in Multimediakooperationen bisher allerdings kaum durchgeführt werden. Gründe hierfür sind die große Anzahl der Kooperationspartner sowie die häufig kaum überbrückbaren strukturellen Interessengegensätze.⁸⁶

Die Nutzung sprachlicher Mehrdeutigkeiten ermöglicht es jedoch trotz inhaltlicher Streitigkeiten gemeinsame Strategien zu entwickeln. Die Kooperationsvereinbarungen von BERTELSMANN und allen anderen am Netzwerk zur Durchsetzung von digitalem Abonnentenfernsehen Beteiligten stellen ein Beispiel für derartig allgemeine Formulierungen dar.

Schließlich gibt es noch die Möglichkeit struktur- und kulturbedingte Konflikte durch Schaffung einer partnerkompatiblen Schnittstellenorganisation zu vermeiden. Diese Maßnahme wurde in Multimediakooperationen bereits erfolgreich

⁸³Peteraf, M./Shanley, M.: *strategic group identity*, S. 170f.

⁸⁴Markus, D.: *Multimediaindustrie*, 1999, S. 180ff.

⁸⁵Markus, D.: *Multimediaindustrie*, 1999, S. 281ff.

⁸⁶Markus, D.: *Multimediaindustrie*, 1999, S. 299.

durchgeführt. Ein sehr wichtiges Kooperationsprojekt von TCI stellt das @Home Network dar, das sich mit einem Internetzugang durch Kabelmodems in den USA beschäftigt. Aufgrund der Zusammenarbeit mit vielen Start-ups innerhalb dieses Netzwerkes gründete TCI die interne Pufferorganisation TCI TECHNOLOGY VENTURES. Zu deren Aufgabenbereich gehört unter anderem die Suche nach neuen, für Kabelmodems geeigneten Technologien. Die einzelnen Allianzen werden von Beziehungsmanager betreut, die sowohl den Kontakt zwischen Start-ups und TCI als auch die Kommunikation der Neugründungen untereinander herstellen und dirigieren. Auf unterschiedlichen Unternehmenskulturen basierende Konflikte können durch die Existenz von TCI TECHNOLOGY VENTURES häufig vermieden werden, da sich diese Organisation auf den Umgang mit Start-ups eingestellt hat. Zusätzlich verfügt TCI über die externe Pufferorganisation KLEINER PERKINS in Form eines Risikokapitalunternehmens. Diese stellt ein Netzwerk junger Technologieunternehmen dar, die sowohl vom erhaltenen Risikokapital als auch von den neuen Kontakten profitieren.⁸⁷

dd) gemeinsame Visionen

Visionen geben Zukunftsbilder einer Branche sowie die Ziele einer Allianz wieder. Sie stellen die Grundlage dar, um potentielle Partner davon zu überzeugen, daß die eigene Kooperation die erfolgreichsten Zukunftsaussichten auf dem Markt verspricht. Somit sind Visionen für Multimediakooperationen von besonderer Bedeutung. Sie ermöglichen es zudem, den Zusammenhalt vieler verschiedenster Partner durch die Formulierung einer gemeinsamen Intention zu garantieren. Bei ihrer Entwicklung ergeben sich jedoch erhebliche Schwierigkeiten.

Infolge unterschiedlicher Erfahrungen entwickeln Manager stark divergierende kognitive Schemata, aus denen schließlich individuelle Umweltsichtweisen, sogenannte „dominant logics“ resultieren. Anhand dieser subjektiven Perspektiven werden Umweltdaten gefiltert, wodurch sich ein erheblicher Einfluß der „dominant logic“ auf das Entscheidungsverhalten einer Unternehmung ergibt. Da die Multimediaindustrie mehrere Wirtschaftsbereiche mit unterschiedlichen Branchenlogiken verbindet, ergeben sich stark abweichende konkrete Zielvorstellungen.

⁸⁷ Markus, D.: *Multimediaindustrie*, 1999, S. 284ff.

Damit sich die individuellen Ziele aller Beteiligten dennoch in einer Vision vereinbaren lassen, wird diese sehr abstrakt formuliert. Zudem erscheinen die Netzwerkvisionen der Multimediaindustrie äußerst attraktiv, um interessante Unternehmen dazu zu veranlassen, der Allianz beizutreten. Beispielhaft sei hier die Vision des @Home Network angeführt, die darin besteht, das Kabelnetz zur attraktivsten Plattform für schnellen Internetzugang und @Home zum dominanten Anbieter zu machen. Sie erscheint für alle Beteiligten sehr attraktiv und ist zudem abstrakt genug, um die individuellen Ziele der Partner zu vereinbaren.⁸⁸

b) Individuelle Strategie

Jedes Unternehmen verfolgt mit der Teilnahme an einer Kooperation auch individuelle Strategien. Gemeinsames Vorgehen steigert die Aussichten auf Erfolg. Doch auch innerhalb eines Netzwerkes können sich Vorteile für einzelne Organisationen ergeben. Die Allianzen der Multimediaindustrie weisen starke Machtunterschiede zwischen den kooperierenden Wirtschaftseinheiten auf. Im Gegensatz zu anderen Branchen sind diese hier nicht primär eine Folge ungleicher Ausstattung mit Ressourcen bzw. Kompetenzen. Als attraktiver Kooperationspartner wird vielmehr die Organisation wahrgenommen, die zuerst eine erfolversprechende, sinnstiftende Netzwerkvision vorstellt und bereit ist, einen großen Teil des mit dieser Vision verbundenen Risikos auf sich zu nehmen. Innerhalb des Netzwerkes kommt dieser Unternehmung die Rolle des fokalen Gestalters zu, der die Koordinationsfunktion ausübt.⁸⁹ Zu seinen Aufgaben zählen neben der Entwicklung einer sinnstiftenden Vision auch die Bindung weiterer Allianzpartner sowie die Festlegung der von diesen auszuführenden Aktivitäten. Des weiteren sollte der zentrale Koordinator den Zusammenhalt des Netzwerkes fördern, wozu bei Multimediakooperationen vor allem die Vermittlung zwischen Unternehmen im Konfliktfall zählt.⁹⁰ Diese Aufgabe wurde allerdings zumeist nicht in ausreichendem Maße erfüllt, da die fokalen Gestalter vielmehr darum bemüht waren, ihre dominante Machtposition zu erhalten. WARNER HOME VIDEO war beispielsweise das erste Unternehmen, das seine Vision vorstellte, die DVD-Technologie als Stan-

⁸⁸ Markus, D.: *Multimediaindustrie*, 1999, S. 271ff.

⁸⁹ Markus, D.: *Multimediaindustrie*, 1999, S. 277f.

⁹⁰ Snow, C. C./Thomas, J. B.: *networks*, 1993, S. 217ff.

dard durchzusetzen. Infolgedessen konnte es im DVD-Netzwerk die Position des zentralen Koordinators einnehmen.⁹¹

Eine dominante Machtposition bringt für die entsprechende Organisation erhebliche Vorteile mit sich. Unter anderem kann der fokale Gestalter die Verteilung des Gewinns zu seinen Gunsten beeinflussen und den eigenen Standard innerhalb des Netzwerkes durchsetzen. Auch bei der Auswahl neuer Kooperationspartner wird die Entscheidung häufig seinen Vorstellungen entsprechend ausfallen.⁹² So lehnten sich auch die ersten Standardentwürfe im DVD-Netzwerk stark an die Ansprüche der Filmbranche an. Zudem wurde der Gewinn sehr ungleich verteilt und viele technischen Entscheidungen im Sinne von WARNER HOME VIDEO entschieden.⁹³

IV. Schlußbetrachtung

Der Vergleich „klassischer“ Kooperationen mit Kooperationstypen in der neu entstehenden Multimediabranche offenbarte zum einen die hohe Relevanz von Allianzen in diesem Wirtschaftszweig zum anderen aber auch die Unterschiede, die sich bei der Entstehung, der Entwicklung und dem Management der Zusammenarbeit ergeben.

Die Analyse von *Kooperationsmotiven und -formen* in der Multimediaindustrie zeigt, daß diese in mehrerer Hinsicht durch besondere Merkmale gekennzeichnet sind. Sie ergeben sich letztlich aus der Entstehung einer völlig neuen Branche durch das Zusammenwachsen ehemals voneinander unabhängiger Einzelbranchen. Bis dahin fanden sich Unternehmen in Kooperationen zusammen, die auch schon vorher in wirtschaftlicher Beziehung zueinander standen - sei es als Konkurrenten auf demselben Markt bei horizontalen Allianzen oder als Zulieferer und Abnehmer bei vertikalen Allianzen. Durch eine bessere Koordination und Intensivierung ihrer Beziehungen sollte der Leistungsprozeß insgesamt optimiert werden. Jedes Unternehmen hätte jedoch auch unabhängig - nur eben weniger effizient - agieren können. Anders stellt sich das in der Multimediaindustrie dar. Hier kooperieren

⁹¹ Markus, D.: *Multimediaindustrie*, 1999, S. 273ff.

⁹² Pampel, J.: *Kooperation mit Zulieferern*, 1993, S. 212ff.

Unternehmen miteinander, die vorher meist weder als Wettbewerber noch als Käufer bzw. Verkäufer in einer Beziehung zueinander standen. Sie tun dies nicht mehr unter dem Aspekt der Leistungsoptimierung, sondern der Leistungserstellung. Eine Bank wäre überfordert, alle Kenntnisse für ein kundenfreundliches Online-Banking zu erwerben, genauso wenig wie es für einen Anbieter von Internetleistungen sinnvoll und wirtschaftlich wäre, eigens eine Finanzabteilung aufzubauen. Das Motiv ist nicht mehr passiv das der Kostenminimierung, sondern aktiv das der Innovation durch Zusammenarbeit.

Entsprechend der Vielfalt der Systemkomponenten werden die Kooperationsstrukturen sehr komplex. Kooperationsnetzwerke sind die Folge, die sich über viele Branchen erstrecken. Auch diese sind in ihrer Art ein Novum. Bis dato existierende Netzwerke wie die japanischen Keiretsu-Strukturen oder Netzwerke in der Automobilindustrie waren reine Zuliefer-Netzwerke, dienten also letztlich allein der vertikalen Integration. Insofern sind multimediale Netzwerke „echter“, als sie wirklich unterschiedliche Branchen miteinander verknüpfen und quasi als Folge von Emergenz⁹⁴ ganz neue Produktmöglichkeiten entstehen lassen.

Es hat sich gezeigt, daß die Aufgliederung in horizontale, vertikale und diagonale Kooperationen in der betrachteten Branche nur noch wenig Sinn macht. Denn entsteht durch die Kooperationen überhaupt erst eine Wertkette, wäre es paradox, Kooperationen nach Richtungen entlang dieser Wertkette unterscheiden zu wollen.

Im Hinblick auf die *Kooperationsentwicklung* weist das Evolutionsmodell von Markus viele Elemente auf, die sich als typisch für die Multimediabranche bezeichnen lassen: Das anfängliche Screening von Kooperationspartnern, die sich auf den unteren Ebenen bildende - quasi selbstorganisierende - Netzwerkstruktur, die zwiebelschalenähnliche Sphärenbildung am Ende. Obwohl Markus die Entwicklung aus mehreren Perspektiven betrachtet - strukturelle Ausdifferenzierung wird durch sozial-integrative Faktoren erklärt - kann auch sein Modell jedoch keinen Anspruch auf Vollständigkeit erheben. Vernachlässigt werden etwa die *Grün-*

⁹³ Markus, D.: *Multimediaindustrie*, 1999, S. 273ff.

⁹⁴ Unter Emergenz versteht man das Auftreten qualitativ neuer Eigenschaften eines Systems, die sich durch die Summierung der Einzeleigenschaften der Elemente nicht erklären lassen, vgl.: Lechner C./Müller-Stewens G., *Allianzsysteme*, 1999, S. 48f.

de für das Entstehen einer oder mehrerer fokaler Organisationen innerhalb des Netzwerkes. Ebenso fehlt es an einer Betrachtung der Veränderungen von Institutionen und Schnittstellenorganisationen (z.B. Joint Ventures). Zum anderen muß auch das Modell von Markus - obwohl aus der Multimediaindustrie heraus entwickelt - theoretisch und idealtypisch bleiben. In der Realität werden die unterstellten Prämissen nicht immer zutreffen. So geht Markus von einer sehr heterogenen Struktur der kooperierenden Unternehmen aus (viele kleine und einige große Unternehmen), wie sie in der Multimediabranche auch häufig anzutreffen ist. Im Einzelfall mögen jedoch nur gleich große Unternehmen miteinander kooperieren, um die Machtverhältnisse in der Balance zu halten. Dies war die Leitlinie der Kooperation zwischen den Telekommunikationsunternehmen KPN, Telia, SwissCom und Telefonica.⁹⁵ Auch die Annahme der Kooperation dezentraler Teams in der zweiten Phase wird dann nicht zutreffen, wenn die Organisationsstruktur in dem Unternehmen eine andere ist. So läßt es sich nur schwer vorstellen, daß in dem patriarchisch geführten Medienkonzern Kirchs einzelne Unternehmenseinheiten diese Bewegungsfreiheit hätten. Das Entstehen von Querverbindungen nicht-dominanter Netzteilnehmer in Phase 3 konnte Markus schließlich selbst empirisch kaum belegen.⁹⁶ Das Netzwerkevolutionsmodell von Markus bietet mithin ein überzeugendes theoretisches Konstrukt für die Vorgänge in der Multimediaindustrie, wenn man sich der Grenzen der Aussagefähigkeit und der unterstellten Prämissen bewußt ist.

Im Gegensatz zu klassischen Allianzen ergeben sich beim *Management* von Multimediakooperationen aufgrund von drei wesentlichen Faktoren zusätzliche Schwierigkeiten. Zum einen weisen die Netzwerke dieser Branche erhebliche Machtunterschiede auf. Die ungleiche Verteilung der Machtbasen basiert hier jedoch nicht wie in vielen anderen Wirtschaftszweigen auf der unterschiedlichen Ausstattung mit Ressourcen und Kompetenzen. Vielmehr nimmt das Unternehmen eine dominante und koordinierende Position im Netzwerk ein, das zuerst eine ansprechende, sinnstiftende Vision formuliert und vorstellt. Häufig gelingt es diesem fokalen Gestalter, seine favorisierte Strategie gegenüber den anderen Koope-

⁹⁵ vgl.: Lechner C./Müller-Stewens G., Allianzsysteme, S. 41.

⁹⁶ vgl.: Markus D., *Multimedia*, 1999, S. 263.

rationspartnern durchzusetzen und Vorteile zu realisieren. Handlungsempfehlungen zur Wiederherstellung des Anreiz-Beitrags-Gleichgewichtes in Multimediakooperationen wurden bisher jedoch nicht entwickelt.

Andererseits bringen die großen Unterschiede zwischen Unternehmen verschiedener Wirtschaftsbereiche ein erhebliches Konfliktpotential mit sich. Die starken Zieldivergenzen erschweren die Entwicklung einer richtungsweisenden verbindenden Vision. Zudem geben die branchenkulturellen Unterschiede immer wieder Anlaß für Spannungen. Es hat sich jedoch gezeigt, daß die Gründung von Schnittstellenorganisationen die Zusammenarbeit wesentlich erleichtert und Konflikte vermindert.

Schließlich beruhen viele Kooperationen der Multimediaindustrie nicht auf gegenseitigem Vertrauen, sondern auf Selbstbindung infolge hoher Investitionen, die im Zeitverlauf durch den Aufbau von Vertrauen ersetzt werden kann. Vorschläge zur Beschleunigung dieses Prozesses wurden allerdings noch nicht erarbeitet.

Es zeigt sich, daß die theoretischen Ansätze zur Beschreibung der Entstehung, der Entwicklung und des Managements von Multimediakooperationen noch einige Lücken aufweisen. Eine mögliche Ursache hierfür ist darin zu sehen, daß bisher nicht genügend empirische Beobachtungen dieser jungen Branche vorliegen, um ein allumfassendes Modell zu fundieren. Erwartungsgemäß werden sich jedoch auch in Zukunft viele Allianzen in diesem Wirtschaftssektor herausbilden, so daß die bestehenden Erklärungsdefizite möglicherweise schon bald behoben werden können.

Literaturverzeichnis

- Aulinger, Andreas:** *(Ko-)Operation Ökologie: Kooperationen im Rahmen ökologischer Unternehmenspolitik*, Diss., Marburg, 1996.
- ders.:** *Kooperationen - Vereinbarungen mit Vertrauen und Selbstbindung*, In: Mayer-Reis, Jörg Friedrich (Hrsg.): *Zwischen globalen und lokalen Interessen*, Loccumer Protokolle, 1. Aufl., Rinteln, 1995.
- Backhaus, Klaus/ Piltz, Klaus:** *Strategische Allianzen - eine neue Form kooperativen Wettbewerbs?*, In: *Strategische Allianzen*, Sonderheft der zfbz, Düsseldorf, 1990.
- ders./ders. (Hrsg.):** *Strategische Allianzen*, Sonderheft der zfbz, Düsseldorf, 1990.
- ders./Plinke Wulff:** *Strategische Allianzen als Antwort auf veränderte Wettbewerbsstrukturen*, In: *Strategische Allianzen*, Sonderheft der zfbz, Düsseldorf, 1990.
- Boettcher, E. (Hrsg):** *Theorie und Praxis der Kooperation*, Tübingen, 1974.
- ders.:** *Kooperation und Demokratie in der Wirtschaft*, Tübingen, 1972.
- Booz Allen & Hamiliton (Hrsg.):** *Zukunft Multimedia*, Grundlagen, Märkte und Perspektiven in Deutschland, 2. Auflage, Frankfurt/M, 1995.
- Bronder, Christoph:** *Kooperationsmanagement - Unternehmensdynamik durch Strategische Allianzen*, Frankfurt/M, 1992.
- Burt R./Knez M.:** Kinds of *third-party* effects on trusts, in: *Rationality and Society*, 1995, 7.Jg., S. 255-292.
- David, B.L.:** How *internal venture* groups innovate, In: *Research in Technology Management*, 37 Jg., Nr. 2, S. 38-43.
- Engelhard, Johann/Sinz Elmar J. (Hrsg.):** *Kooperation im Wettbewerb - Neue Formen und Gestaltungskonzepte im Zeichen von Globalisierung und Informationstechnologie*, Wiesbaden, 1999.
- Frankfurter Allgemeine Zeitung (FAZ):** *Bertelsmann bläst beim digitalen Pay-TV zum Rückzug*, in: 48.Jg., Nr. 220, S. 20.

- Fleischer, Sonja:** *Strategische Kooperationen – Planung – Steuerung – Kontrolle*, Lohmar/Köln, 1997.
- Fontanari, Martin L.** Voraussetzungen für den *Kooperationserfolg* - Eine empirische Analyse, in: Schertler, Walter: *Management von Unternehmenskooperationen*, Wien, 1995.
- Götzelmann, Frank:** *Umweltschutzinduzierte Kooperationen* der Unternehmung, in: Europäische Hochschulschriften, Reihe 5, Volks- und Betriebswirtschaft, Band 1347, Frankfurt/M, 1992.
- Gomes-Casseres B./ Krieger S.:** *The corporation is dead. Long live the constellation*, In: *The Alliance Analyst*, Nr. 10.6., S. 1-5, auf: <http://www.allianceanalyst.com>.
- Hahn, Dietger:** *Risiko-Management*, Stand und Entwicklungstendenzen, In: *ZfO* 3/1987, S. 137-150.
- Hamel, G./Doz, Y.L./Prahalad, C. K.:** *Collaborate with Your Competitors and Win*, in: *Harvard Business Review*, 67. Jg., 1989, S. 133-139.
- Hungenberg, Harald:** *Bildung und Entwicklung von strategischen Allianzen*: theoretische Erklärungen, illustriert am Beispiel der Telekommunikationsbranche, In: *Kooperation im Wettbewerb*, Bamberg, 1999, S. 3-29.
- Klanke, Burkhard:** *Kooperation als Instrument* der strategischen Unternehmensführung, Diss., Münster, 1995.
- Klein, Stefan:** *Interorganisationssysteme und Unternehmensnetzwerke*, Habil.-Schrift, Wiesbaden, 1996.
- Knoblich H.:** *Zwischenbetriebliche Kooperation*. Wesen, Formen und Ziele. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB)*, S. 497-514, 1969.
- Larson, A.:** *Network dyads in entrepreneurial settings, a study of the governance of exchange relationships*, 1992, in: *ASQ*, 37. Jg., Nr. 1, S. 76-104.
- Lechner Christoph/ Müller-Stewens Günter:** *Zur Entwicklung von Allianzsystemen - oder die Emergenz kollektiv geteilter Fähigkeiten*, In: Engelhard, Johann/Sinz, Elmar J.(Hrsg.): *Kooperation im Wettbewerb*, Wiesbaden, 1999.

- Linn, N.:** Die Implementierung *vertikaler Kooperationen*, in: Europäische Hochschulschriften, Reihe 5, Volks- und Betriebswirtschaft, Bd. 1006, Frankfurt/M, 1989.
- Lorange, Peter/Roos, Johan.:** *Strategic Alliances*, Formation, Implementation, and Evolution, Cambridge, 1992.
- Luhmann, N.:** *Vertrauen*, 2. Aufl., Stuttgart, 1973.
- Mahrd, Niklas:** Strategische Allianzen bei digitalen Informations- und Kommunikationsdiensten - Eine wettbewerbspolitische Untersuchung, Diss., 1. Aufl., Baden-Baden, 1998.
- Majer, Helge:** *Netzwerke*, in: Mayer-Ries, Jörg-Friedrich: Zwischen globalen und lokalen Interessen, Rinteln, 1998.
- Markus, Dirk Erich:** Strategische Kooperationen in der *Multimediaindustrie*, Diss., Frankfurt/M, 1999.
- Mayer-Ries, Jörg Friedrich (Hrsg.):** Zwischen globalen und lokalen Interessen: Stand und Perspektiven nachhaltig gestalteter Wirtschaftskreisläufe und kooperativen Handelns, Reihe Loccumer Protokolle, 1. Aufl., Rinteln, 1995.
- Mohr, Niko:** *Kommunikation* als Interaktionsvariable im Kooperationsmanagement, In: Schertler, Walter: Management von Unternehmenskooperationen, Wien, 1995.
- Pampel J.:** *Kooperation mit Zulieferern - Theorie und Management*, Diss., Wiesbaden, 1993.
- Peteraf, M./Shanley, M.:** Getting to know you; A theory of strategic group identity, in: SMJ, 18. Jg., s. 165-186.
- Schein, Edgar H.:** *Unternehmenskultur: Ein Handbuch für Führungskräfte*, Frankfurt/M, 1995.
- Schertler, Walter (Hrsg.):** Management von Unternehmenskooperationen, Wien, 1995.
- ders.:** Management von *Unternehmenskooperationen* - Entwurf eines Bezugsrahmens, In: Schertler, Walter (Hrsg.): Management von Unternehmenskooperationen, Wien, 1995.

- Schneider, D.:** Allgemeine *Betriebswirtschaftslehre*, Reihe „Geschichte betriebswirtschaftlicher Theorie“, München/Wien, 1985.
- Schneider E.:** *Unternehmensziele* und Unternehmenskooperation, Wiesbaden, 1973.
- Snow, Charles C./ Thomas, James B.:** Building *networks*, broker roles and Behaviours, in: Lorange, P./Chakravarthy, B./Roos, J./van de Ven, A.: Implementing strategic processes, Oxford/Cambridge, 1993.
- Staub K.:** Die *Unternehmenskooperation* für Produktinnovationen, Zürich, 1976.
- Teramoto, Y./Richter, F.-J./Iwasaki, N.:** *Learning to succeed*, what european Firms can learn from japanese approaches to strategic alliances, in: Creativity and Innovation Management, 1993, 2. Jg., Nr. 2, S. 114-121.
- Tonkaboni, Klaus:** *Multimedia* in der Hotellerie, Analyse multimedialer Informations- und Kommunikationssysteme und Kooperationen zu deren Umsetzung, Trier, 1995.
- Zand, D. E.:** *Vertrauen* und Problemlösungsverhalten von Managern, In: Lück, H.E. (Hrsg.), Mitleid - Vertrauen - Verantwortung, Stuttgart 1977, S. 61-75.

BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei www.GRIN.com hochladen
und kostenlos publizieren

