



1 EINLEITUNG

1.1 PROBLEMSTELLUNG

„Who is my customer in the morning, my rival in the afternoon, and my supplier in the evening?“ (Jack Welch zitiert in Bradley, 1993, S. 130).

Diese Frage lässt sich sehr einfach beantworten: global operierende, stark diversifizierte Unternehmen, die über verschiedenste Kanäle und Beziehungsgeflechte miteinander vernetzt sind, so dass pauschale Rollenzuteilungen im heutigen Zeitalter unmöglich erscheinen (Sytych & Tatarynowicz, 2014). Die Übergänge sind dabei fließend, dynamisch und am Ende des Tages – wie im Verlauf dieser Arbeit vermittelt wird – irrelevant für ein erfolgreiches Management, das sich flexibel an die äußeren Umweltbedingungen anpassen kann und zunehmend muss. Heute prägen insbesondere kooperative Zusammenschlüsse die Unternehmenslandschaft (Kale & Singh, 2009).

Die Bedeutung von Kooperationen zwischen Unternehmen und deren Ausgestaltungsmöglichkeiten nehmen seit den 1980er Jahren beständig zu (Gulati, 1995; 1998). Die Suche nach strategischen Kooperationspartnern und deren kritische Auswahl rücken dabei in den Mittelpunkt (Brouthers, Brouthers & Wilkinson, 1995; Hitt, Dacin, Levitas, Arregle & Borza, 2000). Kooperationen zwischen Unternehmen aus derselben Branche und zwischen direkten Wettbewerbern werden nicht mehr per se ausgeschlossen, sondern von der Mehrheit der Unternehmen praktiziert und als wichtiger Teil der Unternehmensstrategie erachtet (Gnyawali, He & Madhavan, 2006).

Die Brisanz und das Konfliktpotenzial bei Kooperationen zwischen Wettbewerbern kommen durch die Wahl negativ behafteter Metaphern deutlich zur Geltung: *„sleeping with the enemy“* (Gnyawali & Park, 2009) oder *„dress for the dance with the devil“* (Schmiele & Sofka, 2007) sind nur einige Beispiele für kontrastierende Assoziationen, die eine schwarz-weiß-Betrachtung implizieren. Eine klassische Einteilung in Freund und Feind, die sich in der getrennten theoretischen Betrachtung von Kooperation und Konkurrenz in der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung widerspiegelt, ist in der Realität von Unternehmen überholt und bedarf einer Neukonzipierung (Kotzab & Teller, 2003; Chen, 2008). Vor dem Hintergrund fortschreitender Globalisierung, steigender Komplexität und Dynamik auf den Verbrauchermärkten finden sich Unternehmen zunehmend in komplexen Beziehungsnetzwerken mit gleichzeitig kooperativen und konkurrierenden Verbindungen wieder (Bengtsson & Kock, 2000).

Diese „neuen“ Bedingungen wurden bisher nur unzureichend in einen umfassenden theoretischen Rahmen integriert und bedürfen einer konzeptionellen Aufarbeitung des Phänomens von Kooperationen zwischen konkurrierenden Unternehmen (Chen, 2008; Himpel, 2009). Unter dem Begriff der Koopetition ist in den 1990er Jahren ein neues

Forschungsfeld entstanden, das in den vergangenen zwei Dekaden wachsenden Zuspruch erfahren hat (Bengtsson & Kock, 2014; Klein, 2014). Hinsichtlich der Einflussfaktoren, die beim Management derartiger Beziehungen beachtet werden müssen, wurden bereits zahlreiche empirische Studien durchgeführt, die allerdings noch in keinem wissenschaftlichen Konsens münden und so weiteren Diskussionsbedarf nahelegen (Bonel & Rocco, 2007; Faems, Janssens & Van Looy, 2010; Ritala, 2012; Himpel, 2009).

Die Motivation hinter kooperativen Vereinbarungen zwischen Wettbewerbern – seien es nun Lizenzabkommen, strategische Allianzen oder Joint Ventures – zielt dabei primär auf die Aneignung komplementärer Ressourcen und Fähigkeiten des Partners, die ansonsten nur unter großem Aufwand oder mangels Kernkompetenz ineffizient produziert bzw. autark erlernt werden können (Doz, 1996; Dutta, 2015; Hamel, 1991). Die Folge ist eine Abwärtsspirale, bei der man der Konkurrenz immer einen Schritt hinterher ist und befürchten muss, langfristig das Unternehmensüberleben zu gefährden. Diese Ängste und negativen Emotionen schüren zusätzlich die Spannungen in der Kooperations-versus-Wettbewerb-Debatte und gipfeln in Umschreibungen koopetitiver Arrangements als Dilemma oder Paradoxon, so dass grundsätzlich und nicht zwingend rational eine Abwehrhaltung eingenommen wird (Cosmides & Tooby, 2000; Raza-Ullah, Bengtsson & Kock, 2014). Dass Kooperationen mit Wettbewerbern nicht lediglich eine unbedeutende Randerscheinung sind und vielmehr einen erfolgsgestimmenden Balanceakt darstellen, zeigen Luo, Rindfleisch und Tse (2007) mit einer invers-u-förmigen Beziehung zwischen der Koopetitionsintensität eines Unternehmens und seiner Finanzperformance. Dies bedeutet wiederum, dass keinerlei Koopetitionen und zu viele Koopetitionen den Unternehmenserfolg gefährden.

Doch wie viel ist nicht zu wenig oder zu viel, sondern genau richtig? Dass es hierfür keine allgemeingültige Antwort gibt, sondern zahlreiche Kontextbedingungen den optimalen Koopetitionsgrad beeinflussen, wird die vorliegende Arbeit im Detail beleuchten. Kooperationen mit Wettbewerbern werden folgerichtig auch als Drahtseilakt bezeichnet (vgl. ‚*Walking the tightrope of coopetition*‘, Park, Srivastava & Gnyawali, 2014b).

Die großen Branchenführer gehen dabei voran und kündigen Kooperationen mit ihren schärfsten Konkurrenten an. Um hier nur einige prominente Beispiele zu nennen: Die Elektronikriesen *Samsung Electronics* und *Sony Corporation* haben in einem Joint Venture zwischen 2003 und 2009 gemeinsam die neue Generation von Flachbildschirmen entwickelt (Gnyawali & Park, 2011). Die Automobilhersteller *BMW AG* und *Toyota Motor Corporation* haben im Bereich der Brennstoffzellen, Elektroantriebe sowie Leichtbauteile eine Kooperation angekündigt (Fasse, Herz & Terpitz, 2012). Einen ähnlichen Kooperationsvertrag haben die *Daimler AG* und der chinesische Automobilhersteller *BYD Auto Company Limited* im Jahr 2010 mit dem Ziel unterzeichnet, die Elektroautos der Zukunft zu entwickeln (Lamparter, 2012). Doch nicht nur globale Unternehmen bedienen sich Kooperationen mit ihren direkten Wettbewerbern. Zunehmend erkennen auch kleine



und mittelständische Unternehmen (KMU) die Vorzüge von Koopetitionen (Gnyawali & Park, 2009; Levy, Loebbecke & Powell, 2003). Dass auch Gefahren im Kooperieren mit Wettbewerbern lauern, ist unbestritten (Park & Russo, 1996).

Oft werden diese Vereinbarungen zwischen Wettbewerbern aus ihrer Position der relativen Stärke heraus beschlossen, wodurch die spannende Frage aufkommt – *warum?* Diese und daran anknüpfende Fragen werden im Verlauf dieser Arbeit beantwortet.

1.2 ZIELSETZUNG DER ARBEIT

Das Ziel dieser Arbeit besteht in der Klärung der Bedeutung von Koopetitionen für das interorganisationale Lernen. Zu diesem Zwecke sollen die bisherigen theoretischen Sichtweisen und empirischen Ergebnisse zusammengetragen werden, die das nomologische Netzwerk des kooperitiven Lernens aufspannen. Im Zusammenhang mit Koopetition werden immer wieder konfliktbehaftete Begriffe wie **Paradoxon** oder **Dilemma** verwendet, die nach zwei Jahrzehnten der Koopetitionsforschung einem theoretischen Fortschritt und allgemeingültigen wissenschaftlichen Konsens im Wege stehen. Der wissenschaftliche Diskurs verabschiedet sich allmählich von der simplifizierten klassischen Sichtweise auf Koopetition, die die beiden entgegengesetzten Pole Kooperation und Wettbewerb auf einem eindimensionalen Kontinuum unterstellt, das die vollständige Interdependenz der zugrunde liegenden Multidimensionalität unterschätzt (Chen, 2008). Um die volle Tragweite kooperitiver Lernmotive zu verstehen, bedarf es der Auflockerung dieser restriktiven Unidimensionalität und Adaption einer dialektischen Akzeptanz von intuitiven Widersprüchen (Chen, Xie & Chang, 2011). Die erste Forschungsfrage bemüht folglich eine Antwort auf die Frage:

Ist eine eindimensionale Betrachtung der wahrgenommenen Koopetition noch zeitgemäß für eine adäquate theoretische Darstellung der empirischen Realität in Kooperationen zwischen Wettbewerbern?

Im Theorienpluralismus aus spieltheoretischen, transaktionskostentheoretischen und ressourcenbasierten Ansätzen als Grundlage des kooperitiven Lernens positioniert sich diese Arbeit in einer wissensbasierten Adaption des ressourcenbasierten Ansatzes (s.g. ‚*knowledge-based view*‘, KBV nach Kogut & Zander, 1992 und Grant, 1996). Wissen als kritische Ressource und Determinante des Unternehmenserfolgs kann dabei mit unterschiedlichen Zielsetzungen generiert werden. Das Spannungsverhältnis aus interorganisationaler Zusammenarbeit bei gleichzeitiger Konkurrenz fördert partielle Interesseninkongruenzen, die ein stetes Abwägen zwischen eigennutzen- und gemeinnutzenmaximierenden Lernstrategien erfordern (Padula & Dagnino, 2007; Khanna, Gulati & Nohria, 1998). Diese theoretischen Überlegungen münden in der zweiten Forschungsfrage:



Wie wirkt sich die simultane Erwägung der Kooperations- und Wettbewerbsintensität (=Koopetition i.e.S.) auf das individualistische und das gemeinsame Lernen aus? Lässt sich die eine Lernstrategie immer nur auf Kosten der anderen verwirklichen? Welche Rolle spielt in diesem Zusammenhang die relative Fähigkeit, das Wissen aus einer Koopetition erfolgreich zu absorbieren?

Ein umfassendes Verständnis über die Auswirkungen der wahrgenommenen Koopetition auf das interorganisationale Lernen kann nachhaltige Wettbewerbsvorteile generieren, die einen wichtigen Beitrag für das langfristige Überleben in dynamischen und durch hohe Volatilität charakterisierten Märkten leisten können (Chen, Lee & Lay, 2009b). Lernerfolg lässt sich dabei nicht immer und auf gleichem Wege erzielen (Gnyawali & Stewart, 2003). Vielmehr lassen sich die zugrunde liegenden Lernmechanismen als Funktion verschiedener Wissenscharakteristika und -kontexte begreifen (Argote, 2011; Bapuji & Crossan, 2004; Meier, 2011). Beziehungsspezifischem Kapital wird im „*relational view*“ nach Dyer und Singh (1998) eine zentrale Rolle zugesprochen. Beim Transfer von insbesondere komplexem Wissen werden beziehungsspezifische Ressourcen vorausgesetzt, um die Wissenstransferbarrieren zu überwinden (Dyer & Hatch, 2006; Szulanski, 1996). Die dritte Forschungsfrage versucht die Frage nach der Kontextabhängigkeit von Wissen und Generalisierbarkeit der empirischen Ergebnisse zu beantworten:

Welche Rolle spielt die Komplexität des Wissens im kooperativen Lernen? Inwieweit beeinflussen Vertrauen und gegenseitige Abhängigkeiten diese Wirkungszusammenhänge? Lassen sich allgemeingültige Implikationen für unterschiedliche Unternehmensgrößen formulieren?

Mit Hilfe von post-hoc-Analysen wird die Robustheit der empirischen Ergebnisse überprüft, um die Vertrauenswürdigkeit von Implikationen für die Gestaltung einer lernförderlichen Koopetition zu stützen.



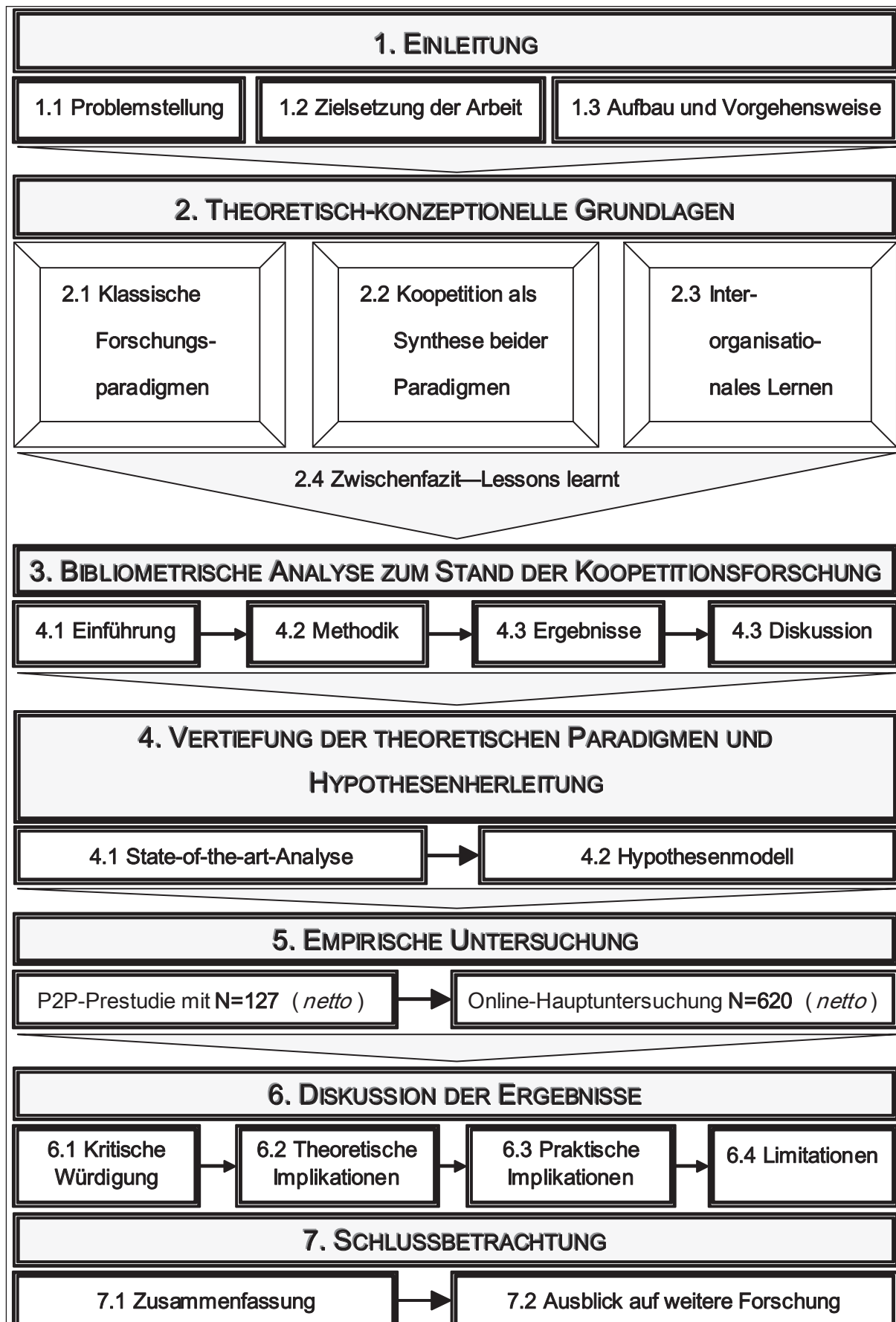
1.3 AUFBAU UND VORGEHENSWEISE

Die vorliegende Arbeit unterliegt einer klassischen Dreiteilung in Theorie, Empirie sowie Diskussion und Schlussbetrachtung. An dieses einführende Kapitel, in dem Problem- und Zielstellung erörtert werden, knüpft das theoretische **Kapitel 2**. Nach einer einführenden Vorstellung des wettbewerblichen und kooperierenden Paradigmas wird Koopetition als Synthese beider Paradigmen aus verschiedenen theoretischen Perspektiven beleuchtet. Das anschließende Unterkapitel widmet sich ausführlich dem interorganisationalen Lernen aus unterschiedlichen lerntheoretischen Blickwinkeln und Analyseebenen.

Kapitel 3 umschreibt eine umfassende bibliometrische Analyse zum Stand der Koopetitionsforschung. Ergebnisse verschiedener Clusteranalysen von Kozitationen und bibliografischen Kopplungen innerhalb des Koopetitionsdiskurses werden präsentiert und diskutiert. Diese weite Literaturanalyse mündet in einer lediglich auf die Beziehung zwischen Koopetition und interorganisationalem Lernen fokussierte empirische „*state of the art*“-Analyse in **Kapitel 4**. Die Beschreibung der bislang durchgeführten empirisch-quantitativen Studien deutet auf eine nicht adressierte Forschungslücke, die im abgeleiteten Hypothesenmodell grafisch dargestellt wird. **Kapitel 5** umfasst den gesamten empirischen Prozess von ersten empirischen Vorüberlegungen, der Konzeption und Durchführung zweier Primärstudien sowie der Präsentation von Hypothesenergebnissen und erweiterten Post-hoc-Analysen. **Kapitel 6** gliedert sich in eine kritische Diskussion der empirischen Ergebnisse und daran anknüpfende theoretische und praktische Implikationen sowie Studienlimitationen. **Kapitel 7** beantwortet in einer knappen Schlussbetrachtung die eingangs formulierten Forschungsfragen und rundet die Arbeit mit einem Ausblick auf weitere Forschung ab. Abbildung 1 fasst den Aufbau der vorliegenden Arbeit übersichtsartig zusammen.



Abbildung 1: Aufbau der Arbeit



Quelle: Eigene Darstellung.



2 THEORETISCH-KONZEPTIONELLE GRUNDLAGEN

2.1 KLASSISCHE FORSCHUNGSPARADIGMEN

2.1.1 Einführung

Paradigmen umfassen allgemein anerkannte Denkweisen, die von einer Gemeinschaft von Fachleuten über eine längere zeitliche Periode geteilt werden und über wissenschaftlichen Diskurs Konsens bei der Formulierung und Lösung von Problemen ermöglichen (Kuhn, 2012). Das epistemologische Statut des Paradigmas besagt, dass die dichotomische Opposition zwischen besonderen Fällen (dem Partikularen) und der Allgemeingültigkeit (dem Universalen) kritisch hinterfragt werden muss und die Funktionsweise von Paradigmen auf der Verknüpfung von besonderen Fällen mit anderen besonderen Fällen gleicher Art beruht (Agamben, 2009). Im Gegensatz zum dogmatischen Ansatz, bei dem der Wahrheitsanspruch unumstößlich feststeht und nicht hinterfragt wird, können neue Erkenntnisse aus evolutionstheoretischer Sicht auch Paradigmenwechsel auslösen (Ziegler, 2008).

Bis in die 1990er Jahre wurden die beiden Alternativen Wettbewerb *oder* Kooperation als Formen von Interaktionen zwischen Unternehmen in wissenschaftlichen Untersuchungen noch getrennt voneinander erforscht und als ein Paradoxon aufgefasst (Chen, 2008). Im Duden wird das Paradoxon als eine scheinbar falsche Aussage definiert, die aber auf eine höhere Wahrheit hinweist. Exzellenten Unternehmen wird die Fähigkeit zugesprochen, Paradoxien erfolgreich managen zu können (Peters & Waterman, 1982). Dabei durchdringen Paradoxien das tägliche Leben und ihre theoretischen Reibungen oder Gegensätze bieten Nährboden für die Entwicklung allumfassender Theorien (Poole & Van de Ven, 1989). Die Adaption des analytischen „entweder-oder“-Denkens impliziert Annahmen, die eine vollständige Exploration der wechselseitigen Beziehungen im Zusammenspiel von Wettbewerb und Kooperation verhindern (Chen, 2008). Paradoxe Reibungen sind kognitiver Natur oder basieren auf sozial konstruierten Polaritäten, die erst durch die Simultanität konfliktärer Wahrheiten entstehen. Um die negativen Dynamiken von Paradoxien zu managen, muss das zugrunde liegende positive Potenzial erfasst werden. Es bedarf dem Aufbrechen konventioneller Denkschemata durch ein hohes Maß an Akzeptanz, Konfrontation und Transzendenz, um die theoretischen Reibungen aufzulösen (Lewis, 2000). Im Gegensatz zum Dilemma, Konflikt oder einer Inkonsistenz erfordern Paradoxien nicht zwangsläufig eine Entscheidung zwischen zwei oder mehreren scheinbaren Gegensätzen (Cameron & Quinn, 1988). Neben der paradoxen Koexistenz von Kooperation und Wettbewerb existieren weitere Beispiele für potenzielle Quellen dialektischer Reibungen, u.a. Kompromisse und Konflikte, Autonomie



und Kontrolle, Individualismus und Kollektivismus, Innovation und Replikation (Bouchikhi, 1998; Lewis & Grimes, 1999).

Im Folgenden werden die zentralen Erkenntnisse und Implikationen der beiden Paradigmen des Wettbewerbs und der Kooperation für das betriebswirtschaftliche Management übersichtsartig dargestellt, bevor auf die Überwindung des Paradoxons im Dualismus zwischen Wettbewerb und Kooperation eingegangen wird. Anschließend wird die Entstehung des neuen Forschungsfeldes der Koopetition vorgestellt.

2.1.2 Wettbewerbliche Paradigma

Konkurrenz (im Folgenden auch synonym für Wettbewerb) beschreibt in der Evolutionstheorie eines der bedeutendsten und weitreichendsten Phänomene, das durch natürliche Selektion das Überleben der Starken sichert (Darwin, 2009). Aus der Evolutionstheorie gewachsen, umfasst Wettbewerb jeglichen sportlichen, kulturellen oder wirtschaftlichen Wettkampf und lässt sich allgemein als das Streben von zwei oder mehreren Individuen bzw. Gruppen oder Organisationen nach einem Ziel begreifen, welches bei höherem Erreichungsgrad des einen i.d.R. einen geringeren Grad des(-r) anderen bedingt. Das in dieser Wettbewerbsdefinition implizierte statische Nullsummenspiel – d.h. ein Akteur profitiert auf Kosten mindestens eines oder maximal aller anderen Akteure – kann bei dynamischer Betrachtung in einem Positivsummenspiel resultieren, wenn es zum Wachstum kommt (Schmidt & Haucap, 2013).

Ein bedeutender Teil der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur setzt sich mit Theorien auseinander, welche Interaktionen zwischen den einzelnen Wettbewerbern zu erklären versuchen (z.B. Porter, 1980). Stellvertretend hierfür kann die Neoklassik erwähnt werden, die Wettbewerb auf strukturelle Unterschiede innerhalb einer Branche zurückführt. Vertreter der „*industrial organization*“-Schule haben das „*structure–conduct–performance*“-Paradigma entwickelt und leiten damit das Marktverhalten (z.B. Preisbildung und Investitionen) sowie die Erträge von Unternehmen vollständig aus der Marktstruktur der Industriezweige ab, denen die Unternehmen angehören. Erfolgsdeterminanten sind u.a. Markteintrittsbarrieren, die Anzahl und relative Größe der Wettbewerber, der Grad der Produktdifferenzierung sowie die allgemeine Elastizität der Branchennachfrage. Als Handlungsempfehlungen dieser Strategielehre lassen sich Strategien formulieren, die auf eine Reduktion der Wettbewerberkonzentration innerhalb einer Branche und den Aufbau hoher Markteintrittsbarrieren abzielen. Das Verhalten der einzelnen Unternehmen (als ‚*conduct*‘) wurde als endogen angesehen und Abweichungen vom durch die Marktstruktur prognostizierten Verhalten als unsystematisch bewertet (Schreyögg, 1984; Barney, 1986).



Steigende Wettbewerbskonzentration induziert das Interesse zur Erzielung von Skalenerträgen (s.g. ‚*economies of scale*‘) und technischem Fortschritt, der die Produktheterogenität steigert und Preisdifferenzierungen legitimiert. Zusätzlich verschärfen Synergie- und Verbundeffekte (s.g. ‚*economies of scope*‘) die Frage nach der optimalen Betriebs- und Unternehmensgröße und stehen im direkten Zielkonflikt zum klassischen Paradigma des *vollständigen Wettbewerbs* (Chandler, 1990; Schmidt & Haucap, 2013). Die Wettbewerbsintensität lässt sich z.B. mit Hilfe von Konzentrationsmaßen quantitativ approximieren. Ein bekanntes Konzentrationsmaß ist der *Herfindahl-Hirschman-Index*¹ (HHI), der als die Summe der quadrierten Marktanteile über die Anzahl aller relevanten Marktteilnehmer gebildet wird und im Falle vollständigen Wettbewerbs gegen Null tendiert. Zunehmende Ungleichverteilung der Marktanteile und abnehmende Anzahl der Marktteilnehmer lässt den HHI anwachsen. Im Monopolfall beträgt der HHI den Maximalwert 1 (Bikker & Haaf, 2002).

Unter dem Eindruck der *Schumpeterschen Theorie der Innovation* wurde ein *effektiver Wettbewerb* anstelle des vollständigen Wettbewerbs angestrebt, da Marktunvollkommenheiten (z.B. in Form von Patenten) für den wirtschaftlichen Fortschritt als unabdingbar angesehen werden. Dies markiert den Übergang von der statischen zur dynamischen Effizienz, die durch Produkt- und Prozessinnovationen charakterisiert ist (Audretsch, Baumol & Burke, 2001). Der dynamische Wettbewerbsprozess ist durch eine Folge initiativer Vorstoß- und imitatorischer Verfolgungsphasen gekennzeichnet. Dabei nimmt die Wettbewerbsintensität (synonym auch Wettbewerbsdruck) umso stärker zu, je schneller die in Folge temporärer Vorzugsstellungen entstandenen Pioniergewinne vollständig aufgezehrt werden (Clark, 1961; Schmidt & Haucap, 2013).

Alle diese Theorien teilen die Grundannahme, dass der Unternehmenserfolg maßgeblich von seinen Umweltbedingungen und Beziehungen determiniert wird. In einem durch intensiven Wettbewerb geprägten Umfeld können Unternehmen nur überleben, wenn sie in der Lage sind, Wettbewerbsvorteile zu realisieren und Innovationen zu kreieren (Bengtsson & Kock, 2000). Der Wettbewerbsdruck kann sich je nach Branchenkonstitution dynamisch über mehrere Dimensionen entfalten (z.B. direkt als Preis-, Qualitäts-, Service- und/oder Werbungswettbewerb sowie als substituierender und potenzieller Wettbewerb). Die Komplexität der zahlreichen Wechselwirkungen zwischen den Wettbewerbsdimensionen zwingt die einzelnen Wirtschaftssubjekte zu einem ökonomisch rationalen Verhalten, das in der neuen Industrieökonomie in den Fokus der Untersuchungen rückt (Schmidt & Haucap, 2013). Die zuvor als „*black box*“² angenommene Verhaltensebene der Unternehmen wird überwiegend spieltheoretisch beleuchtet, wodurch realistischere Rahmenbedingungen für die Erklärung von Performanceunter-

¹ $HHI = \sum_{i=1}^n s_i^2$ mit $(1/n) \leq HHI \leq 1$ (Bikker & Haaf, 2002).

² Das Black-Box-Modell beschreibt Input-Output-Relationen (z.B. im Behaviorismus ein beobachtbarer Reiz und das daran anknüpfende beobachtbare Verhalten), deren Verarbeitungsprozesse unbekannt sind und in Folge fehlender objektiver Messbarkeit nicht untersucht werden (Glanville, 1982).



schieden geschaffen werden. Das in der Neoklassik eingesetzte Leitbild des „*homo oeconomicus*“ wird in den Kernannahmen der uneingeschränkten Rationalität, vollkommenen Markttransparenz und Risikoneutralität überarbeitet (Dietz, 2005). Die in der Theorie der Verfügungsrechte („*property rights*“) sowie Transaktionskostentheorie implizit angenommene begrenzte Rationalität der Marktteilnehmer mit unvollkommenem und dynamisch veränderbarem Wissen ermöglicht die Erklärung opportunistischen Missbrauchs von Informationsasymmetrien und risikoaversen Verhaltens (Dickson, 1992; Williamson, 1985; Hill, 1990; Balakrishnan & Koza, 1993; Kim & Mahoney, 2005).

Der Fokus der Strategieforschung rückt zunehmend ab vom „*outside-in*“-Ansatz („*market-based view*“, MBV nach Porter, 1980, 1981) hin zum weitgehend unerforschten „*inside-out*“-Ansatz, der die Ursachen für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen in ihrer unterschiedlichen internen Ressourcenausstattung vermutet („*resource-based view*“, RBV nach Barney, 1991; Wernerfelt, 1984). Ressourcen werden dabei definiert als „...*all assets, capabilities, organizational processes, firm attributes, information, knowledge, etc. controlled by a firm that enable the firm to conceive of and implement strategies that improve its efficiency and effectiveness*“ (Barney, 1991, S. 101). Typischerweise erfolgt eine Unterteilung in finanzielle Ressourcen, physische Ressourcen, Humankapital und organisationale Ressourcen (Barney, 2007).

Eine weitere Unterteilung differenziert materielle von immateriellen Ressourcen, die zudem als intellektuelles Kapital bezeichnet werden. Diese Kompetenzen können unterschiedlich ausgeprägt sein und sich im Wissen der Mitarbeiter, der Lernfähigkeit des Unternehmens, Lizenzen, Schutzrechten, Patenten, Trademarks oder Verträgen manifestieren (Hall, 1992). Der RBV zielt dabei auf die Entwicklung von Ressourcen zur Realisierung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile. Dabei setzen nachhaltige Wettbewerbsvorteile Ressourcenheterogenität voraus, die unterschiedliche Effizienzgrade der Ressourcenausstattung impliziert. Zusätzlich wird Ressourcenimmobilität vorausgesetzt, die über eingeschränkte Transferierbarkeit die Imitation durch Nachahmer erschwert. Sind Ressourcen wertvoll, selten, imperfekt imitierbar und nicht durch gleichwertige Ressourcen ersetzbar, so bilden sie die Grundlage für langfristige Wettbewerbsvorteile (Barney, 1991; Peteraf, 1993).

In einer umfangreichen Studie untersuchten Bloom und Kollegen (2012) Unterschiede in Managementpraktiken in 20 Ländern basierend auf einem 18 Fragen umfassenden Durchschnittsscore. Hierbei konnten die Autoren mit zunehmender Wettbewerbsintensität, gemessen über die Anzahl der Wettbewerber innerhalb einer Branche, einen signifikant höheren Managementscore beobachten. Dies impliziert eine höhere Bedeutung von Managementpraktiken in wettbewerbsintensiven Märkten (Bloom et al., 2012). Trotz unstrittiger Bedeutung vermag eine reine Wettbewerbsperspektive nur eingeschränkt Vorteile aus Strategien zur technologischen Risikodiversifikation (Garcia-Vega, 2006), allgemeinen Kosten- und Risikoreduktion (Flanagan, 1993) sowie Ressourcen- und In-



formationsteilung zu erklären (Yang, 2009). Die Kooperationsperspektive bietet zusätzliche theoretische Erklärungsansätze.

2.1.3 Kooperierende Paradigma

Unternehmenskooperationen (im Folgenden auch synonym für Allianzen) sind kooperative Arrangements, denen in Folge zahlreicher Ausgestaltungsformen keine einheitliche Definition zugrunde liegt (Frieze, 1998). Diese Kooperationen bilden hybride Organisationsformen zwischen Markt und Hierarchie (Williamson, 1985). Verallgemeinert lassen sich Allianzen definieren als Vereinbarungen zwischen zwei oder mehreren Partnern, Ressourcen, Wissen und/oder Fähigkeiten zu teilen oder gemeinsam mit der Zielsetzung einzubringen, die Wettbewerbsposition jedes Partners zu verbessern (Spekman, Forbes, Isabella & MacAvoy, 1998). *Netzwerke* umfassen dabei jegliche ökonomische Aktivitäten, die in relativ stabilen, reziproken Beziehungen zwischen wirtschaftlich zu meist abhängigen, rechtlich jedoch selbstständigen Kooperationspartnern vollzogen werden. *Strategische Allianzen* beschreiben längerfristige, formalisierte Beziehungen zwischen Unternehmen, die das Ziel verfolgen, eigene Schwächen durch Stärkenpotenziale ihrer Partner zu kompensieren und so ihre langfristige Wettbewerbsposition zu verbessern (Sydow, 1992; Hamel, Doz & Prahalad, 1989). Ein bekanntes Beispiel für eine strategische Allianz ist die 1997 ins Leben gerufene *Star Alliance* unabhängiger Fluglinien, die aktuell ein globales Netzwerk von 27 Mitgliedsgesellschaften umfasst und über 1.300 Flughäfen in 193 Länder anfliegt.³

Die relative Vorteilhaftigkeit einer adäquaten Kooperationsform kann sich je nach Kooperationszweck (z.B. F&E-, Vertriebskooperation), Involvierungsgrad (z.B. Minderheits-, Mehrheitsbeteiligung), Anzahl der Partner (z.B. bi-/tri-/multilateral), Ressourcenprofilen der Partner (z.B. kompatibel, komplementär), Zeitaspekten in der Kooperation (z.B. *nach Dauer*: kurz-/langfristig, *nach Häufigkeit*: einmalig, regelmäßig, dauerhaft, *nach Befristung*: un-/befristet), Position der Partner in der Wertschöpfungskette (z.B. horizontal, vertikal, lateral/diagonal), geografischer Ausdehnung (z.B. lokal, regional, national, international) und rechtlichen Rahmenbedingungen (z.B. ‚*local content*‘-Klauseln, Vertragsregularien) etc. teilweise stark unterscheiden (Zentes, Swoboda & Morschett, 2005; Medcof, 1997; Oxley & Sampson, 2004; Dong & Glaister, 2006; Zhao & Shi, 2011). Unter Berücksichtigung der einzelnen Kriterien lassen sich Unternehmenskooperationen u.a. als Lizenzvereinbarung, Managementvertrag, Franchising, Joint Venture, Mergers & Acquisitions (M&A), Fusion, Unternehmensverband, Interessengemeinschaft, Outsourcing, Kartell, Konsortium, Arbeitsgemeinschaft, Konglomerat oder strategische Allianz ausgestalten (Killich & Luczak, 2003; Morschett, 2005; Tiwana & Keil, 2007; Vornhusen, 1994; Meckl, 2014).

³ Siehe http://www.staralliance.com/de/about/member_airlines/.



Die Bedeutung der Kooperationsperspektive im Allgemeinen und der strategischen Allianzen im Speziellen nimmt im strategischen Management stetig zu (Hamel et al., 1989; Meier, 2011). Diese Entwicklung wird begleitet von neueren psychologischen und spieltheoretischen Erklärungsversuchen für bis dato nichtadressierte relationale Phänomene (*relational view* nach Dyer & Singh, 1998).

Die Analyse der Beziehungsebene baut auf der übergeordneten *Netzwerktheorie* auf, die sich in die strukturelle Netzwerkanalyse und den Governancediskurs unterteilen lässt. Erstere nutzt die Bestimmung von Netzwerkstrukturen, um Vorhersagen über das Verhalten der einzelnen Netzwerkakteure zu treffen. Letztere rückt die Art und Weise der Koordination von Beziehungen zwischen den Netzwerkakteuren in den Mittelpunkt der Betrachtung (Windeler, 2001; Gulati, 1998). Die soziale Netzwerktheorie betont dabei die Rolle der schwachen Verknüpfungen (s.g. *weak ties*) und die strukturelle Einbettung in ein soziales Netzwerk (Granovetter, 1973, 1985). Burt (2000) überträgt den Netzwerkgedanken auf das Sozialkapital von Unternehmen und sieht in der Erschließung struktureller Netzwerklöcher (s.g. *structural holes*) eine Quelle zur Realisation von Wettbewerbsvorteilen. Somit bietet die Netzwerkperspektive eine mögliche Integration der externen Industriestruktur und der internen Ressourcenausstattung von Unternehmen, die in gleichem Maße das Marktverhalten sowie die Performance von Unternehmen determinieren (Gulati, Nohira & Zaheer, 2000).

Mitte der 1990er Jahre erscheint James Moore's Bestseller *„The death of competition“* (1996) faktisch als Spiegelbild des im wissenschaftlichen Diskurs zunehmend thematisierten Paradigma der Kooperation. Dabei wählt Moore seinen Titel nicht im Glauben, dass Wettbewerbsintensität abnehmen würde, sondern vielmehr dem Gegenteil dessen, begleitet von der Entstehung neuer koevolutionärer Beziehungsformen (Moore, 1996; Koza & Lewin, 1998). Die Notwendigkeit, sich stetig neu zu erfinden und innovationsfähig zu sein, begründet Moore mit Van Valen's *„Red Queen“*-Hypothese (1973), die annimmt, dass in Folge einer konstanten Veränderungsrate der Umweltbedingungen unabhängig von der bisherigen Existenzdauer kein Bezug zur Überlebenswahrscheinlichkeit in der Zukunft gegeben ist und ständiger Wandel vonnöten ist, um die einmal errungene Wettbewerbsposition zu behaupten (Moore, 1996). *„Denn wer nicht mit der Zeit geht, der geht mit der Zeit“* (Heimerl, 2010, S. 102).

Robert Axelrod (1984) stellt in seinem vielbeachteten Werk zur Evolution der Kooperation die grundlegende Frage, unter welchen Bedingungen Kooperationen in einer Welt der egoistischen Individuen und ohne zentraler Autorität entstehen? Dieser Frage nähert sich Axelrod mit dem spieltheoretischen *Gefangenendilemma*⁴ an und findet nach

⁴ Das Gefangenendilemma beschreibt die Situation, in der zwei Spieler eine Entscheidung zur Kooperation oder Nicht-Kooperation (=Defektion) treffen müssen, bevor sie die Entscheidung ihres Gegenspielers kennen. Dabei verspricht beidseitige Kooperation beiden Spielern eine mittlere Auszahlung (z.B. je drei Einheiten), beidseitige Defektion eine niedrige Auszahlung (z.B. je eine Einheit), bei ungleicher



Durchführung eines Programmierwettbewerbs heraus, dass die simple „*tit for tat*“-Strategie (übersetzt mit „wie Du mir, so ich Dir“) am erfolversprechendsten abschneidet.⁵ Die Stärke dieser Strategie besteht darin, dass sie nicht systematisch ausgenutzt werden kann und jede Defektion in der Folgerunde bestraft. Die evolutionäre Spieltheorie erweitert die Ausprägung und Stabilität von Gleichgewichten auf die Dynamik von (un-)endlich wiederholten Spielen zwischen vielen Spielern. Die absolute Dominanz der Defektion im Einperiodenspiel kann sich in Abhängigkeit von weiteren Faktoren verschieben zugunsten kooperativer Gleichgewichte (Axelrod, 1984; van Damme, 1991).

Eine wichtige Rolle für die Ausprägung von stabilen (Nash-)Gleichgewichten spielen z.B. die Berücksichtigung zukünftiger Auszahlungen durch zeitliche Diskontierungsparameter (=Verhältnis von zukünftigen zu gegenwärtigen Erträgen), die territoriale Anordnung in der Multispieler-Variante (so geht ein Spieler nicht mit jedem seiner Nachbarn ein separiertes Spiel ein, sondern mit allen Nachbarn ein gemeinsames Spiel), die Reziprozität (=Grundsatz der Gegenseitigkeit) und Reaktionsgeschwindigkeit sowie die Ungewissheit über zukünftige Kooperationen mit dem gleichen Partner (als „*shadow of the future*“). Die dynamische Entwicklung hin zu einem Gleichgewicht kann je nach Parameterausprägungen chaotische Verläufe beschreiben, die nur schwer vorhergesagt werden können. Allgemein steigt das Kooperationsgleichgewicht, wenn zukünftige Auszahlungen einen hohen Stellenwert einnehmen, eine hohe Ungewissheit über zukünftige Interaktionen mit dem gleichen Partner existiert und eine hohe Reaktionsgeschwindigkeit vorliegt, die potenzielle „*free rider*“-Effekte minimiert (Axelrod, 1984).⁶

Die gewachsene Vielfalt und Komplexität von Kooperationsstrategien würdigt Robert Axelrod in einem Nachfolgewerk (1997). Ausgehend vom grundlegenden Gefangenendilemma finden mögliche Fehlinterpretationen des gegnerischen Verhaltens Berücksichtigung. Modellerweiterungen durch die Entstehung von sozialen Normen, der Möglichkeit zur dynamischen Gruppenbildung und die Emergenz einer gemeinsamen Kultur bestätigen die Robustheit der Wirkung von Reziprozität in einem zunehmend komplexeren Umfeld (Axelrod, 1997). Dawes und Thaler (1988) beschreiben eine Reihe von Kooperationen als empirische Anomalien, die entweder nicht rational oder nur unter unglaubwürdigen Annahmen erklärt werden können. Eine mögliche Erklärung für lediglich bedingt rationale Entscheidungen in der Kooperationsfrage liefern unterschiedliche Ausprägungen von altruistischem Verhalten bei Menschen (Dawes & Thaler, 1988).

Entscheidung erhält die kooperierende Partei keine Auszahlung und die defektierende Partei eine hohe Auszahlung (z.B. fünf Einheiten). Defektion stellt sich im nicht-wiederholten Spiel als die dominante Strategie heraus, obwohl Kooperation in Summe eine höhere Auszahlung verspricht (Axelrod, 1984).

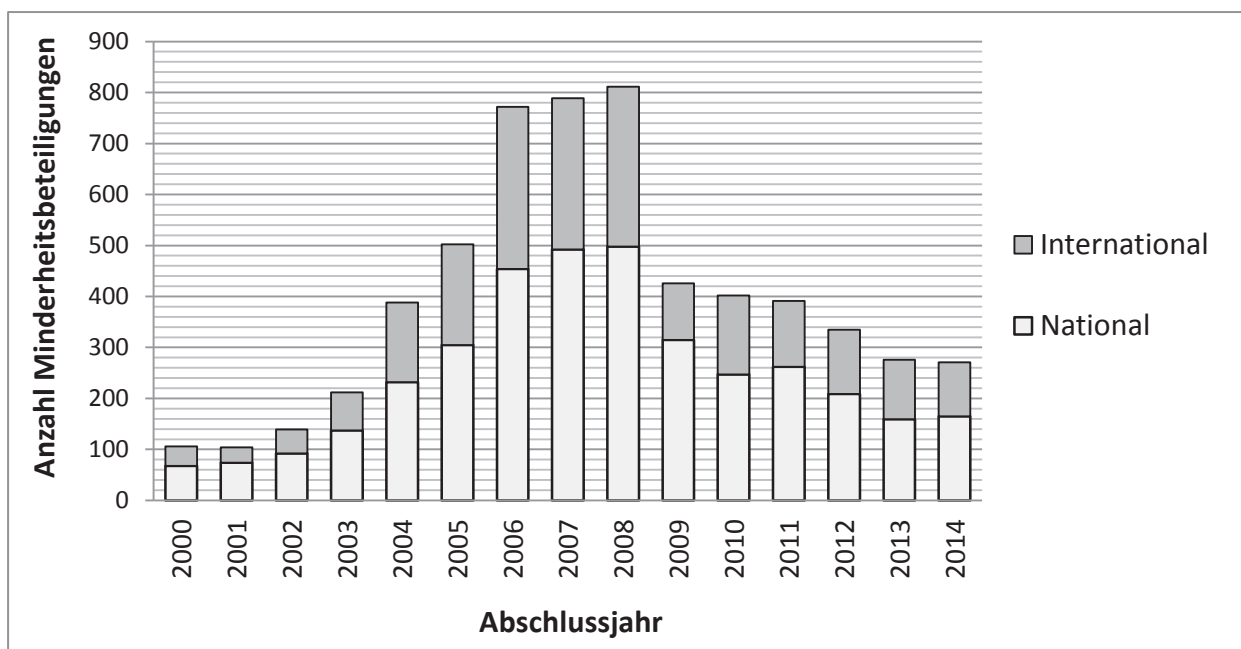
⁵ „*Tit for tat*“ ist eine einfache Spielregel für einen Spieler in einem wiederholten Spiel. Dabei beginnt die erste Runde mit Kooperation und in jeder folgenden Runde wird die Entscheidung des Gegenspielers aus der vorherigen Runde kopiert (Axelrod, 1984).

⁶ „*Free rider*“-Effekte implizieren einen persönlichen Nutzen (z.B. öffentliche Güter), der frei und ohne eine direkte Gegenleistung konsumiert werden kann (Axelrod, 1984).



Insbesondere in den 1990er Jahren findet ein wahrer Kooperationsboom statt, der z.B. binnen nur elf Jahren die Beteiligung an Allianzen in der amerikanischen Softwareindustrie von 32% (1990) aller Unternehmen auf 95% (2001) anwachsen lässt. Das durchschnittliche Portfolio eines Softwareunternehmens wächst im gleichen Zeitraum von vier auf über 30 Kooperationspartner und verdeutlicht den gestiegenen Komplexitätsgrad und Koordinationsaufwand für das Management interorganisationaler Beziehungen (Lavie, 2007). Beispielhaft lässt sich der Kooperationsboom an der Entwicklung der Minderheitsbeteiligungen von 2000 bis 2014 demonstrieren.⁷ Abbildung 2 zeigt eine stetige Zunahme der Minderheitsbeteiligungen bis 2008, gefolgt von einem drastischen Rückgang in Folge der globalen Finanzmarktkrise, die durch die „subprime“-Krise ausgelöst wurde (Shahrokhi, 2011).

Abbildung 2: Entwicklung der Minderheitsbeteiligungen 2000–2014



Quelle: Eigene Darstellung.

Die richtige Partnerwahl rückt dabei in den Mittelpunkt und kann den Kooperationserfolg bereits früh determinieren. Eine wichtige Rolle spielen dabei die Kompatibilität und Komplementarität zwischen den Fähigkeiten von kooperierenden Unternehmen (Medcof, 1997). Die Anzahl der Kooperationspartner stellt das Management eines Unternehmens vor eine hohe Herausforderung, was sich insbesondere durch einen hohen Koordinationsaufwand bei umfangreichen Kooperationsportfolios zeigt (Wassmer, 2010; Duysters, Heimeriks, Lokshin, Meijer & Sabidussi, 2012).

⁷ Transaktionshäufigkeiten entstammen einer Suchanfrage über die M&A-Datenbank *zephyr*, Stand: Januar 2015. Betrachtet wurden alle dokumentierten ‚minority stacks‘ (insgesamt 5.924 weltweite Deals) zwischen dem 01.01.2000 und 31.12.2014, die tatsächlich abgeschlossen wurden und Informationen zu den Herkunftsländern und Branchen der beteiligten Unternehmen beinhalten. Insgesamt belaufen sich die kumulierten internationalen Deals auf 37,4%.



Weitere potenzielle Hürden für ein erfolgreiches Kooperationsmanagement können sich z.B. durch kulturelle Unterschiede zwischen internationalen Kooperationspartnern (Yan & Zeng, 1999) oder in Folge opportunistischen Verhaltens ergeben (Das & Teng, 1998, 2001). Die Größe des Portfolios kann die Unternehmensperformance negativ beeinflussen (Neyens & Faems, 2013), was allerdings über die kumulierte Kooperationserfahrung abgefedert und durch eine optimierte Partnerwahl in positiven Effekten resultieren kann (Hoang & Rothaermel, 2005; Rothaermel & Deeds, 2006).

Die große Herausforderung an das erfolgreiche Kooperationsmanagement spiegelt sich auch in einer über 50%igen Abbruchquote von strategischen Allianzen und Joint Ventures wider (Park & Russo, 1996; Park & Ungson, 2001). Um das Risiko des Scheiterns von Kooperationen zu minimieren, betont der ehemalige Vizepräsident für strategische Allianzen bei Cisco Systems Steve Steinhilber drei essenzielle Erfolgsbausteine: (1) Fokus auf eine allgemeingültige Strategie und den Kooperationsprozess angepasst an den Lebenszyklus einer strategischen Allianz, aber unabhängig von einzelnen Kooperationspartnern, (2) Definition eines Anforderungsprofils für erfolgreiche Kooperationsmanager und (3) Aufbau von starken Beziehung auf der Basis von gegenseitigem Vertrauen, wovon es in vielen gescheiterten Allianzen mangelt (Steinhilber, 2008).

Die steigende Dynamik und Komplexität der global vernetzten Märkte verschiebt die Bedeutung strategischer Kernkompetenzen zunehmend hin zu immateriellen Ressourcen – dem kumulierten, oft nicht formalisierten Wissen zu organisationalen Prozessen und Routinen (*knowledge-based view*, KBV nach Kogut & Zander, 1992 und Grant, 1996). Um einen Zugang zu diesem taciten Wissen zu erlangen, wurden in den 1990er Jahren bei 50% aller neuen Kooperationen Wettbewerber als Partner ausgewählt, die eine hohe Komplementarität zur eigenen Wissensbasis aufweisen (Gnyawali & Madhavan, 2001; Walley, 2007).

2.2 KOOPETITION ALS SYNTHESE BEIDER PARADIGMEN

2.2.1 Koopetition – ein neues Paradigma?

Die traditionelle Sichtweise zum Dualismus von Wettbewerb und Kooperation wird in folgendem Zitat gut transportiert:

„like oil and water, competition and cooperation do not mix. Instead, they operate side by side, one after the other, or layered one on top of the other“
(Gomes-Casseres, 1996, S. 71).

Der Begriff der Koopetition ist erstmals in den 1990er Jahren in den Fokus der strategischen Forschung getreten und wird vor Allem von Raymond Noorda geprägt, dem Gründer und von 1982 bis 1994 Vorstandsvorsitzenden des US-amerikanischen Soft-