

Fachhochschule  
Pforzheim

**Hochschule  
für Gestaltung  
Technik und  
Wirtschaft**



*Pforzheim University  
of Applied Sciences*

Seminar „Internationales Management“

Prof. Georg Kludig

Wintersemester 2003/2004

## **Formen internationaler Partnerschaften**

Christine Kunzmann

Ankerstraße 47

75203 Königsbach Stein

Christine.Kunzmann@gmx.de

Matrikelnummer 289579

6. Semester

Studiengang Personalmanagement

## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einführung .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Begriffsklärung .....</b>	<b>3</b>
	2.1 Kooperation	3
	2.2 Partnerschaft	5
<b>3</b>	<b>Motivation: Warum Partnerschaften? .....</b>	<b>7</b>
	3.1 Kooperation: Zwischen Markt und Hierarchie	7
	3.2 Internationale Partnerschaften	7
	3.3 Ziele	8
<b>4</b>	<b>Klassifikation von Partnerschaften.....</b>	<b>8</b>
	4.1 Dimensionen	8
	4.2 Stellung in der Wertschöpfungskette	10
	4.3 Ressourcenprofil: X- und Y-Partnerschaften	10
	4.4 Dominierender Aspekt	11
<b>5</b>	<b>Partnerschaften im engeren Sinne .....</b>	<b>12</b>
	5.1 Institutionalisierte Partnerschaften	12
	5.2 Strategische Partnerschaften	14
	5.3 Opportunistische Partnerschaften	17
	5.4 Partnerschaften mit Nicht-Unternehmen	18
<b>6</b>	<b>Fazit.....</b>	<b>20</b>
	<b>Anlagenverzeichnis .....</b>	<b>21</b>
	<b>Quellenverzeichnis .....</b>	<b>25</b>

## 1 Einführung

Der erhöhte Wettbewerbsdruck und die fortschreitende Globalisierung, die sich aus der Suche nach Kostenvorteilen und zusätzlicher Kaufkraft und damit Wachstumspotential ergeben, erfordern von Unternehmen neue Strategien, um sich am Markt zu behaupten. War bis jetzt das Ziel jeder Unternehmung, die Kosten durch Rationalisierungsmaßnahmen etc. zu minimieren um wettbewerbsfähig zu bleiben, treten nun auch andere Herausforderungen im Rahmen der Unternehmensentwicklung hinzu, die sich oft am besten dadurch bewältigen lassen, dass man die enge Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen sucht, also Partnerschaften mit ihnen eingeht.

Im Rahmen dieser Arbeit sollen unterschiedliche Formen internationaler Partnerschaften betrachtet werden. Da es weder eine eindeutige Definition des Begriffes „Partnerschaften“, noch eine allgemein akzeptierte Klassifikation dieser Partnerschaften gibt, wird zunächst der Begriff für diese Arbeit definiert und gegenüber anderen verwandten Begriffen abgegrenzt. In Kapitel 3 wird analysiert, warum Partnerschaften anderen Handlungsalternativen vorgezogen werden. Anschließend werden mögliche Kriterien vorgestellt, nach denen sich Partnerschaften typisieren lassen, bevor in Kapitel 5 unterschiedliche Typen, gegliedert nach einem zuvor erarbeiteten Gliederungsschema präsentiert werden.

## 2 Begriffsklärung

Obwohl (oder gerade weil) unternehmerischen Partnerschaften sowohl praktisch als auch theoretisch viel Aufmerksamkeit gewidmet wurde, existiert keine einheitliche Begrifflichkeit. Bereits im deutschen Sprachraum werden die Begriffe Kooperation, Allianz, Partnerschaft unterschiedlich verwendet.

### 2.1 Kooperation

Unternehmenskooperationen wird als (unternehmerische) „Zusammenarbeit verstanden, mit dem Kennzeichen der Harmonisierung oder gemeinsamen Erfüllung von (betrieblichen) Aufgaben durch selbständige Wirtschaftseinheiten.“<sup>1</sup> Dabei wird Kooperation als synonym zu dem Begriff „Allianz“ betrachtet.

Jansen definiert Unternehmenskooperation als:<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Zentes et al. (2003), S.5

<sup>2</sup> Jansen (2000), S.100ff

- Zusammenarbeit zwischen rechtlich und wirtschaftlich selbständigen Unternehmen
- durch wechselseitige Abstimmung und/oder gemeinsame Erfüllung von Teilaufgaben
- auf freiwilligem Entschluss beider beruhend
- zur Verfolgung gemeinsamer und/oder miteinander kompatiblen Zielen
- mit einer höheren Zielerreichung durch Kooperation

Unternehmenskooperationen sind also Formen der Zusammenarbeit von Unternehmen, die sich zwischen den beiden „idealen“ Organisationsformen Markt und Hierarchie herausgebildet haben. Im Falle des Marktes werden die unterschiedlichen Wirtschaftseinheiten durch die Marktgesetze von Angebot und Nachfrage und der Konkurrenz der unterschiedlichen Marktteilnehmer koordiniert. Im Falle der Hierarchie werden die Koordinationsaufgaben durch Leitungsstrukturen innerhalb eines Unternehmens bzw. Konzerns übernommen. Kooperationen sind nun insofern Mischformen, da sie Marktgesetze teilweise außer Kraft setzen, indem die Konkurrenz zwischen Anbietern partiell aufgehoben wird. Dennoch bleiben die Einheiten noch soweit autonom, dass der Nutzen der Kooperation noch unter marktwirtschaftlichen Gesichtspunkten bewertet werden kann. Außerdem ist eine Auflösung der Kooperation jederzeit möglich. Dieses Spannungsverhältnis zwischen Wettbewerb und Kooperation wird im Begriff „cooptation“ sehr gut zum Ausdruck gebracht.<sup>3</sup>

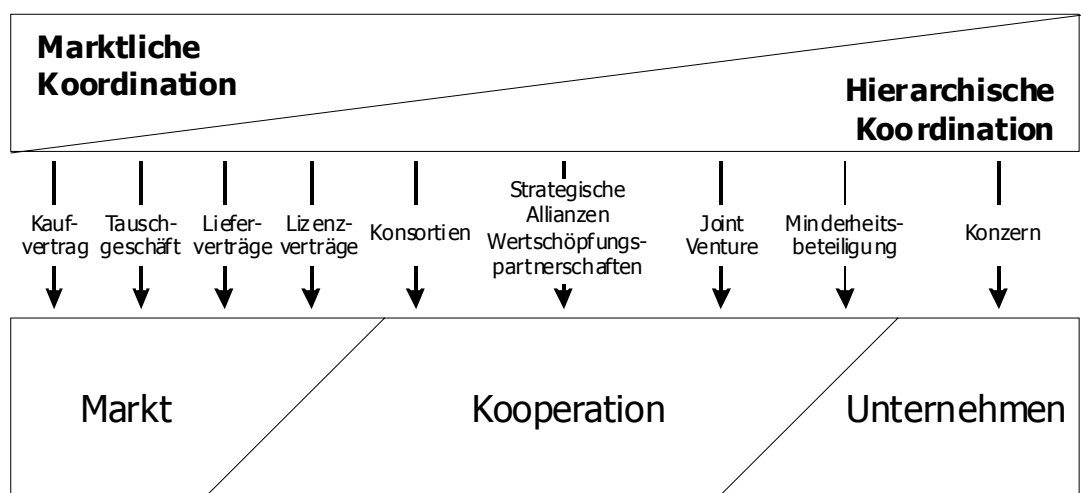


Abbildung 1: Unternehmensbeziehungen zwischen Markt und Hierarchie  
Eigene Darstellung in Anlehnung an Dülfer (1997), S.191

<sup>3</sup> vgl. Sell (2002), S.38-45; Woratschek & Roth (2003), S.155-159; Schmidtchen (2003), S.65-92; Sydow & Winand (1998), S. 12

## 2.2 Partnerschaft

Der Begriff „Partnerschaft“ für spezielle Formen der unternehmerischen Zusammenarbeit wird relativ selten in klar definierter Weise verwendet. Wo er definiert wird, ist die Abgrenzung uneinheitlich. Einige Definitionsversuche, die hier kurz wiedergegeben werden, sind in der Anlage 1 ausführlich nachzulesen:

- Nathusius zählt als Kennzeichen für Partnerschaften gemeinsame definierte Ziele, gemeinsam getragenes Risiko und anteilige Kapitalbeteiligung bei gemeinsamer Leitung auf. Langfristigkeit ergibt sich als sekundäres Kennzeichen. Vertrauen und Fairness zwischen den Partnern werden als Erfolgskriterien genannt.<sup>4</sup>
- Abweichend davon sehen Dienser & Dransmann die Kapitalbeteiligung und die gemeinsame Leitung nicht als notwendig an und fügen hinzu, dass Partnerschaften der Nutzung der individuellen Stärken dienen sollen.<sup>5</sup>
- Den analogen englischsprachigen Begriff „partnership“ beschränkt beispielsweise Lendrum auf Beziehungen entlang der Wertschöpfungskette, wobei er die Langfristigkeit und Nachhaltigkeit, die strategische Ausrichtung und die vertrauensvolle Beziehung betont.<sup>6</sup>
- Prozessorientiert benutzt eine Studie des Beratungsunternehmens Arthur D. Little den Begriff „partnering“ als Verbindung von Wertschöpfungsaktivitäten mit gemeinsamen strategischen Zielen ohne nennenswerte Kapitalbeteiligung.<sup>7</sup>

Aus diesem selektiven Befund heraus kann man sich der Schlussfolgerung von Morschett anschließen, dass man Partnerschaften, Kooperationen und Allianzen am besten als begrifflich austauschbar betrachtet.<sup>8</sup>

Dennoch: Geht man von der üblichen Verwendung des Wortes „Partnerschaft“ in der deutschen Sprache aus, so wird klar, dass bloße Zusammenarbeit zwischen zwei an sich unabhängigen Einheiten nicht ausreicht, um diese Beziehung als Partnerschaft zu bezeichnen. Hierbei kommen zusätzliche „Qualitätsmerkmale“ ins Spiel wie die Gründung auf Vertrauen und gegenseitige Fairness, das einander Begegnen auf Augenhöhe und die Bedeutung für die

---

<sup>4</sup> vgl. Nathusius (1998), S.36

<sup>5</sup> vgl. Diener & Dransmann (1998), S.60

<sup>6</sup> vgl. Lendrum (2000), S.2 und 7ff

<sup>7</sup> vgl. Little (2003)

<sup>8</sup> vgl. Morschett (2003), S.389; ähnlich Contractor & Lorange, S.205ff

Zukunft. Um dieser Rechnung zu tragen (d.h. zum einen der häufig anzutreffenden Gleichsetzung von „Unternehmenspartnerschaft“ mit „Kooperation“ oder „Allianz“, zum anderen der zusätzlichen Qualität des Begriffes), wird der Begriff Partnerschaft in zwei Segmente aufgeteilt:<sup>9</sup>

- **Partnerschaften im weiteren Sinne** werden synonym zu Unternehmenskooperationen verstanden. Hierzu gehören gemäß obigen Ausführungen alle Formen der überbetrieblichen Zusammenarbeit, die sich zwischen den beiden extremen Koordinationsformen Markt und Hierarchie bewegen.
- **Partnerschaften im engeren Sinne** bezeichnen Kooperationsformen, bei denen
  - ein wesentlicher Anteil der Kooperation nicht vertraglich fixiert wird bzw. werden kann und in denen man damit auf Vertrauen und Fairness angewiesen ist,
  - eine hinreichende Symmetrie zwischen den Partnern vorliegt, so dass beide einen vergleichbaren Anteil am Risiko haben und die Partnerschaft auch praktisch von beiden Seiten gelöst werden kann,
  - wechselseitig die Unternehmensentwicklung positiv beeinflusst werden soll.

Aus dieser Begriffsdefinition ergibt sich, dass beispielsweise Franchising-Beziehungen keine Partnerschaften im engeren Sinne darstellen, da hier keine ausreichende Symmetrie vorliegt. Ebenso fallen auch langfristige Liefer-Beziehungen (z.B. Import/Export-Beziehungen), Vertragsfertigung oder Lizenzverträge nicht zwingend unter den Begriff der „Partnerschaften im engeren Sinne“.

Im Rahmen dieser Arbeit sollen nur Partnerschaften im engeren Sinne und speziell internationale Partnerschaften näher betrachtet werden. Es geht also um Kooperationsbeziehungen von Unternehmen mit anderen Unternehmen oder öffentlichen Einrichtungen, bei denen die Partner aus unterschiedlichen Ländern kommen bzw. sich die Aktivitäten der Partnerschaft auf unterschiedliche Länder erstrecken.

---

<sup>9</sup> Ähnlich definiert wird auch in Kutschker & Schmid (2002), S.850 der Begriff der „Kooperationen im engeren Sinne“.

### 3 Motivation für Partnerschaften

Wie schon eingangs erwähnt, besteht ein Wettbewerbsdruck, der die Unternehmen veranlasst neue Wege zu suchen. Dabei werden immer öfters Ländergrenzen überschritten, um auf anderen Märkten Fuß zu fassen. In diesem Kapitel sollen nun Gründe für die Entstehung von Kooperationen bzw. internationalen Partnerschaften und die Ziele der jeweiligen Partner aufgezeigt werden.

#### 3.1 Kooperation: Zwischen Markt und Hierarchie<sup>10</sup>

Warum bilden sich überhaupt Kooperationen als Mischform zwischen Markt und Hierarchie? Beide Extremformen haben ihre jeweiligen Vor- und Nachteile. Markttransaktionen verursachen recht hohe Kosten; auch hat die Spieltheorie gezeigt (Gefangenendilemma), dass kooperatives gegenüber egoistischem Verhalten (wie es auf Märkten vorausgesetzt wird) für beide Seiten Vorteile bietet („Win-Win-Situation“)<sup>11</sup>. Andererseits fördert die Marktkoordination die Flexibilität und verteilt das Risiko auf alle Marktteilnehmer.

Die Organisationsform „Hierarchie“ bietet den Vorteil effizienter Transaktionen; allerdings ist die Inkorporation in ein einziges Unternehmen aus rechtlichen Gründen nicht immer möglich, und bei Unternehmenszusammenschlüssen ergeben sich oft die Probleme des „strategic misfit“ und des „cultural misfit“, die sich durch weniger enge Bindungen abmildern lassen.<sup>12</sup>

#### 3.2 Internationale Partnerschaften

Aus der Makroperspektive macht es zunächst keinen Unterschied, ob Kooperationen national oder international durchgeführt werden. Allerdings bietet die internationale Perspektive zum einen zusätzliche Herausforderungen an Kooperationen (räumliche und kulturelle Distanz), zum anderen verändert sich aber auch die Wettbewerbssituation, so dass Partnerschaften interessant werden.

Klassischerweise wird bei der (außenorientierten) Internationalisierung zwischen den zwei Grundalternativen Eigenaufbau (Gründung von Auslandsniederlassungen) und Akquisitionen (Erwerb von bzw. Fusion mit Unternehmen im Zielmarkt) unterschieden. Während die erste Alternative den Nachteil hat, dass sie viel Zeit in Anspruch nimmt, ist bei der Akquisition ein hoher Liquiditätsbedarf gegeben und der Erfolg der Akquisition ist ungewiss aufgrund von

---

<sup>10</sup> vgl. Berg & Schmitt (2003), S.288; Dülfer (1997), S.188

<sup>11</sup> vgl. Magin et al. (2003), S.131

<sup>12</sup> vgl. Berg & Schmitt (2003), S.288

kulturellen Unterschieden. Hinzukommen besondere Probleme wie z.B. rechtliche Beschränkungen für ausländische Unternehmen.

### 3.3 Ziele<sup>13</sup>

Welche strategischen oder operativen Ziele haben Unternehmen, die Partnerschaften eingehen? Von Kooperationen erhofft man sich vorwiegend:

- Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch Schließung von Leistungslücken (economies of scope) und Wissenstransfer und Erfahrungsaustausch mit Partnern
- Bereitstellung von erfolgskritischen Faktoren wie Zugang zu Technologien, Überwindung von kulturellen Barrieren, Größenvorteile (economies of scale) etc...
- Erleichterung der Markterschließung, insbesondere ein Zeitgewinn

Gerade der Zeitgewinn ist bei technischen Innovationen von essentieller Bedeutung. Im Rahmen der sog. „pre-market competition“ (Wettbewerb im Forschungs- und Entwicklungsstadium) geht es darum, durch richtige Partnerwahl entsprechende Standards durchzusetzen.<sup>14</sup>

Allerdings ist zu berücksichtigen, dass Kooperation immer Geben und Nehmen ist; man gibt Handlungs- und Entscheidungsfreiheit auf, transferiert Wissen oder personelle Ressourcen und behindert auch den Aufbau einer konsistenten Unternehmensstrategie.

## 4 Klassifikation von Partnerschaften

Da sich Partnerschaften nicht als das Ergebnis von in sich geschlossenen Theorien, sondern als Praxisformen entwickeln, ist die Hauptschwierigkeit bei der Beschäftigung mit diesem Thema die Klassifikation der vorgefundenen Formen. Im Folgenden soll daher ein Überblick über die in der Literatur vorgeschlagenen Klassifikationsdimensionen gegeben werden. Einzelne, besonders bedeutsame Dimensionen werden gesondert besprochen. Am Ende des Kapitels wird dann ein Gliederungsschema für diese Arbeit vorgestellt.

### 4.1 Dimensionen

In der Literatur wurden zahlreiche Kriterien vorgeschlagen, nach denen sich unterschiedliche Kooperationsformen gegeneinander abgrenzen und so besser beschreiben lassen. Im Folgenden soll ein knapper Überblick gegeben werden:

---

<sup>13</sup> vgl. Lewis (1991), S.46-91; Welge & Holtbrügge (2001), S.117f

<sup>14</sup> vgl. Holtbrügge (2003), S.875

<b>Ressourcenprofil</b> <sup>15</sup> <b>Synergiegehalt</b> <sup>16</sup>	X/Y-Allianzen komplementäre, additive Partnerschaften
<b>Motivation</b> <sup>17</sup>	eigenmotiviert, fremdmotiviert
<b>Transaktionsform</b> <sup>18</sup> <b>Bindungsvehikel</b> <sup>19</sup>	vertraglich nicht-vertraglich kapitalmäßig
<b>Stellung in Wertschöpfungskette</b> <sup>20</sup> <b>Marktbeziehungen</b> <sup>21</sup>	Horizontal vertikal diagonal/lateral
<b>Topologie:</b> <b>Anzahl und Koordinationsstruktur</b> <sup>22</sup>	bilateral, trilateral, einfache/komplexe Netzwerke
<b>Rangigkeit</b> <sup>23</sup>	Gleichrangige, hierarchische, netzwerkförmige Partnerschaften
<b>Kooperationsdauer</b> <b>(Zeitaspekt)</b> <sup>24</sup>	einmalig, sporadisch, regelmäßig, dauerhaft befristet, unbefristet
<b>Funktionelle Kooperationsbereiche</b> <sup>25</sup>	Forschungs- und Entwicklungskooperationen Beschaffung (Einkaufskooperationen) Produktion Absatz/Marketing, Finanzierung, Personalarbeit
<b>Raumaspekt</b> <sup>26</sup>	Lokal, regional, national, international
<b>Intensität</b> <sup>27</sup>	Austausch von Informationen/Ergebnissen koordiniertes arbeitsteiliges Vorgehen gemeinschaftliches Vorgehen gemeinschaftlich getragene Organisation

<sup>15</sup> vgl. Berg & Schmitt (2003), S.393

<sup>16</sup> vgl. Nathusius (1998), S.38-40

<sup>17</sup> vgl. Nathusius (1998), S.38-40

<sup>18</sup> vgl. Berg & Schmitt (2003), S.394

<sup>19</sup> vgl. Nathusius (1998), S.38-40

<sup>20</sup> vgl. Berg & Schmitt (2003), S.402

<sup>21</sup> vgl. Nathusius (1998), S.38-40

<sup>22</sup> vgl. Berg & Schmitt (2003), S.400

<sup>23</sup> vgl. Nathusius (1998), S.38-40

<sup>24</sup> vgl. Berg & Schmitt (2003), S.405

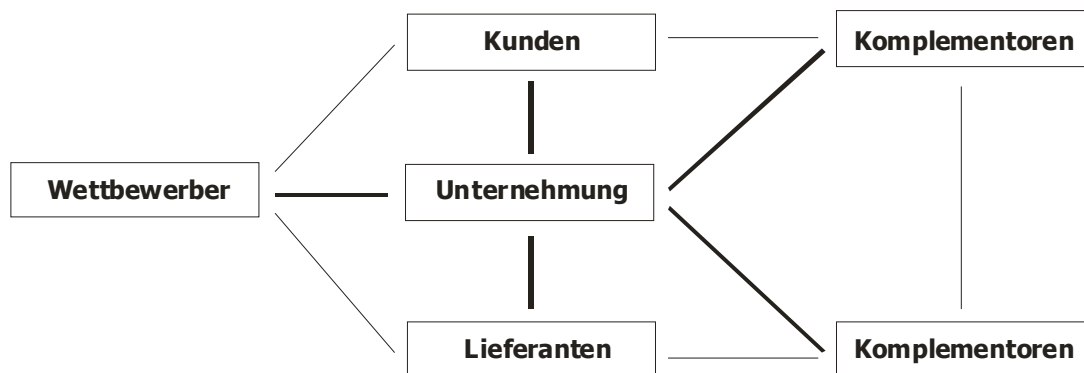
<sup>25</sup> vgl. Zentes et al. (2003), S.21

<sup>26</sup> vgl. Zentes et al. (2003), S.21

<b>Art der Partner</b> <sup>28</sup>	Unternehmen, öffentliche Einrichtungen
<b>Leistungsstruktur</b> <sup>29</sup>	dominant parent shared management

## 4.2 Stellung in der Wertschöpfungskette

Das wahrscheinlich wichtigste und am weitesten verbreitete Differenzierungskriterium für Partnerschaften ist die relative Position in der Wertschöpfungskette. In Abbildung 2 ist das sog. „Werte-Netz“ dargestellt, ein Netzwerk mit Akteuren im Wertschöpfungsprozess und die möglichen Beziehungen zwischen ihnen.



**Abbildung 2: Wertenetz**

Eigene Darstellung, basierend auf Schmidtchen (2003), S.71

Vertikale Beziehungen sind Beziehungen zwischen unterschiedlichen Wertschöpfungsstufen, also zu Lieferanten oder Kunden. Horizontale Beziehungen sind Beziehungen zu Wettbewerbern in derselben Branche. Laterale oder diagonale Beziehungen ergeben sich zu nicht direkt konkurrierenden Unternehmen, die ergänzende Kompetenzen besitzen („Komplementoren“).

## 4.3 Ressourcenprofil: X- und Y-Partnerschaften

In gewisser Verwandtschaft zur Einteilung von Partnerschaften entlang der Akteure im Wertenetzen werden Partnerschaften danach typisiert, wie „ähnlich“ die Ressourcen sind, die in die Partnerschaft eingebracht werden („Ressourcenprofil“).

- *X-Partnerschaften*. Bei diesem Typ konzentrieren sich die einzelnen Partner auf die Ausübung von Aktivitäten, die ihren Stärken entsprechen und versuchen durch die

<sup>27</sup> vgl. Zentes et al. (2003), S.21

<sup>28</sup> vgl. Zentes et al. (2003), S.21

<sup>29</sup> vgl. Holtbrügge (2003), S.883

Kooperation ihre Kompetenzdefizite gegenseitig auszugleichen. Man spricht deshalb auch von „closing gap alliances“ oder „komplementären“ Partnerschaften.<sup>30</sup>

- *Y-Partnerschaften*. Kooperieren zwei Partner, indem sie Aktivitäten gemeinsam durchführen und jeweils ähnliche Kompetenzen einbringen, um so einen Wettbewerbsvorteil durch Größe zu erzielen, spricht man auch von „critical mass alliances“ oder „additiven“ Partnerschaften.<sup>31</sup>

#### 4.4 Dominierender Aspekt

Die hier präsentierten Klassifikationsdimensionen sind zwar sehr gute Ansatzpunkte, um real vorgefundene Partnerschaften zu charakterisieren. Zur ausgewogenen und strukturierten Präsentation im Rahmen dieser Arbeit sind sie jedoch nur bedingt geeignet. Deshalb soll für diese Arbeit ein neues Gliederungskriterium eingeführt werden: der dominierende Aspekt. Dabei werden Kriterien wie Transaktionsform, Kooperationsdauer und Art der Partner bewusst vermischt.

Als dominierende Aspekte für den Zweck dieser Arbeit wurden dabei identifiziert:

- *Institutionalisierung*. Die Kooperation findet in Form von neu gegründeten Gemeinschaftsunternehmen oder Beteiligung an den jeweiligen Partnern ihren Niederschlag.
- *Strategische Ebene*. Die Kooperation fokussiert auf strategische Unternehmensentwicklung, wird jedoch nicht institutionalisiert. Da dies die vielfältigste Gruppe ist, wird sie weiter entlang der unterschiedlichen Beziehungstypen im Wertnetz gegliedert.
- *Opportunismus*. Hierbei steht im Vordergrund, dass die Kooperation für einen ganz konkreten und befristeten Zweck geschlossen wird, z.B. für die Abwicklung eines Projektes.
- *Öffentliche Institutionen*. Ein wichtiger Aspekt im Rahmen der Internationalisierung, der in den meisten Beiträgen zum Thema Kooperationen ausgeklammert wird, sind Partnerschaften mit öffentlichen Institution (sog. „public private partnerships“).

Die hier vorgenommene Klassifikation ist, wie leicht zu erkennen ist, nicht exklusiv; reale Partnerschaften können durchaus Mischformen darstellen. Die Bezeichnung der jeweiligen

---

<sup>30</sup> vgl. Morschett (2003), S.393; Nathusius (1998), S.38-40

<sup>31</sup> vgl. Morschett (2003), S.393; Nathusius (1998), S.38-40

Gruppen wurde nach ihrem dominierenden Aspekt gewählt. Dies bedeutet beispielsweise nicht, dass eine institutionalisierte Partnerschaft nicht strategisch sein kann.

## 5 Partnerschaften im engeren Sinne

Im Folgenden werden nun die einzelnen Formen entlang der Aspekte erläutert und Beispiele aus der Praxis genannt.

### 5.1 Institutionalisierte Partnerschaften

Die traditionelle Form der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen bedient sich des Instruments der Kapitalbeteiligung. Diese Partnerschaftsformen werden im Rahmen dieser Arbeit als institutionalisierte Partnerschaften bezeichnet, weil hier die Partnerschaft in Form von bestehenden oder neu zu gründenden Institutionen ausgedrückt wird. Entweder findet direkt eine Beteiligung an den Partnerunternehmen statt (Minderheitsbeteiligungen), oder es wird ein gemeinsames Tochterunternehmen gegründet.

#### 5.1.1 (Beteiligungs-) Joint-Ventures

(Beteiligungs-) Joint-Ventures (wörtlich: „gemeinsames Vorhaben“) sind Kooperationen zwischen Unternehmen, die in Form von neu gegründeten Gemeinschaftsunternehmen durchgeführt werden, an denen die Kooperationspartner kapitalmäßig beteiligt sind, so dass Gewinn und Risiko geteilt werden.<sup>32</sup>

In der englischsprachigen Literatur wird „Joint Venture“ oft in einer erweiterten Bedeutung gebraucht, die fast alle Formen der Unternehmenskooperation umfasst.<sup>33</sup> Dort wird deshalb meist zwischen vertraglichen Joint-Ventures (contractual joint ventures) und Beteiligungs-Joint-Ventures (equity joint ventures) unterschieden.<sup>34</sup> In diesem Abschnitt soll es deshalb nur um Beteiligungs-Joint-Ventures gehen, genauer um Kooperationen, bei denen ein Gemeinschaftsunternehmen gegründet wird, an dem die Kooperationspartner finanziell beteiligt sind.

Durch die Gründung eines separaten Unternehmens, das die Kooperationstätigkeit durchführt, lässt sich die Kooperation recht gut vertraglich regeln, was Joint-Ventures gerade auch im Hinblick auf die Internationalisierung sehr beliebt macht.

---

<sup>32</sup> vgl. Scherm & Süß (2003), S.139

<sup>33</sup> vgl. Bennett (1999), S.296f

<sup>34</sup> Filiol (1994), S.14

Ein bekanntes Beispiel für ein Joint-Venture im Mobilfunkbereich ist das am 1.10.2001 geschlossene paritätische Joint-Venture zwischen Sony und Ericsson (SonyEricsson), in das die beiden Firmen ihre Mobiltelefonproduktion ausgelagert haben, um zukünftig Produkte gemeinsame zu entwickeln, zu produzieren und zu vertreiben.<sup>35</sup> Im Automobilbereich wurden zahlreiche Joint Ventures geschlossen, u.a. hat DaimlerChrysler mit Mitsubishi und Hyundai ein paritätisches Joint Venture namens „Global Engine Alliance“ zur gemeinsamen Entwicklung von Vier-Zylinder-Motoren gegründet.<sup>36</sup>

Joint-Ventures stellen für die Internationalisierung eine Handlungsalternative zur Akquisition oder dem Eigenaufbau von Niederlassungen dar. Sie reduzieren den Kapitalbedarf und damit das Risiko und beschleunigen den Markteintritt. Sie bieten auch die Möglichkeit, vom Partner zu lernen. Ein lokales Unternehmen profitiert vom Technologietransfer, während das in diesen Markt expandierende Unternehmen niedrigere Eintrittsbarrieren vorfindet.<sup>37</sup> Allerdings tendieren Joint-Ventures zur Instabilität und bieten geringe Integrationsmöglichkeit in das eigene Unternehmen.<sup>38</sup>

### **5.1.2 Minderheitsbeteiligungen**

Anders als bei Joint-Ventures erfolgt die Institutionalisierung der Kooperation nicht über ein neues Gemeinschaftsunternehmen, sondern über direkte Beteiligungen am Kooperationspartner. Diese Beteiligung kann einseitig oder wechselseitig erfolgen. Bei einer Beteiligung bis maximal 25% spricht man von einer echten Minderheitsbeteiligung, bei 25-50% von einer sog. Sperrminorität.<sup>39</sup>

Minderheitsbeteiligungen gelten als eine instabile Form der Partnerschaft, da zwar das sich beteiligende Unternehmen Kapital bindet (und damit auch Risiko trägt), aber kaum Einfluss auf das Unternehmen nehmen kann. Sie kann nur dann eine dauerhafte Form repräsentieren, wenn die Partnerschaft gleichzeitig noch andere Formen annimmt, wie z.B. die einer strategischen Allianz. Ansonsten sind Minderheitsbeteiligungen oft die Vorstufe einer Akquisition. Dabei wird die Beteiligung zu einer Mehrheitsbeteiligung, die eine Beherrschung ermöglicht.

---

<sup>35</sup> vgl. „Erissony oder Soneric?“, SPIEGEL ONLINE, 30.08.01

<sup>36</sup> vgl. „DaimlerChrysler baut mit Hyundai und Mitsubishi gemeinsam Motoren“, FAZ, 06.05.02

<sup>37</sup> vgl. Baršauskas & Schafir (2003), S.24

<sup>38</sup> vgl. Kutschker & Schmid (2002), S.855-861

<sup>39</sup> vgl. Kutschker & Schmid (2002), S.867

Ein bekanntes Beispiel für eine Minderheitsbeteiligung ist die Beteiligung von DaimlerChrysler an Mitsubishi im März 2000, bei der DaimlerChrysler 34% der Anteile für 2 Mrd. € erworben hat.<sup>40</sup>

Minderheitsbeteiligungen sind für viele Unternehmen eine Möglichkeit, früh in eine Kooperation mit anderen Unternehmen einzusteigen, sich gegenseitig kennenzulernen und sich so alle Optionen offenzuhalten. Allerdings sind für solche Beteiligungen liquide Mittel erforderlich, die jedoch keinen maßgeblichen Einfluss auf das Partnerunternehmen ermöglichen und auch keine Übernahme durch einen Konkurrenten verhindern können. Die Ziele von Minderheitsbeteiligungen werden deshalb auch meist nicht erreicht.<sup>41</sup>

## 5.2 Strategische Partnerschaften

Bei strategischen Partnerschaften steht im Vordergrund, dass sie unternehmensstrategischen Zwecken dienen. Gemäß dem üblichen Strategiebegriff aus dem strategischen Management bedeutet dies, dass die Partnerschaften langfristig und nachhaltig angelegt sind, aus rationalen und für das Unternehmen wichtigen Motiven eingegangen werden und die Kooperation oft komplex strukturiert ist.<sup>42</sup> Zwar werden auch institutionalisierte Partnerschaften aus dem vorigen Abschnitt meist aus strategischen Erwägungen eingegangen. Dort wird die Partnerschaft jedoch institutionell durch Kapitalbeteiligungen abgesichert, was bei den Formen in diesem Abschnitt meist unterbleibt. Am sinnvollsten lassen sich strategische Partnerschaften nach der Stellung in der Wertschöpfungskette untergliedern.

### 5.2.1 Strategische Allianzen – horizontale Kooperation

Gehen Unternehmen, die auf dem gleichen Markt konkurrieren (horizontale Kooperation), strategische Partnerschaften ein, so spricht man von „strategischen Allianzen“.<sup>43</sup> Für die Begriffsdefinition ist dabei unerheblich, ob die Partner unterschiedliche geographische Schwerpunkte haben und somit überhaupt nicht (aktuell) als direkte Wettbewerber anzusehen sind. Da bei strategischen Allianzen der Wettbewerb zwischen Konkurrenten beschränkt wird, sind

---

<sup>40</sup> vgl. Kutschker & Schmid (2002), S.867

<sup>41</sup> Kutschker & Schmid (2002), S.868

<sup>42</sup> Berg & Schmitt (2003), S.288

<sup>43</sup> Die Beschränkung von „strategischen Allianzen“ auf horizontale Kooperationen folgt der im deutschen Sprachraum häufig anzutreffenden Begrifflichkeit (so z.B. Dülfer (1997), S.189, Morschett (2003), S.405) Allerdings gibt es zahlreiche abweichende Definitionen. So bezieht beispielsweise Sell (2002), S.79 auch diagonale Beziehungen mit ein. Jansen (2000), S.115 und Krystek & Zur (2002), S.204 benutzen den Begriff allerdings im erweiterten Sinne, der dem der „strategischen Partnerschaften“ in dieser Arbeit am nächsten kommt. Für die unterschiedlichen Definitionen vgl. Anhang 2.

diese oft unter Kartellverdacht. Ihre Ausgestaltung muss deshalb stets den jeweiligen wettbewerbsrechtlichen Bestimmungen genügen.

Die Motive für Strategische Allianzen sind recht unterschiedlich. Partner können kooperieren, um Größeneffekte (economies of scale) zu erzielen; man spricht dann von „Volumenallianzen“ (was in etwa den Y-Allianzen entspricht). Die Allianzen können jedoch auch dazu dienen, Zugang zu komplementären Ressourcen oder Kompetenzen zu erhalten („Komplementaritätsallianzen“; X-Allianzen). Gerade in besonders innovativen Bereichen ist das Forschungs- und Entwicklungsrisiko sehr hoch. Versucht man das durch eine Allianz zu verteilen, so spricht man von „Burden-Sharing-Allianzen“. Dient der Zusammenschluss dem beschleunigten Markteintritt, so spricht man von „Markterschließungsallianzen“.<sup>44</sup>

Das Beispiel schlechthin für strategische Allianzen (hauptsächlich eine Markterschließungs-, aber auch eine Komplementaritätsallianz) ist die sog. „Star Alliance“, eine Kooperation von derzeit 16 Fluggesellschaften (darunter Lufthansa, SAS und United Airlines), die im Mai 1997 auf der Basis von zuvor bestehenden bilateralen Code-Sharing-Abkommen geschlossen wurde. Förderlich für die Bildung einer solchen Allianz ist die besondere Wettbewerbssituation im Luftfahrtbereich, die direkte Fusionen durch die nationale Vergabe der Länderrechte erschwert. Hierbei werden u.a. wechselseitig die Bonusprogramme anerkannt, die Abwicklung im Flughafen gemeinsam durchgeführt und die jeweiligen Flugpläne aufeinander abgestimmt.<sup>45</sup>

Auf den zunehmenden internationalen Wettbewerbsdruck im Mobilfunk hin haben im Mai 2003 die europäischen Mobilfunkgesellschaften T-Mobile, Telefonica Moviles und Telecom Italia Mobile eine Allianz geschlossen, deren Ziel die Vereinfachung des internationalen Roamings<sup>46</sup> ist und die im wesentlichen als Reaktion auf die Akquisitionen des Vodafone-Konzerns zu sehen ist.<sup>47</sup> Eine weitere Allianz mit ähnlicher Zielsetzung ist derzeit unter Federführung der britischen mmO2 derzeit ebenfalls in der Diskussion.

Gerade für Branchen, bei denen eine nationale Marktaufteilung (u.a. bei Mobilfunk und Luftfahrt) charakteristisch ist und die Akquisition entweder zu hohe finanzielle Mittel erfordert oder aus rechtlichen Gründen erschwert ist, sind strategische Allianzen eine häufig gewählte Form.

---

<sup>44</sup> Kutschker & Schmid (2002), S.863f

<sup>45</sup> Berg & Schmitt (2003), 288-292; Holtbrügge (2003), S.877f; Kutschker & Schmid (2002), S.862

<sup>46</sup> Roaming = Möglichkeit des Einbuchens in fremde Mobilfunknetze

<sup>47</sup> T-Mobile (2003)

### 5.2.2 Wertschöpfungspartnerschaften – vertikale Kooperation

Anders als bei horizontalen Kooperationen sind bei vertikalen Kooperationen die einzelnen Partner nicht Konkurrenten, sondern stehen in Kunden-Lieferanten-Beziehungen. Diese Beziehungen können durchaus, auch ohne den Partnerschaftsgedanken zu verwirklichen, dauerhaft und langfristig bestehen. Zu sog. Wertschöpfungspartnerschaften werden sie erst dann, wenn die Beziehungen in ihrer Ausgestaltung über reine Markttransaktionen hinausgehen. Dies kann dadurch erfolgen, dass Kunden starken Einfluss auf die Produktentwicklung nehmen, indem sie Know-how zu ihren Lieferanten transferieren, oder dass die Geschäftsprozesse stark aufeinander abgestimmt werden.

Die klassische Branche für Wertschöpfungspartnerschaften ist der Automobilzuliefererbereich, bei denen umfangreiche Partnerschaften zwischen Zulieferern, Systemlieferanten und den Automobilherstellern bestehen. Das Ziel dieser Partnerschaften ist u.a. die Verbesserung der Qualität (Zertifizierung, Efficient Consumer Response) und die Verbesserung der Logistik (Just-In-Time-Lieferungen).<sup>48</sup> Werden solche Partnerschaften grenzüberschreitend, so treten zunehmend Logistikprobleme in den Vordergrund, so dass häufig beim Bau eines Auslandsbetriebes Zulieferer ebenfalls am neuen Standort Niederlassungen eröffnen. Gerade für Zulieferer ist deshalb die Wertschöpfungspartnerschaft eine gute Möglichkeit zur Internationalisierung.

Im Bereich der Informationstechnologien wird das Instrument der Wertschöpfungspartnerschaften eingesetzt, um sich mit Produkten auf internationalen Märkten durchsetzen. Dabei beschränkt sich ein Unternehmen auf die Entwicklung eines (Querschnitts-)Produktes; die Entwicklung von branchen- oder sogar kundenspezifischen Lösungen wird von sog. „Solution partners“ übernommen. So bietet beispielsweise Sun ein solches Partnerprogramm an, das den Partnern u.a. auch gemeinsame Messeauftritte ermöglicht.

### 5.2.3 Diagonale Kooperationen und strategische Netzwerke

Kooperieren Unternehmen, die weder in direktem Wettbewerb, noch in einer Wertschöpfungskette angeordnet sind, so spricht man von „diagonalen“ oder „lateralen“ Kooperationen. Sie lassen sich weiter unterteilen in „konzentrische“ (zwischen Unternehmen in verwandten Branchen) und „konglomerate“ Kooperationen (zwischen Unternehmen in ganz unterschiedlichen Branchen).<sup>49</sup>

---

<sup>48</sup> Diener & Dransmann (1998), S.68f

<sup>49</sup> Kutschker & Schmid (2002), S.854

Ein wichtiger Typus von diagonalen (konglomeraten) Kooperationen stellen Bonusprogramme dar, wie z.B. das Vielfliegerprogramm „Miles and more“, das von der Lufthansa initiiert wurde. Neben den horizontalen Partnern im Rahmen der oben erwähnten Star Alliance sind hier auch zahlreiche internationale Hotelpartner, Autovermietungen, Finanzpartner, Mobilfunkunternehmen, Zeitungen und Zeitschriften etc. vertreten.

Eine besondere Form solcher Kooperationen stellen die sog. „strategischen Netzwerke“ dar. Dabei liegen stärkere Bindungen zwischen den netzwerkartig organisierten Partnern vor, die von ein oder zwei sog. „fokalen“ Unternehmen strategisch geführt werden.<sup>50</sup>

### 5.3 Opportunistische<sup>51</sup> Partnerschaften

Nach den eher als „klassisch“ zu betrachtenden Partnerschaftsformen sollen in diesem Abschnitt Formen betrachtet werden, die eher kurzlebig, weil befristet, sind, dennoch aber ihrem Charakter nach noch zu den „Partnerschaften im engeren Sinne“ zu zählen sind.

#### 5.3.1 Arbeitsgemeinschaften, Konsortien und Standardisierungsgremien

Partnerschaften auf Zeit sind typisch für Großprojekte, die aufgrund ihres Risikos, des Kapazitätsbedarfes oder des geforderten Leistungsspektrums für ein einzelnes Unternehmen zu groß sind. Typisch sind sie beispielsweise für die Baubranche (dort heißen sie „Arbeitsgemeinschaften“) oder Banken bei Aktienemissionen („Konsortien“). Grundlage der Zusammenarbeit ist dabei ein Vertrag, der die einzelnen Zuständigkeiten regelt.<sup>52</sup>

Besonders im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologie haben Standardisierungsprozesse einen hohen Stellenwert, da viele Innovationen nur dann eine Chance auf Durchsetzung am Markt haben, wenn sie hinreichend interoperabel mit anderen Lösungen sind. Ein besonders erfolgreiches Beispiel für eine Standardisierungsorganisation, die überwiegend von Industriepartnern getragen wird, ist das W3C (World-Wide Web Consortium, w3c.org), das sich um die Entwicklung von Standards für Web-Technologien bemüht, darunter u.a. HTML und XML. Im W3C finden sich sowohl direkte Konkurrenten (IBM, Microsoft, Sun) als auch komplementäre Unternehmen.

---

<sup>50</sup> Sell (2002), S.72; Winand & Nathusius, S.13; Wildemann (2000), S.224; Müller & Kornmeier (2002), S.639 dort allerdings wird der Begriff Netzwerk weitergefasst.

<sup>51</sup> Der Begriff „opportunistische Partnerschaften“ wurde von Mertens & Faisst (1995), S.62 übernommen, wobei dieser dort allerdings nur für virtuelle Unternehmen verwendet wird.

<sup>52</sup> vgl. Kemmer & Gillessen (2000), S.10

### 5.3.2 Virtuelle Unternehmen

Eine in den letzten Jahren aufgekommene und viel beachtete Kooperationsform sind die sog. „Virtuellen Unternehmen“. Dabei bedeutet „virtuell“, dass etwas der Wirkung nach, aber nicht der Sache nach vorhanden ist.<sup>53</sup> Hierbei schließt sich eine Gruppe von komplementären, räumlich verteilten Unternehmen für ein bestimmtes Projekt zusammen und tritt nach außen (dem Kunden gegenüber) als ein einziges Unternehmen auf. Zentral bei der Idee virtueller Unternehmen ist die Beschränkung auf die jeweiligen Kernkompetenzen durch die einzelnen Partner. Um die unternehmensübergreifenden Prozesse und die Kommunikation zwischen den Partnern effizient zu lösen, wird eine moderne informationstechnische Infrastruktur benötigt.<sup>54</sup> Durch diese Infrastruktur sind räumliche Distanzen von keiner großen Bedeutung, so dass internationale virtuelle Unternehmen kein großes Problem darstellen.

Von virtuellen Unternehmen verspricht man sich eine sog. „Best-of-Everything“-Organisation, bei der projektabhängig jeweils Teilaufgaben auf die kompetentesten Unternehmen überträgt. Allerdings können durch die lose Kopplung Reibungsverluste entstehen, die die Vorteile dieser Organisationsform wieder auffressen.<sup>55</sup>

Ein Beispiel für ein solches virtuelles Unternehmen ist der Sportartikelhersteller Puma, der sich auf seine Kernkompetenzen Entwicklung, Design und Marketing konzentriert, während die Produktion und die Logistik von weltweiten Partnerunternehmen durchgeführt werden, die zwar von Puma durch Marktprognosen unterstützt werden, aber selbständig sind und auch für andere Firmen fertigen.<sup>56</sup>

## 5.4 Partnerschaften mit Nicht-Unternehmen

Ein meist vernachlässigter Typus internationaler Partnerschaften sind Partnerschaften mit der öffentlichen Hand. In diesem Abschnitt sollen zwei Typen betrachtet werden: Partnerschaften mit Forschungseinrichtungen und Partnerschaften zur Förderung von Engagement in Schwellen- und Entwicklungsländern.

---

<sup>53</sup> vgl. Kemmner & Gillessen (2000), S.11

<sup>54</sup> vgl. Kemmner & Gillessen (2000), S.12; Specht & Kahmann (2000), S.56; Wirtz (2000), S.100f; Kaluza & Blecker (2000), S.139

<sup>55</sup> vgl. Kemmner & Gillessen (2000), S.12

<sup>56</sup> vgl. Specht & Kahmann (2000), S.68

#### ***5.4.1 Partnerschaften mit Forschung - /Technologietransfereinrichtungen***

Vor allem im Technologiebereich sind ein wichtiger öffentlicher Partner Forschungsinstitutionen wie z.B. Universitäten oder Technologietransfereinrichtungen. Hierdurch können vor allem kleinere und mittlere Unternehmen Kompetenzen erwerben, ohne selbst Forschung zu betreiben. Ein weiterer, gerade im internationalen Kontext wichtiger Aspekt ist, dass gerade Technologietransfereinrichtungen oft in ein Netzwerk von Unternehmen (sowohl regional, als auch international) eingebettet sind. Hier kann der Kontakt zu den Forschungseinrichtungen der Einstieg in Kooperationen mit anderen Unternehmen sein.

Die Zusammenarbeit kann dabei zwei Grundformen annehmen. Zum einen können Unternehmen Forschungseinrichtungen direkt beauftragen (Auftragsforschung), zum anderen können sie aber auch im Rahmen von öffentlich geförderten Projektkonsortien als gleichberechtigte Partner an Forschungsprojekten teilnehmen. Ein Beispiel sind hier die Förderprogramme der EU, wie z.B. Information Society Technologies (IST)<sup>57</sup>.

Kooperationen mit Forschungseinrichtungen haben gegenüber Joint-Ventures oder Strategischen Allianzen den Vorteil, dass man hier nicht mit Konkurrenten zusammenarbeitet und so der Wissensaustausch weniger problematisch ist. Außerdem lässt sich durch Inanspruchnahme öffentlicher Fördergelder das Risiko innovativer Technologien reduzieren.

#### ***5.4.2 Entwicklungspartnerschaften - Public Private Partnerships***

Eine andere Form der Partnerschaft mit öffentlichen Einrichtungen sind geförderte Engagements in Entwicklungs- und Schwellenländern im Rahmen von Entwicklungshilfeprogrammen. Diese werden meist mit dem Begriff „public private partnerships“ bezeichnet, wobei der Begriff eigentlich allgemeiner alle Formen kooperative Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und der öffentlichen Hand bezeichnet, wie z.B. privat vorfinanzierte Infrastrukturmaßnahmen.<sup>58</sup>

Solche Partnerschaften bieten die Chance für Unternehmen, in Märkte mit hohem Wachstumspotential mit durch die Förderung gemildertem Risiko einzusteigen. Die staatliche Entwicklungshilfe erhofft sich eine nachhaltigere Verwendung der eingesetzten Mittel.

---

<sup>57</sup> <http://www.cordis.lu>

<sup>58</sup> „Entwicklungspartnerschaften mit der Wirtschaft (Public Private Partnership – PPP)“, Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit, <http://www.bmz.de/themen/imfokus/ppp/>

## 6 Fazit

Die Dynamik der globalisierten Märkte und die immer weiter fortschreitende Ausdifferenzierung der am Markt erforderlichen Kompetenzen führt immer mehr dazu, dass traditionelle Marktbeziehungen in vielen Bereichen nicht mehr die optimale Transaktionsform darstellen. Auch die Fusionen und Akquisitionen der letzten Zeit haben gezeigt, dass Übernahmen auch nur in begrenztem Umfang möglich und sinnvoll sind. Dies bedeutet, dass die Bedeutung von kooperativen Unternehmensbeziehungen und insbesondere von Partnerschaften ansteigen wird, und die Vielfalt der Formen solcher Beziehungen noch zunehmen wird. Die Dynamik führt weiterhin dazu, dass mit den veränderten Anforderungen auch die Beziehungen ihre Gestalt verändern, so dass die praktisch vorgefundenen Formen sich noch schwieriger voneinander abgrenzen lassen.

## **Anlagenverzeichnis**

<b>Anlage 1</b>	<b>Definitionen von „Partnerschaft“ .....</b>	<b>22</b>
<b>Anlage 2</b>	<b>Definitionen von „Strategischer Allianz“ .....</b>	<b>24</b>

## Anlage 1 Definitionen von „Partnerschaft“

Eine Definition von *Nathusius* lautet: „Als Unternehmenspartnerschaften werden Strukturen zwischen zwei oder mehr Unternehmen verstanden, die bei gemeinsam definierten Zielen, gemeinsam getragendem Risiko und anteiliger Kapitalisierung auch einer gemeinsamen Leitung unterliegen. Bedingt durch die Bedeutung von Unternehmenspartnerschaften für jeden einzelnen Partner sind sie nicht nur kurzfristig angelegt und auch nicht nur auf ein bestimmtes Einzelgeschäft ausgerichtet.“<sup>59</sup> Als zwingende Rahmenbedingungen für den Erfolg werden Vertrauen und Fairness zwischen den Partnern genannt.

*Niederkofler* führt den Begriff des „external corporate venturing“ für die Zusammenarbeit von Großunternehmen mit kleinen Firmen ein, den er synonym zu Partnerschaften benutzt: „External corporate venturing combines large, established organizations and small, entrepreneurial organizations in partnerships with varying degrees of venture agreements between the firms. Through the partnership the companies intend to defend and enhance their competitive position by gaining access to selected tangible and/or intangible assets which they do not possess themselves, but which their partner controls.“<sup>60</sup>

*Diener & Dransmann* definieren Partnerschaften wie folgt: „Unternehmenspartnerschaften sind beidseitig orientierte Kooperationen zwischen zwei oder mehr Unternehmen

- mit einem gemeinsamen Ziel (z.B. gemeinsame Produktentwicklung)
- unter gemeinsamem Risiko
- in Form von z.B. Gemeinschaftsunternehmen, Beteiligungen, Arbeitsgemeinschaften o.ä.
- mit auf Dauer angelegten Beziehungen (z.B. für die Dauer eines Modellzyklus)
- die unter dem Gesichtspunkt der Fairness eingegangen werden sollten
- zur Nutzung der individuellen Stärken der einzelnen Partnerunternehmen
- bei partiellem Verzicht auf selbständige Entscheidungs- und Handlungsfreiheit

---

<sup>59</sup> Nathusius (1998), S.36

<sup>60</sup> Niederkofler (1989), S.6

Es handelt sich dabei nicht um Einmalgeschäfte, um sonstige reine Käufer-/Verkäuferbeziehungen.<sup>61</sup>

*Lendrum* definiert *partnering* als “the cooperative development of successful, long-term, strategic relationships, based on mutual trust, world-class and sustainable competitive advantage for all the partners; relationships which have a further separate and positive impact outside the partnership/alliance.”<sup>62</sup>

Pragmatischer formuliert die *Arthur D. Little Studie* “partnering” als „the linkage of value-added activities of at least two companies with corresponding strategic objectives and no major capital links.“<sup>63</sup>

---

<sup>61</sup> Diener & Dransmann (1998), S.60

<sup>62</sup> Lendrum (2000), S.2 und 7ff

<sup>63</sup> Little (2003)

## Anlage 2 Definitionen von „Strategischer Allianz“

*Jansen:* „Eine Strategische Allianz stellt eine auf die

- Generierung und/oder Ausbau von Wettbewerbsvorteilen zielende
- Kooperationsform jedweder Bindungsrichtung von rechtlich unabhängigen und wirtschaftlich prinzipiell ebenfalls unabhängigen Organisationen mit einem niedrigen Institutionalierungsgrad dar, die die
- Vornehmlich strategisch ausgerichteten und inhaltlich begrenzten Aktivitäten im Spannungsfeld zwischen Markt und Organisation in einem
- Relativ stabilen Umfeld und in einem eher langfristig, aber dennoch meist begrenzten Zeithorizont
- Gemeinschaftlich und/oder in gegenseitiger Abstimmung ausführen und dabei die jeweiligen Kernkompetenzen berücksichtigen und vernetzen“<sup>64</sup>

*Krystek & Zur:* „Als strategische Allianz wird die langfristig angelegte, dennoch zeitlich aber nicht unbegrenzte Zusammenarbeit zwischen zwei rechtlich selbständigen Unternehmen zur Stärkung ihrer jeweiligen strategischen Positionen in definierbaren Bereichen verstanden. Sie sind das Ergebnis strategischer Entscheidungen im Rahmen langfristig angelegter Unternehmenspolitiken.“<sup>65</sup>

*Dülfer:* „Als ‚Strategische Allianz‘ soll hier – im Unterschied zu Definitionen, die auch Konzernstrukturen abdecken – eine Kooperation zwischen zwei oder mehr Unternehmungen verstanden werden, bei der ‚kein Kooperationspartner die rechtliche Möglichkeit hat, auf Entscheidungen des Partners auf Unternehmensebene Einfluss zu nehmen.‘“<sup>66</sup>

*Sell:* „strategische Allianzen Kooperationen zwischen zwei oder mehr wirtschaftlich und rechtlich voneinander unabhängigen Unternehmen sind, die auf dem gleichen Markt konkurrieren (horizontale Allianzen) oder auf unterschiedlichen Märkten (diagonale Allianzen) tätig sind.“<sup>67</sup>

---

<sup>64</sup> Jansen (2000), S.115

<sup>65</sup> Krystek & Zur (2002), S.204

<sup>66</sup> Dülfer (1997), S.189

<sup>67</sup> Sell (2002), S. 79

## Quellenverzeichnis

- Albach, Horst; Specht, Dieter; Wildemann, Horst: Virtuelle Unternehmen, Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB), Ergänzungsheft 2/2000, Gabler: Wiesbaden, 2000
- Baršauskas, Petras; Schafir, Schlomo: Internationales Management, Oldenbourg: München/Wien, 2003
- Bennett, Roger: International Business, 2. Auflage, Financial Times Management: London, 1999
- Berg, Hartmut; Schmitt, Stefan: Globalisierung der Wirtschaft und Kooperation. In: Zentes et al. (2003), S.277-304
- Contractor, Farok J.; Lorange, Peter: Cooperative Strategies in International Business – Joint Ventures and Technology Partnerships between Firms, Lexington Books: Lexington/Toronto, 1988
- Diener, Wolfe; Dransmann, Stefan: Unternehmenspartnerschaften in der Automobilzuliefererindustrie – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. In: Winand & Nathusius (1998), S.59-75
- Dülfer, Eberhard: Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen, Oldenbourg: München/Wien, 1997
- Filliol, Oliver: Das internationale Joint Venture als Markterschließungsform in Japan, Forschungsstelle für internationales Management: St. Gallen, 1994
- Holtbrügge, Dirk: Management internationaler strategischer Allianzen. In: Zentes et al. (2003), S.873-893
- Jansen, Stephan A.: Mergers & Acquisitions – Unternehmensakquisitionen und –kooperationen. Eine strategische, organisatorische und kapitalmarkttheoretische Einführung, 3. Auflage, Gabler: Wiesbaden, 2000
- Kaluza, Bernd; Blecker, Thorsten: Technologiemanagement in Produktionsnetzwerken und Virtuellen Unternehmen. In: Albach et al. (2000), S.137-155
- Kemmner, Götz-Andreas; Gillissen, Andreas: Virtuelle Unternehmen – Ein Leitfaden zum Aufbau und zur Organisation einer mittelständischen Unternehmenskooperation, Physica: Heidelberg, 2000
- Krystek, Ulrich; Zur, Eberhard (Hrsg.): Handbuch Internationalisierung. Globalisierung – Eine Herausforderung für die Unternehmensführung, 2. Auflage, Springer: Heidelberg/Berlin 2002
- Kutschker, Michael; Schmid, Stefan: Internationales Management, 2. Auflage, Oldenbourg: München/Wien, 2002
- Lendrum, Tony: The Strategic Partnering Handbook – The practioners' guide to partnerships and alliances, 3. Auflage, Sydney, New York, u.a.: McGraw-Hill, 2000
- Lewis, Jordan D.: Strategische Allianzen, Campus: Frankfurt/New York, 1991
- Little, Arthur D.: Partnering – Challenges for the Old and New Economy, Boston, 2003
- Magin, Vera; Schunk, Holger; Heil, Oliver; Fürst, Ronny: Kooperation und Coopetition – Erklärungsperspektive der Spieltheorie. In: Zentes et al. (2003), S.121-140
- Mertens, Peter; Faisst, Werner: Virtuelle Unternehmen - eine Organisationsstruktur für die Zukunft? In: technologie & management, 44. Jg. (1995), Heft 2, S.61-68.

- Morschett, Dirk: Formen von Kooperationen, Allianzen und Netzwerken. In: Zentes et al. (2003), S.387-413
- Müller, Stefan; Kornmeier, Martin: Strategisches Internationales Management, Vahlen: München, 2002
- Nathusius, Klaus: Partnerschaften und Wertschöpfung in der Automobilindustrie. In: Winand & Nathusius (1998), S.35-46
- Niedenkofler, Martin: External Corporate Venturing: Strategic Partnerships for Competitive Advantage, Forschungsstelle für internationales Management: St. Gallen, 1989
- Scherm, Ewald; Süß, Stefan: Internationales Management, Vahlen: München, 2001
- Schmidtchen, Dieter: Wettbewerb und Kooperation (Co-opetition): Neues Paradigma für Wettbewerbstheorie und Wettbewerbspolitik? In: Zentes et al. (2003), S.65-92
- Sell, Axel: Internationale Unternehmenskooperationen, 2. Auflage, Oldenbourg: München/Wien, 2002
- Specht, Dieter; Kahmann, Joachim: Regelung kooperativer Tätigkeit in Virtuellen Unternehmen. In: Albach et al. (2000), S.55-74
- Sydow, Jörg; Winand, Udo: Die Zukunft unternehmerischer Partnerschaften. In: Winand & Nathusius (1998), S.11-31
- T-Mobile, Pressemitteilung, 7. April 2003, [http://www.t-mobile.de/downloads/pressemitteilungen/03-04-07\\_kooperation\\_tim\\_telefonica.pdf](http://www.t-mobile.de/downloads/pressemitteilungen/03-04-07_kooperation_tim_telefonica.pdf)
- Welge, Martin K.; Holtbrügge, Dirk: Internationales Management, 2. Auflage, mi Verlag Moderne Industrie: Landsberg/Lech, 2001
- Wildemann, Horst: Organisation der Gründungs- und Betriebsphase von Unternehmensnetzwerken. In: Albach et al. (2000), S.223-242
- Winand, Udo; Nathusius, Klaus (Hrsg.): Unternehmensnetzwerke und virtuelle Organisationen, Schaeffer-Poeschel: Stuttgart, 1998
- Wirtz, Bernd: Wissensmanagement und kooperativer Transfer immaterieller Ressourcen in virtuellen Organisationsnetzwerken. In: Albach et al. (2000), S.97-115
- Woratschek, Herbert; Roth, Stefan: Kooperation: Erklärungsperspektive der Neuen Institutionenökonomik. In: Zentes et al. (2003), S.141-166
- Zentes, Joachim; Swoboda, Bernhard; Morschett, Dirk: Kooperationen, Allianzen und Netzwerke, Gabler: Wiesbaden, 2003