

Kooperationsmanagement der japanischen Industrie in der Globalisierung

Einleitung.....	2
Globale Dynamik der Umweltveränderungen.....	2
Kollektive Strategie - Industrielle Kooperationen	4
Schwerpunkte der Kooperationen	9
Entwicklungstrend	10
Japanische Newcomer - Technologiedefizite	12
Der Faktor Zeit	13
Innovationsdynamik.....	14
Ausblick.....	17
Literaturverzeichnis / Quellen.....	19

Einleitung

Die letzten Jahre ließen in Japan ein Zeitalter zu Ende gehen; es war die schwerste Erschütterung des japanischen Wirtschaftssystems nach dem Zweiten Weltkrieg. Der Erfolg japanischer Unternehmungen besonders in den siebziger und achtziger Jahren, von den selbstbewußten US-Amerikanern zunächst belächelt, dann als ernsthafte Herausforderung erkannt, scheint im Zuge der Asienkrise gebrochen. Durch internationale Kooperationen in fortschrittlichen Technologiefeldern versucht das japanische Management mittlerweile den vielfältigen Herausforderungen des verschärften globalen Wettbewerbs und der rasanten technologischen Entwicklung mit der Folge kürzerer Produktlebenszyklen zu begegnen. Internationalisierung und Restrukturierung sind die Schlüsselgrößen im Kampf um alte und neue Absatzmärkte. In den Jahren 1994 bis 1999 erhielten internationale Kooperationen für das japanische Top-Management erhebliches Gewicht, insbesondere bei der Bildung und Entwicklung von Forschungs- und Entwicklungsprojekten, strategischen Allianzen und Wertschöpfungspartnerschaften.

Globale Dynamik der Umweltveränderungen

Mit dem Ende des 19. und mit dem Beginn des 20. Jahrhunderts nahm die Internationalisierung der wirtschaftlichen Aktivitäten weltweit erheblich zu, nach dem Ende des Zweiten Weltkrieges beschleunigte sie sich dieser Prozeß. Gerade

in den letzten beiden Dekaden des 20. Jahrhunderts ergaben sich in der Unternehmensumwelt zum Teil einschneidende Zäsuren und tiefgreifende Wandlungen.

Neue, dynamische Unternehmungen aus den Schwellenländern, wie zum Beispiel Südkorea, Taiwan, Hongkong oder Singapur, sowie die zunehmende Präsenz von weltweit aktiven Unternehmungen aus Japan und aus anderen westlichen Industrienationen sind Beispiele für den rasanten Veränderungsprozeß der Unternehmensumwelt in den letzten Jahren. Die ökonomische Neuorientierung der Volksrepublik China seit Ende der siebziger Jahre [1] sowie die Verfestigung großer einheitlicher Wirtschaftsblöcke wie die Europäische Union (EU), der Nordamerika Zone (NAFTA) und die ASEAN Staaten sind prägende Prozesse der weltwirtschaftlichen Landkarte.

Vereinfacht kann die gegenwärtige Beschleunigung der Internationalisierung wirtschaftlicher Aktivitäten zu einem großen Teil als Resultat politischer Entscheidungen, technologischer Innovationen und unternehmerischer Kreativität betrachtet werden. Wesentliche, den Prozeß vorantreibende Faktoren, sind die außenwirtschaftliche Liberalisierung, der Abbau staatlicher Vorschriften im Inneren, Innovationen im Bereich von Mikroelektronik und Telekommunikation sowie die gesunkenen weltweiten Transportkosten, veränderte Kapitalströme und Finanzierungsformen und die zunehmende Vereinheitlichung vor allem technischer Normen. Konsens besteht in der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung und der industriellen Praxis darüber, daß die betrieblichen Umweltfakto-

ren, seien es die weltweiten politischen und wirtschaftlichen Konstellationen, die technologische Entwicklung, die sozialpsychologischen Tendenzen in der Bevölkerung und das langfristige Verbraucherverhalten, an Dynamik gewonnen haben.

Schlagworte wie Internationalisierung, Globalisierung, Interkulturalität und multinationale Unternehmungen charakterisieren diesen Entwicklungsprozeß bis heute, der neue Herausforderungen an das Management zur Erhaltung oder Gewinnung von Wettbewerbsvorteilen, an Strategien und Organisationskonzepte international tätiger Unternehmungen stellt [2]. Vor dem Hintergrund dieser Entwicklung gehen die japanischen Unternehmen neue strategische Wege.

Kollektive Strategie - Industrielle Kooperationen

Im heutigen Wirtschaftsleben sind industrielle Kooperationen zwischen Unternehmen, sei es aufgrund von Kostenvorteilen in den unterschiedlichsten Regionen der Welt, sei es aufgrund von technologischen Kernkompetenzen eines Partners in der Wertschöpfungskette, weit verbreitet [3]. Vergleichen lassen sich einige dieser Unternehmenskooperationen mit flüchtigen Bekanntschaften: Sie dauern dann allenfalls solange bis der eine Partner genügend Vorteile aus der Zusammenarbeit gezogen hat - dies kann zum Beispiel nach der Errichtung eines Brückenkopfes in einem zuvor nicht bearbeiteten Markt- oder auch Marktsegment geschehen; und vor den Problemen, die mit der Bildung und Betreibung

eines Joint Ventures [4] auf dem viel gelobten chinesischen Wachstumsmarkt verbunden sind, warnen nicht wenige Manager. Andere Kooperationsformen können aber auch den Beginn langfristiger Zusammenarbeit markieren, die sich u. a. in der gemeinsamen Forschung- und Entwicklung oder in einem weltweiten Personalaustausch langfristig stabilisiert [5].

Wirtschaftskooperationen, oder genauer Unternehmenskooperationen, können allgemein als eine auf vertraglicher oder stillschweigender Vereinbarung beruhende Zusammenarbeit zwischen sowohl wirtschaftlich als auch rechtlich selbständigen Unternehmen verstanden werden [6].

Begriffe zur Umschreibung des Kooperationsphänomens sind vielfältig. Sie reichen von Competitive Cooperation, Koalition, Joint Venture über Begriffe wie International Corporate Linkages, Working Partnership bis hin zu so eingängigen produktionswirtschaftlichen Bezeichnungen wie Wertschöpfungspartnerschaften (eine gute Übersicht über die in Wissenschaft und Praxis verwendeten Begrifflichkeiten findet sich bei Richard Balling [7]). Fest steht, daß in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur, aber auch in der industriellen Praxis sich bisher kein einheitlicher Kooperationsbegriff durchsetzen konnte, und auch die Grenzen zwischen den vielfältigen Formen einer unternehmerischen Zusammenarbeit sind fließend.

Nichtsdestotrotz finden in jüngster Zeit Unternehmenskooperationen mehr und mehr Beachtung. Die internationale Dimension dieser Unternehmensstrategie bleibt jedoch ein vernachlässigtes Thema. Mehr noch, über gegenwärtige und

zukünftige kooperative Strategien multinational tätiger japanischer Unternehmen in fortschrittlichen Technologiefeldern liegen fast keine Angaben vor, ist das wirtschaftswissenschaftlich-analytische Bild unvollständig, bruchstückhaft.

Die Anforderungen an das Management internationaler Unternehmenskooperationen sind besonders hoch. Sie ergeben sich aus der „Kooperationsumwelt“, die sich in vielerlei Hinsicht als ausgesprochen inhomogen erweist. Nicht nur politische, rechtliche und wirtschaftliche Aspekte der jeweiligen Länder, in denen die Partnerunternehmen tätig sind müssen beachtet werden, auch die räumliche Trennung zwischen den Kooperationspartnern bringt häufig besondere Kontroll- und Steuerungsaufgaben mit sich. Auch die Unterschiede im sozio-kulturellen Bereich, die in Sprache, Erziehung, Aus- und Fortbildung sowie in unterschiedlichen Einstellungen und Werthaltungen der Mitarbeiter der Kooperation zum Ausdruck kommen, stellen erhebliche Anforderungen an ein internationales Kooperationsmanagement.

Probleme bei der Bewältigung der Managementaufgaben, insbesondere bei der Führung, können sich auch aus den spezifischen Eigenschaften des Kooperationspartners ergeben. Das internationale Kooperationsmanagement, das mit der Führung der Kooperation beauftragt ist, hat insbesondere zu beachten, wie unterschiedlich Strategien, Strukturen, Systeme und auch die Unternehmenskulturen der Partner sind. Heterogenität, die unumgänglich sein wird, kann der Kooperation wichtige Impulse geben - unterscheiden sich die Partner in den ge-

nannten zentralen Aspekten Strategie, Struktur und System jedoch nachhaltig voneinander, so kann der „Erfolg der Kooperation in Frage gestellt sein“ [8].

Fragt man nach den Zielen, die mit der Etablierung internationaler Kooperationen verbunden sind, so sind diese vielfältig [9]. Die folgenden Motive werden in der Literatur meist übereinstimmend genannt:

- Erschließung von Auslandsmärkten,
- Risikobegrenzung und –reduzierung,
- Realisierung von Economies of Scale,
- Bündelung der Stärken und der internen und externen Ressourcen,
- Zeitgewinn.

In der industriellen Praxis haben sich ebenfalls eine Vielzahl von Faktoren herausgestellt, die für die erfolgreiche Gestaltung eines internationalen Kooperationsmanagements bestimmend sind. Nach Börsig [10] zählen hierzu im wesentlichen fünf zentrale Bedingungen:

- I Einbindung in die Unternehmensstrategie,
- II Schaffung einer „win-win Situation“,
- III Gewissenhafte Vorbereitung und Gründung der Kooperation,
- IV Sorgfältige Besetzung des Managements,
- V Betreuung durch ein Mitglied der Geschäftsführung.

Unter dem Druck der Globalisierung kommt noch hinzu, daß der unternehmerische Erfolg weitgehend von der Fähigkeit abhängt, Produkt- und Prozeßinnovationen effizienter, flexibler und vor allem schneller als die globalen Wettbewer-

ber durchzuführen [11]. Die Geschwindigkeit des Markteintritts mit neuen innovativen Produkten und die Marktdurchdringung sind Schlüsselgrößen des unternehmerischen Erfolgs auf wachsenden Märkten [12]. So gewinnt, ein Beispiel aus der Vielzahl möglicher Kooperationsformen herausgreifend, die gemeinsame internationale Forschung und Entwicklung gerade unter dem Aspekt steigender marktlicher Anforderungen bei erhöhtem Wettbewerbsdruck für japanische Unternehmen immer mehr an Bedeutung [13]. Technologieorientierte, letztlich wirtschaftlich motivierte Kooperationen auf verschiedenen Ebenen des Wertschöpfungsprozesses können deshalb auch als Versuch der japanischen Industrie interpretiert werden, den Problemlagen der unternehmensindividuellen Durchsetzung am Markt durch Gruppenbildung zu begegnen [14]. Die Zusammenarbeit im Rahmen traditioneller Unternehmensnetzwerke mit Partnern des gleichen Unternehmensverbandes ist in Japan ein altbekanntes Phänomen. Seit Jahren eingehend diskutiert, ist dieses Thema aus wirtschaftswissenschaftlicher Perspektive gut erschlossen [15]. Neu hingegen und nur unzureichend wissenschaftlich reflektiert stellt sich ein in den letzten Jahren zunehmender Trend von technologieorientierten Bündnisschlüssen zwischen japanischen und ausländischen Unternehmen dar.

Schwerpunkte der Kooperationen

Betrachtet man zunächst die Gesamtzahl der japanischen Kooperationen mit ausländischen Partnern in fortschrittlichen Technologiefeldern wie sie sich zur Mitte des Jahres 1999 präsentiert, so fällt die Dominanz der Bereiche Informationstechnologie und Biotechnologie/Pharmazie ins Auge. Allein für die boomende Informationstechnologie lassen sich über die letzten fünf Jahre (1994-1999) insgesamt 655 Partnerschaften (38 Prozent) mit ausländischen Unternehmen nachweisen, gefolgt von der Umwelttechnologie 440 (25 Prozent), Biotechnologie/Pharmazie 402 (23 Prozent) und neuen Materialien mit 238 oder 14 Prozent [16].

Bild 1: Anzahl der Kooperationen japanischer Unternehmen mit ausländischen Partner nach Technologiefeldern 1994-1999 [17]. Anmerkung: (1)Informationstechnologie (2)Umwelttechnologie (3) Biotechnologie/Pharmazie (4) Neuen Materialien (siehe Sonderseite).

Doch noch ein anderer Aspekt beherrscht das Geschehen: Die klare Ausrichtung der japanischen Unternehmen auf Nordamerika, wie sie durch die hohe Anzahl technologieorientierter industrieller Kooperationen mit US-amerikanischen Unternehmen Ausdruck erhält. Von den insgesamt 1735 von der JETRO dokumentierten internationalen Partnerschaften im Technologiebereich (Zeitraum von

Mitte 1994 bis Mitte 1999) entfielen allein auf Nordamerika 907 oder 52 Prozent, auf Asien 395 oder 23 Prozent und auf Europa 359 oder 21 Prozent; die technologieschwachen Wirtschaftsregionen Ozeanien, Mittlerer Osten/Afrika, Mittel- und Südamerika sowie die ehemalige Sowjetunion und Osteuropa vereinigten im Technologiebereich gerade mal 74 oder 4 Prozent der internationalen Partnerschaften auf sich.

Bild 2: Verteilung internationaler japanischer Unternehmenskooperationen nach Wirtschaftsregionen (Stand 1999) [18]. Anmerkung: (1) Nordamerika (2) Asien (3) Europa (4)Wirtschaftsregionen insgesamt Ozeanien, Mittlerer Osten, Afrika, Mittel- und Südamerika sowie die ehemalige Sowjetunion und Osteuropa (siehe Sonderseite).

Entwicklungstrend

Interessanter als die Erkenntnis der Dominanz japanisch-amerikanischer Kooperationen, die so überraschend nicht ist, und auch der Technologieschwerpunkte, die einem allgemeinen technologischem Entwicklungstrend in den führenden Industrienationen folgen, scheint hingegen die eingehende Auseinandersetzung mit den Antriebskräften für den rasanten Anstieg technologieorientierter internationaler Unternehmenskooperationen in den letzten Jahren. Zwischen 1997 und 1999 hat sich die Zunahme industrieller Kooperationen in den Bereichen Infor-

mationstechnologie, Biotechnologie/Pharmazie, Umwelttechnologie und neue Materialien verdoppelt.

Bild 3: Ausrichtung japanisch-ausländischer Wirtschaftskooperationen auf fortschrittliche Technologiefelder (siehe Sonderseite).

Besonders in den aufstrebenden Branchensektoren Informationstechnologie, Biotechnologie/Pharmazie stiegen die Kooperationen zwischen japanischen und ausländischen Unternehmen in den letzten drei Jahren ungewöhnlich rasch an. Betrachtet man die Entwicklung der letzten fünf Jahre, so sind die auffälligen Zuwachsraten einer genaueren Ursachenforschung wert.

Kamen Ende des Jahres 1995 weniger als 100 neue technologieorientierte Kooperationen in den Feldern Informationstechnologie, Biotechnologie/Pharmazie, Umwelttechnologie und neue Materialien hinzu, so konnten im ersten Halbjahr des Jahres 1999 schon über 300 Neuzugänge in den genannten vier Technologiebereichen von der JETRO dokumentiert werden. Allein die Informationstechnologie verbuchte im ersten Halbjahr 1999 mehr als 150 neue industrielle Partnerschaften. In der außerordentlich dynamischen Branche Biotechnologie/Pharmazie zeigte sich eine ähnliche Entwicklung, wobei die absoluten Zunahmen gegenüber der Informationstechnologie geringer ausfielen: 100 Neuzugänge wurden im ersten Halbjahr 1999 gezählt. Zum Vergleich: im ersten Halbjahr 1995 waren es weniger als 50 Neuzugänge.

Japanische Newcomer - Technologiedefizite

Die Gründe für den steilen Anstieg internationaler Kooperationen in fortschrittlichen Technologiefeldern sind vielfältig und komplex. So versprechen sich ganz offensichtlich japanische Newcomer in diesen forschungsintensiven Branchen von der Zusammenarbeit mit Technologieführern, oft auch mit Wettbewerbern, einen kostengünstigen und schnellen Technologie- und Markteinstieg. Ein weiterer Aspekt, der die Kooperationsanstrengungen zu erklären vermag, verdient Beachtung: die Kapitalintensität von High-Tech Projekten.

Die Entwicklung neuer Produkte und fortschrittlicher Produktionstechnologie sowie die Erschließung und Durchdringung neuer Märkte erfordert einen erheblichen Kapitaleinsatz wie ihn derzeit nur wenige japanische Unternehmen, auf ihre eigene Leistungsfähigkeit gestellt, erbringen können. Für einzelne Unternehmen wird es immer schwieriger aus eigener Kraft mitzuhalten. Gerade in den kostenintensiven Forschungsfeldern Biotechnologie und Pharmazie, Umwelttechnologie und neue Materialien, aber auch auf dem Gebiet der Informationstechnologie stehen die Zeichen der Zeit auf Zusammenarbeit. Durch gemeinsame Forschungs- und Entwicklungsanstrengungen kann dringend benötigtes Kapital für den strukturellen Unternehmensumbau und somit auch für den beschleunigten Prozeß der Internationalisierung freigesetzt werden. Es gilt, den nun spürbaren Zwängen der Globalisierung durch internationale Bündnisse zu

begegnen. Und nicht nur dies: die Sicherung der unternehmerischen Existenz ist häufig Antrieb genug, den Schutz altbewährter japanischer Unternehmensnetzwerke zu verlassen und international ausgerichtete Forschungsk Kooperationen einzugehen [19].

Der Faktor Zeit

Doch damit nicht genug. Ein weiterer Faktor treibt die japanischen Unternehmen zur internationalen Zusammenarbeit: der Faktor Zeit. Produkt- und Prozeßinnovationen, technisches Know-how und dessen industriellen Anwendungsmöglichkeiten gelangen heute zu einer schnelleren und globaleren Diffusion. Der Faktor Zeit wird durch die rasante Verbreitung fortschrittlicher Technologien zu einem neuen strategischen Wettbewerbsfaktor. Technologisch bedingte Monopolstellungen sind für die Unternehmen nur kurz zu halten. Das erfordert von japanischen Unternehmen neue Forschungs- und Entwicklungskonzepte, um im weltweiten Wettbewerb auf wirtschaftlich vielversprechenden und produkt- wie prozeßtechnologisch anspruchsvollen Märkten zu bestehen [20]. Internationale Kooperationen in neuen und zukunftsweisenden Technologien sind eine Form der strategischen Neuausrichtung japanischer Unternehmen. Schneller und effektiver wollen sie werden, um globale Marktchancen zu nutzen und internationale Wettbewerbsvorteile, wie sie aus Technologieführerschaft erwachsen, auszuschöpfen [21].

Innovationsdynamik

Auch aus produktionswissenschaftlich-methodischer Perspektive spricht vieles für ein kooperatives Vorgehen, denn die Ideenproduktion, Voraussetzung jeder zukünftigen Innovation, läßt sich nicht so leicht im unternehmerischen Alleingang beschleunigen. Die Entwicklung neuer Produkte und fortschrittlicher Produktionsprozesse, die Entdeckung neuer Methoden, Vorgehensweisen und Prinzipien erfordern neben Kreativität und grundsolider Ausbildung auch marktbezogene Sachkenntnis, aktuelle Informationen und spezifische Erfahrung in unterschiedlichen Gegenstandsbereichen [22]. Die Ideenfindung ist überwiegend mit dem Eindringen in neue Wissenschafts- oder auch Anwendungsgebiete verbunden. Dies bedeutet auch eine Zunahme einer stärkeren Verknüpfung bisher nicht im Zusammenhang bearbeiteter Gebiete. Ein Beispiel hierfür bietet der Werkzeugmaschinenbau, der durch die Wechselwirkungen zwischen Maschinenbau und Elektrotechnik erstaunliche Entwicklungsimpulse erhielt.

Der Technologietransfer zwischen kooperativ agierenden Unternehmenspartnern umfaßt nicht nur mehrere Disziplinen übergreifender fachwissenschaftlicher Kenntnisse, er beinhaltet prototypische Realisierungen, Management- und Anwendungswissen und den raschen Aufbau neuer Qualifikationen. Die Bündelung der Kräfte hinsichtlich eines differenzierten Forschungspotentials ermöglicht eine schnelle Konzentration auf aktuelle Aufgabenstellungen. Grundlagenfor-

schung, angewandte Forschung, Innovationsforschung und Technologietransfer durchdringen einander. Die zusammenwirkenden kreativen Gestaltungskräfte der in einer industriellen Kooperation verbundenen Unternehmen entfalten ein weitgespanntes Entwicklungsfeld für technologische Umsetzungen. Die Stärken der japanischen Unternehmen in den Bereichen Innovationsforschung und Technologietransfer können die westlichen Kooperationspartner nutzen. Die japanischen Wirtschaftspartner erhalten durch die Zusammenarbeit Zugang zur Grundlagenforschung und angewandten Forschung ihrer westlichen Wirtschaftspartner. Ein vergleichbares Forschungsmodell wie das der Fraunhofer-Gesellschaft existiert beispielsweise in Japan nicht. Hier eröffnen sich neue Möglichkeiten der deutsch-japanischen Zusammenarbeit.

Bild 4: Kreative Gestaltungskräfte industrieller Kooperationen

(siehe Sonderseite).

Technologische Phasensprünge sind selten. Der Fortschritt im Bereich neuer Technologien verläuft meist evolutionär. Revolutionäre Technologien benötigen eine längere Innovationszeit – die NC-Technologie ist hierfür ein gutes Beispiel – und erfordern meist Folgearbeiten und mehr Aufwand als die Erfindung selbst [23]. Durch Forschungsk Kooperation läßt sich dieser Aufwand reduzieren. Der Trend ist deutlich: Die japanische Industrie setzt nicht auf Zersplitterung ihres

betrieblichen Forschungs- und Innovationspotentials, sondern auf die gezielte Konzentration mit technologisch und wirtschaftlich starken Partnern [24].

Dies zeigt sich vor allem in den Feldern Biotechnologie und Pharmazie sowie in der Informationstechnologie mit den Schwerpunkten Equipment, Software und E-Commerce. Hier suchen japanische Unternehmen verstärkt die Zusammenarbeit mit innovativen und kapitalstarken international tätigen Unternehmen. Es gilt aber auch bei der Kooperation mit japanischen Unternehmen das richtige Maß an Technologietransfer und Technologieschutz umzusetzen. Für das strategische und operative Management ist dies eine schwierige Aufgabe. Auf der Grundlage der Analyse unternehmerischer Kernkompetenzen und der Wertschöpfungskette erfolgt die Ermittlung des sensiblen unternehmerischen Wissens. Im Rahmen des Kooperationsmanagements ist durch das Top-Management zu entscheiden, auf welcher Stufe des Wertschöpfungsprozesses bewegliches und eingebettetes Wissen zu schützen ist, um der Gefahr eines ungeplanten Abflusses von Know-how frühzeitig entgegen zu wirken.

Bild 5: Aufgabe des Kooperationsmanagements: Bewältigung von Technologietransfer und Technologieschutz, nach Granath, Lorenz (1994), Technologieschutz versus Technologieprotektion, S. 191 (siehe Sonderseite).

Kooperationen werden aber nicht nur als Antwort auf die Herausforderungen und Konsequenzen einer zunehmend von immateriellen Werten geprägten New

Economy eingegangen, auch in zentralen Entwicklungsfeldern der alten Ökonomie, wie Umwelttechnologie und Materialtechnik, besonders bei der Weiterentwicklung fortschrittlicher Materialien stehen industrielle Forschungs- und Entwicklungspartnerschaften auf der strategischen Tagesordnung des japanischen Managements.

Zweifelslos besteht die strategische Notwendigkeit für japanische Unternehmen, zu einer stärkeren Kooperation mit technologisch führenden international tätigen Unternehmen zu gelangen. Das japanische Management muß sich den veränderten Bedingungen stellen [25]. Die zunehmend komplexeren Forschungsaufgaben zwingen zu einer immer größeren Interdisziplinarität und zur Nutzung des spezifischen Know-hows anderer Forschungs- und Entwicklungsträger.

Ausblick

Ziel sollte es für die japanische als auch für die ausländische Seite sein, Forschungsk Kooperationen in fortschrittlichen Technologiefeldern auf partnerschaftlicher Basis zu etablieren. Eine Unternehmenskooperation kann die Partnerunternehmen gegenüber Dritten stärken, gleichzeitig aber auch den einen Kooperationspartner zugunsten des anderen schwächen [26]. Innovative Ansätze der Zusammenarbeit, die das Stärken- und Schwächenprofil der Partner berücksichtigen, sind zu erarbeiten. Dies bedeutet auch, Mechanismen zu generieren, durch die eine gesamtheitliche Effizienzsteigerung unter Beibehaltung der Spezifika

und Wahrung der Interessen aller Beteiligten sichergestellt ist. Ein zentraler Erfolgsfaktor der Unternehmenskooperation ist die Abstimmung der unternehmerischen Ressourcen nach Zielvereinbarung. Auf der Grundlagen einer regelmäßigen Stärken- und Schwächenanalyse gilt es ein professionelles Verfahren mit dem Ziel des Ressourcenfits umzusetzen.

Bild 6: Erfolgsfaktor Unternehmenskooperation: Verfahren Ressourcenfit

Nur durch ein vertrauensvolles, enges Zusammenwirken der Partner in der Unternehmenskooperation kann dies geschehen. Das Spannungsverhältnis zwischen Vertrauen und Vertrag richtig auszuloten und im Verlauf des Lebenszyklus der Kooperation die richtigen wettbewerbssteigernden Impulse zu setzen, gehört zu den schwierigsten Aufgaben und zugleich zu den sensibelsten Entscheidungsprozessen eines international ausgerichteten strategischen Managements. Die Kooperation mit einem Mitwettbewerber zu nutzen, um neue Technologien und Fertigkeiten zu erwerben, ist also nicht abwegig. Das Vorgehen steht für die Entschlossenheit und Qualifikation beider Unternehmenspartner, Fertigkeiten und Kenntnisse des anderen zu übernehmen oder neue Fähigkeiten gemeinsam zu entwickeln.

Literaturverzeichnis / Quellen

- [1] Hilpert, H. G.; Haak, R. (eds.) Japan and China. Cooperation, Competition and Conflicts. Palgrave (forthcoming).
- [2] Sydow, J.: Strategie und Organisation international tätiger Unternehmungen – Managementprozesse in Netzwerkstrukturen. In: Ganter, H.-D.; Schienstock, G. (Hg.): Management aus soziologischer Sicht. Wiesbaden 1993, S. 47–77.
- [3] Astley, W. G.: Toward an appreciation of collective strategy. In: Academy of Management Review 9, 3, S. 526–536.
- [4] Inkpen, A.: The Management of International Joint Ventures. An Organizational Learning Perspective. London 1995.
- [5] Bresser, R. K.: Kollektive Unternehmensstrategien. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 59, 5, S. 545-564.
- [6] Balling, R.: Kooperation. Strategische Allianzen, Netzwerke, Joint Ventures und andere Organisationsformen zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit in Theorie und Praxis. Frankfurt a. M 1997.
- [7] Balling, R.: Kooperation. Strategische Allianzen, Netzwerke, Joint Ventures und andere Organisationsformen zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit in Theorie und Praxis. Frankfurt a. M 1997, S. 13.
- [8] Börsig, C.; Baumgarten, C.: Grundlagen des internationalen Kooperationsmanagements. In: Macharzina, K.; Oesterle, M.-J. (Hg.): Handbuch Internationales Management. Wiesbaden: Gabler 1997, S. 476-496, hier 478.

- [9] Hemm, H; Diesch, P.: Internationale Kooperationen und strategische Allianzen. Ziele, Probleme und praktische Gestaltung unternehmerischer Partnerschaften. In: Kumar, B. N. ; Hausmann, H. (Hg.): Handbuch der internationalen Unternehmenstätigkeit. Erfolgs- und Risikofaktoren, Märkte, Export-, Kooperations- und Niederlassungsmanagements, München 1992, S. 531-547; Bronder, C.: Kooperationsmanagement. Unternehmensdynamik durch strategische Allianzen. Frankfurt und New York 1993; Staudt, E.: Joint Ventures. In: Corsten, H.; Reiß, M. (Hg.): Handbuch Unternehmensführung. Konzepte, Instrumente, Schnittstellen. Wiesbaden 1995, S. 719-731.
- [10] Börsig, C.; Baumgarten, C.: Grundlagen des internationalen Kooperationsmanagements. In: Macharzina, K.; Oesterle, M-J. (Hg.): Handbuch Internationales Management. Wiesbaden: Gabler 1997, S. 476-496, hier 478.
- [11] Perlitz, M: Internationales Management. Stuttgart 1997.
- [12] Abegglen, J. C., Stalk jr., G.: Kaisha. München 1989.
- [13] Hemmert, M.: Innovationsstrategien und Technologiepolitik in Japan: Ein Aufholersystem im Umbruch. In: Lichtblau, Karl und Franz Waldenberger (Hrsg.): Planung, Wettbewerb und wirtschaftlicher Wandel. Ein japanisch-deutscher Vergleich. Köln 1997, S. 84–106.
- [14] Dirks, D.; Otto, S.-S: Das „japanische Unternehmen“. In: Die Wirtschaft Japans. Strukturen zwischen Kontinuität und Wandel. Heidelberg 1998, S. 211-244.

- [15] Hemmert, M.: Die Reorganisation industrieller Keiretsu. In: Legewie, J.; Meyer-Ohle, H. (Hg.): Japans Wirtschaft im Umbruch. München 1999, S. 55-58.
- [16] JETRO (Hg.): International Business Alliances, Vol. 6, No. 1, Tokyo 1999.
- [17] JETRO (Hg.): International Business Alliances, Vol. 6, No. 1, Tokyo 1999.
- [18] JETRO (Hg.): International Business Alliances, Vol. 6, No. 1, Tokyo 1999.
- [19] Haak, R. : Kollektive Internationalisierungsstrategien der japanischen Industrie - Ein Beitrag zum Management internationaler Unternehmungskoooperationen. In: Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb 3, 2000, 95. Jahrgang, S. 113-116.
- [20] Dirks, D.; Otto, S.-S: Das „japanische Unternehmen“. In: Die Wirtschaft Japans. Strukturen zwischen Kontinuität und Wandel. Heidelberg. 1998, S. 211-244.
- [21] Hemmert, M: Technologieführer Japan? Die Umstrukturierung der japanischen Forschungslandschaft. In: Japanstudien. Jahrbuch des deutschen Instituts für Japanstudien der Philipp-Franz-von-Siebold-Stiftung, Bd. 7, 1996, S. 239–278.
- [22] Spur, G.: Technologie und Management. Zum Selbstverständnis der Technikwissenschaften. München 1998.
- [23] Spur, G.: Vom Wandel der industriellen Welt durch Werkzeugmaschinen. München 1991.
- [24] Okumura, H.: Japan und seine Unternehmen. München, Wien 1998.

[25] Dirks, D.: Japanisches Management in internationalen Unternehmen. Methodik interkultureller Organisation. Wiesbaden 1995

[26] Dathe, J.: Kooperationen. Leitfaden für Unternehmen. München und Wien 1998.