

Unternehmenspartnerschaften: Ein Entwicklungsprogramm mit sozialökonomischen Perspektiven¹

Für Unternehmen, die ihre Produkte und Dienstleistungen auf stagnierenden bzw. schrumpfenden Märkten oder aber auf hart umkämpften Märkten anbieten, gewinnen Unternehmenspartnerschaften an Bedeutung. Insbesondere mittelständische Unternehmen, die einen Zugang zu neuen Technologien, günstigen Lieferanten, neuen Absatzmärkten oder Vertriebskanälen suchen, eine eigene Aufbauarbeit aber nicht leisten können und einen Unternehmenserwerb nicht riskieren wollen, setzen zunehmend auf Unternehmenspartnerschaften. In der vorliegenden Arbeit wird auf der Grundlage betriebswirtschaftlicher Praxis, rechtlicher Rahmenbedingungen und sozialpsychologischer Untersuchungsbefunde zur Kooperation in Hersteller-Händler-Verhandlungen und Projektgruppen ein Entwicklungsprogramm für Unternehmenspartnerschaften vorgestellt. Das Entwicklungsprogramm trägt der Notwendigkeit Rechnung, dass eine Unternehmenspartnerschaft gründlich vorbereitet, systematisch entwickelt und verhandelt sowie strukturell und kulturell verankert werden muss, wenn sie ein Erfolg werden soll. Der Erfolg kann - je nach Ausrichtung der Partnerschaft - in einem Zugang zu neuen Märkten, in herausragenden Forschungs- und Entwicklungsleistungen, in qualitativ hochwertigen Produkten und Dienstleistungen, in Kosteneinsparungen, aber auch in einer „psychosozialen Wertschöpfung“ bestehen. Der Beitrag behandelt im einzelnen, (1) was Unternehmenspartnerschaft bedeutet, (2) von welchen Bedingungen eine kooperative Orientierung in Verhandlungen abhängt und welche Folgen eine kooperative Orientierung in Verhandlungen mit sich bringt, (3) welche rechtlichen Grundlagen für Unternehmenspartnerschaften bestehen, (4) wer an der Entwicklung einer Unternehmenspartnerschaft beteiligt werden sollte, (5) wie eine Unternehmenspartnerschaft vorbereitet, konzipiert, verhandelt, verankert und gepflegt werden sollte, (6) wie die Effekte von Unternehmenspartnerschaften nachgewiesen werden können, (7) wie Produktivitätssteigerungen durch Unternehmenspartnerschaften zustande kommen und (8) welche unternehmensethischen Perspektiven mit der Entwicklung von Unternehmenspartnerschaften verbunden sind.

Problemstellung

Der Erfolg und die internationale Wettbewerbsfähigkeit von Produktions- und Dienstleistungsunternehmen hängt in zunehmendem Maße davon ab, wie gut es den Unternehmen gelingt, individuelle, vielseitige und dynamische Problemlösungen preiswert und zuverlässig anzubieten. Dabei gelten Leistungsmerkmale, die vor zehn Jahren zur Profilierung am Markt beitrugen, heute als Minimalanforderung. Neben der Produktqualität und preislichen Konkurrenzfähigkeit gewinnt darum die Partnerschaft mit dem internen und externen Kunden zunehmend an Bedeutung. In Unternehmenspartnerschaften versuchen Unterneh-

men ihre Ziele nicht gegeneinander, sondern miteinander zu verwirklichen.

Partnerschaft setzt kooperatives Verhalten voraus. Kooperation von Unternehmen bedeutet, dass zwei oder mehrere rechtlich und wirtschaftlich selbständige Unternehmen betriebliche Aufgaben gemeinsam erfüllen mit dem Ziel, die Wertschöpfung der an der Kooperation beteiligten Unternehmen zu steigern. Merkmale des Kooperationsbegriffs sind (a) die Zusammenarbeit durch wechselseitige Abstimmung (Koordination) von Handlungen bzw. betrieblichen Funktionen oder die einvernehmliche Ausgliederung dieser Funktionen auf ein gemeinsames Unternehmen, (b) die

¹ Erschienen in der Zeitschrift für Klientenzentrierung, Band 3, 1997, S. 77-143.

rechtliche Selbständigkeit der beteiligten Unternehmen und (c) die wirtschaftliche Selbständigkeit der beteiligten Unternehmen in den Bereichen, die nicht in die Kooperation einbezogen sind.

Die Ziele, die mit Unternehmenspartnerschaften verfolgt werden können, sind vielfältig. Grundsätzlich geht es darum, die Chancen der beteiligten Unternehmen auf eine langfristige Gewinnerzielung zu erhalten oder zu verbessern bzw. den Wert der beteiligten Unternehmen zu steigern.

Analog der Formen der Mitbestimmung unterscheiden Nieschlag, Dichtl & Hörschgen (1985) Partnerschaft in Gestalt der Information, Anhörung, Mitberatung und Mitentscheidung:

1. *Information*: Unternehmen vereinbaren, den Partner über Vorgänge oder Veränderungen, die in einem Unternehmen stattfinden und für das Partnerunternehmen relevant sein könnten, zu unterrichten.
2. *Anhörung*: Unternehmen vereinbaren, den Partner bei Entscheidungen, von denen dieser vermutlich betroffen sein wird, zu Wort kommen zu lassen, um die Vorstellungen des Partners kennen zu lernen.
3. *Mitberatung*: Unternehmen vereinbaren, den Partner bei Entscheidungen, von denen dieser vermutlich betroffen sein wird, in den Willensbildungsprozess einzubeziehen, um sich vom Partner überzeugen lassen zu können.
4. *Mitentscheidung*: Unternehmen vereinbaren, den Partner in einem definierten Bereich der Zusammenarbeit an Entscheidungen teilhaben zu lassen. Dadurch büßen die Unternehmen einen Teil ihrer wirtschaftlichen Selbständigkeit ein. Darüber hinaus begründet das Recht des Mitentscheidens die Pflicht, die daraus resultierende Verantwortung mitzutragen. Streng genommen bedeutet Mitentscheidung jedoch nicht mehr Kooperation, sondern Konzentration von Marktmacht.

Neben der Frage der Intensität einer Kooperation ist die Frage der Richtung der Zusammenarbeit zu bedenken. Anhand der an einer Kooperation beteiligten Fertigungs- bzw. Han-

delsstufen können horizontale und vertikale Kooperationen unterschieden werden:

Horizontale Kooperationen (zwischen Unternehmen der gleichen Produktions- bzw. Handelsstufe) können den Unternehmenserfolg fördern, indem sie

- die Wirtschaftlichkeit der Unternehmen durch Rationalisierungseffekte erhöhen (Kostensenkungen im Rahmen einer größeren Wirtschaftseinheit):
 - # *Gemeinschaftseinkauf zu günstigeren Preisen und Konditionen bei größeren Einkaufsmengen;*
 - # *Rationalisierungseffekte durch Gemeinschaftsforschung und -entwicklung sowie die gemeinsame Nutzung von Ressourcen (z.B. DV-Anlagen);*
 - # *Gemeinschaftsproduktion durch Zusammenlegung bzw. Koordination von Produktionskapazitäten zur Gewährleistung einer gleichmäßig hohen Auslastung;*
 - # *Geplante Investitionsobjekte können gemeinsam besser ausgelastet werden;*
 - # *Gemeinschaftsverkauf mit einer rationeller arbeitenden Vertriebsorganisation;*
 - # *Rationalisierungseffekte durch gemeinsame Marktforschung und Gemeinschaftswerbung;*
- die Wettbewerbsfähigkeit durch Verbesserung der Marktstellung gegenüber Abnehmern, Lieferanten und Kreditgebern stärken:
 - # *Günstigere Preise/Konditionen bei verbesserter Marktposition gegenüber starken Lieferanten;*
 - # *Stärkere Marktmacht, gegebenenfalls mit Reduzierung von Wettbewerb, ermöglicht die Durchsetzung einheitlicher Verkaufspreise und Geschäftsbedingungen;*
 - # *Vergrößerung der Eigenkapitalbasis und damit Erweiterung der Fremdfinanzierungsmöglichkeiten;*
- den beteiligten Unternehmen Zugang zu neuen Technologien, günstigen Lieferanten, neuen Absatzmärkten oder Vertriebskanälen verschaffen,
- den beteiligten Unternehmen die Möglichkeit geben, komplementäre Produkte und Dienstleistungen in einem gemeinsamen Sortiment zu platzieren und anzubieten,
- Risiken der betrieblichen Tätigkeit durch Diversifikation des Leistungsangebots oder durch Aufteilung des finanziellen Risikos auf mehrere Partner mindern,
- durch Bildung von Wirtschaftsfachverbänden eine Interessenvertretung der Mitgliedsunternehmen herstellen (vgl. Küting & Zink, 1983; Schubert & Küting, 1981).

Die Erzielung von Rationalisierungseffekten, das Angebot von komplementären Produkten bzw. Dienstleistungen und der preiswerte Zugang zu fehlenden kritischen Ressourcen ist für mittelständische als auch Großunternehmen von Bedeutung. Darüber hinaus sind viele Mittelständler an einer Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit bzw. Senkung der Investitionsrisiken interessiert, während es für Großunternehmen nach wie vor reizvoll ist, eine marktbeherrschende Stellung zu gewinnen, um Preise und Geschäftsbedingungen durchsetzen zu können.

Vertikale Kooperationen (zwischen Unternehmen, die aufeinanderfolgenden Produktions- bzw. Handelsstufen angehören) können den Unternehmenserfolg fördern, indem sie

- eine aufeinander abgestimmte Produkt- und Verfahrensentwicklung bei Zulieferer und Produzent forcieren,
- eine vernetzte und damit zeitlich-mengenmäßig abgestimmte Produktion bei Zulieferer und Produzent ermöglichen (Quasi-Integration) und
- günstige Beschaffungs-, Produktions- und Absatzzeiten und -kosten ermöglichen (Partnerschaft mit vor- bzw. nachgelagerten Produktions-/Handelsstufen).

Den Vorteilen einer unternehmerischen Zusammenarbeit stehen mitunter Gefahren und Risiken gegenüber, die den Erfolg der Partnerschaft beeinträchtigen oder aufheben können. Hierzu zählen (vgl. Küting, 1983):

- die Einschränkung der wirtschaftlichen Selbständigkeit,
- der Verlust unmittelbarer Marktbeziehungen bei der Bildung einer Einkaufs- bzw. Verkaufsgemeinschaft,
- der Missbrauch von Insider-Informationen,
- die Kündigung der Partnerschaft zu einem für das Partner-Unternehmen ungünstigen Zeitpunkt,
- die Verringerung der Reaktionsfähigkeit auf veränderte Marktdaten aufgrund der Notwendigkeit abgestimmten Marktverhaltens,
- die Gefahr der Abhängigkeit führungs-schwacher von führungsstarken Partner-Unternehmen,

- die unternehmensübergreifende „Cliquesbildung“ in Verbindung mit der Verfolgung abweichender Ziele und letztlich
- die Fehleinschätzung der Kooperations-situation.

Auf einige dieser Risiken wird im Kapitel „*Wie gehen Sie vor, wenn Sie Unternehmenspartnerschaften etablieren?*“ einzugehen sein.

Führt eine Kooperation durch kapitalmäßige oder vertragliche Bindungen zur Einschränkung bzw. Aufhebung der wirtschaftlichen Selbständigkeit der beteiligten Unternehmen, während die rechtliche Selbständigkeit der Unternehmen erhalten bleibt, so spricht man von einer Konzentration. Hauptmerkmal einer Unternehmenskonzentration ist die Unterordnung der Unternehmen unter eine einheitliche Leitung. Sie kommt zustande durch den Erwerb einer Mehrheitsbeteiligung an einem Unternehmen oder durch den Abschluss eines Beherrschungsvertrages. Geben Unternehmen für eine Zusammenarbeit auch ihre rechtliche Selbständigkeit auf, so dass nach dem Zusammenschluss nur noch eine rechtliche Einheit existiert, so spricht man von einer Fusion (Verschmelzung). Sie kommt zustande durch die Aufnahme einer Gesellschaft durch eine andere Gesellschaft oder durch die Neubildung einer Gesellschaft aus zwei oder mehr bis dahin eigenständigen Gesellschaften (vgl. Tabelle 1).

Der vorliegende Artikel soll aufzeigen, wie auf der Grundlage (1) einer vorläufigen Klärung des Begriffs *Partnerschaft*, (2) einiger empirischer Untersuchungen zu sozialen Orientierungen in Verhandlungen, Marktinteraktionen und Problemlösegruppen sowie (3) einiger praktischer Erwägungen bei der Etablierung von Unternehmenspartnerschaften ein Entwicklungsprogramm für Unternehmenspartnerschaften entstanden ist. Darüber hinaus wird im vorliegenden Artikel verdeutlicht, welche Rahmenbedingungen bei der Etablierung einer Unternehmenspartnerschaft zu beachten bzw. mitzugestalten sind.

Bowersox (1991) hat in Form einer Übersicht dargestellt, worauf bei der Gestaltung einer Unternehmenspartnerschaft zu achten ist. Sei-

ne Empfehlungen für die Entwicklung einer erfolgreichen Partnerschaft werden den weiteren Ausführungen als Ideenskizze vorangestellt:

- „Betrachten Sie die Vereinbarung wie die Umsetzung eines strategischen Plans. Ermutigen Sie alle Beteiligten, ihre Rollen unter dem Gesichtspunkt zu verstehen, dass sie an einem Mehrwert schaffenden Prozess mitwirken.
- Streben Sie eine Vereinbarung an, die die Vorteile der Kostendegression mit einem Ausgleich der Risiken verbindet.
- Erkennen Sie, dass die Vorteile auf der Grundlage einer langfristigen Verbindung zu erzielen sind, in denen die Partner voneinander abhängen; stellen Sie sicher, dass

alle zum Funktionieren der Kooperation notwendigen Informationen zwischen den Partnern ausgetauscht werden.

- Bauen Sie Vertrauen auf zwischen den Unternehmen, indem Sie unzweideutige Ziele setzen, die Rollen klar verteilen, feste Spielregeln einführen und die Leistungen knallhart messen.
- Starten Sie das Gemeinschaftsunternehmen auch unter der realistischen Annahme, dass die Allianz unter Umständen abgebrochen werden muss“ (S.42).

<p>1. <i>Stillschweigende Kooperation/Abgestimmtes Verhalten</i> - Stillschweigende Kooperation: gleichförmiges Verhalten mehrerer Unternehmungen ohne schriftliche und mündliche Absprachen. - Abgestimmtes Verhalten (§25 Abs.1 GWB): bewusstes und gewolltes Zusammenwirken von Unternehmungen zum Zwecke der Wettbewerbsbeschränkung.</p> <p>2. <i>Agreements</i> - mündliche, aber keine schriftliche Absprache zum Zwecke der Wettbewerbsbeschränkung.</p> <p>3. <i>Partizipation</i> - Gelegenheitsgesellschaft in der Form der Gesellschaft des bürgerlichen Rechts (§§705ff. BGB), die nach außen nicht in Erscheinung tritt.</p> <p>4. <i>Konsortium</i> - Gelegenheitsgesellschaft in der Form der Gesellschaft des bürgerlichen Rechts (§§705ff. BGB), die als solche auch nach außen in Erscheinung tritt.</p> <p>5. <i>Wirtschaftsverbände</i> - freiwillige Zusammenschlüsse von Unternehmungen (sog. Elementar-/Grundverbände) oder von deren Verbänden (sog. Verbände höherer Ordnung) zum Zwecke der gemeinschaftlichen Erfüllung bestimmter betrieblicher Teilaufgaben (insbes. Informationsgewinnung und Interessenvertretung).</p> <p>6. <i>Kooperation</i> - freiwillige Zusammenarbeit vorwiegend mittelständischer Unternehmungen mit dem Ziel, bei grundsätzlicher Aufrechterhaltung ihrer Dispositionsfreiheit durch Zusammenarbeit auf einzelnen Gebieten technischen und wirtschaftlichen Fortschritt zu realisieren.</p> <p>7. <i>Kartell</i> - ein auf Vertrag oder Beschluss basierender Unternehmungszusammenschluss, wobei die Beteiligten zwar rechtlich selbständig bleiben, jedoch ihre wirtschaftliche Selbständigkeit - je nach der vertraglichen Gestaltung - mehr oder minder stark einschränken.</p> <p>8. <i>Gewinn-(Ergebnis-)Gemeinschaft</i> - Zusammenschluss mehrerer Unternehmungen/Unternehmen zwecks Gewinn-(Ergebnis-)Poolung auf Gleichordnungsbasis mit gegenseitiger Wirkung.</p> <p>9. <i>Pacht- und Überlassungsverträge</i> - Grundlage für die Verpachtung bzw. Überlassung ganzer Betriebe oder Teilen hiervon.</p> <p>10. <i>Gemeinschaftsunternehmen</i> - Zusammenschlussform, bei der den Gesellschafterunternehmen die Anteile an einem Unternehmen zu gleichen Teilen gehören ('joint venture').</p> <p>11. <i>Konzern</i> - Zusammenschluss von mindestens zwei rechtlich selbständig bleibenden Unternehmen unter einheitlicher Leitung.</p> <p>12. <i>Eingliederung gem. §§319ff. AktG</i> - schärfste Zusammenschlussform zweier rechtlich selbständig bleibender Aktiengesellschaften mit Sitz im Inland.</p> <p>13. <i>Verschmelzung gem. §§339ff. AktG</i> - liquidationslose Übertragung des Vermögens einer oder mehrerer Kapitalgesellschaften im Wege der Gesamtrechtsnachfolge; es geht die rechtliche Selbständigkeit zumindest eines Unternehmens unter.</p>

Tabelle 1: Ordnung möglicher Formen von Unternehmenszusammenschlüssen nach ihrer Bindungsintensität (nach Schubert & Küting, 1981, S.10f)

Was bedeutet Unternehmenspartnerschaft?

Üblicherweise werden Unternehmenspartnerschaften (UP) mit Begriffen charakterisiert, die ihrerseits stark erklärungsbedürftig sind (Offenheit, Glaubwürdigkeit, Vertrauen, Achtung, Gerechtigkeit), oder anhand eines Negativkatalogs von Merkmalen definiert (Verzicht auf Diskriminierung bzw. Machtmissbrauch). Weitgehende Unklarheit besteht jedoch hinsichtlich der Bestimmungsstücke, die Partnerschaften im allgemeinen und UP im besonderen aufweisen. In der vorliegenden Arbeit wird eine Annäherung über den Begriff der (Kunden-)Bindung bzw. Selbstverpflichtung ('commitment') versucht. Obwohl ebenfalls erklärungsbedürftig, kann zum Phänomen der (Kunden-) Bindung bzw. Selbstverpflichtung auf dezidierte begriffliche und empirische Vorarbeiten zurückgegriffen werden.

Grundlage einer UP sind die Austauschbeziehungen zwischen zwei (oder mehr) Unternehmen.

- *Angestrebt* werden UP aus ökonomischen Gründen: Die Mitarbeiter und Führungskräfte zweier Unternehmen wollen die Austauschbeziehungen zwischen ihren Unternehmen so gestalten, dass die Wertschöpfung ihrer Unternehmen zunimmt. Beispielsweise sind zwei Zulieferunternehmen der Automobilindustrie daran interessiert, ihre Verhandlungsstärke und Anpassungsfähigkeit gegenüber einem Automobilhersteller zu verbessern. Ihr Ziel ist es, die Voraussetzungen für gute bzw. akzeptable Betriebsergebnisse zu schaffen. Dabei nehmen sie in Kauf, dass mal das eine, mal das andere Unternehmen verstärkt von der UP profitiert.
- UP können dadurch *entwickelt* und *vertieft* werden, dass sich die Mitarbeiter und Führungskräfte der beiden Unternehmen in ihren Absichten, Äußerungen und Handlungen der UP verpflichten und eine Bindung ('commitment') zum Partner-Unternehmen eingehen. Konkret bedeutet dies, dass sich die Führungskräfte und Mitarbeiter nicht nur für die Belange ihres eigenen Unternehmens, sondern gleichzeitig für die Belange des Partner-Unternehmens einsetzen -

und zwar auch dann, wenn erschwerende Bedingungen oder Rückschläge eintreten. Im Zuge der Entwicklung und Vertiefung einer UP kann - quasi als Nebenprodukt - eine „psychosoziale Wertschöpfung“ (z.B. Sympathie, Vertrauen, Zufriedenheit) entstehen, die es für die Vorgesetzten und Mitarbeiter angenehm macht, in die UP zu investieren.

Entsprechend der Unterscheidung zwischen *struktureller* (Kunden-)Bindung (z.B. aufgrund eines Vertrages) und *empfundener* (Kunden-) Bindung (z.B. aufgrund eines Versprechens), kann bei einer UP der strukturelle Anteil vom affektiven Anteil der UP unterschieden werden.

- Das *strukturelle* Moment einer UP geht mit einem Verzicht auf Vertragsverletzungen einher - zumindest solange der Vertragspartner die vertragliche Vereinbarung einhält und Veränderungen im Marktgefüge keine Neuorientierung erforderlich machen. Würde der Kooperationspartner die Vereinbarung verletzen oder das Marktgefüge kippen, wäre das andere Unternehmen moralisch bzw. rechtlich nicht mehr an die UP gebunden und könnte eine andere UP anstreben, ohne einen Imageverlust zu erleiden bzw. Konventionalstrafen zu riskieren. Der strukturelle Anteil einer UP hängt also primär von Umgebungsfaktoren ab.
- Das *affektive* Moment einer UP ergibt sich dagegen aus der persönlichen Bereitschaft der Führungskräfte und Mitarbeiter eines Unternehmens, sich aktiv für die Partnerschaft einzusetzen. Dabei hängt der affektive Anteil einer UP vom Umfang der eigenen Investitionen in die UP ab, weniger vom Umfang der Investitionen des Partners oder von Nutzen-Kosten-Relationen der beiden Partner-Unternehmen. Anstrengung und eingesetzte Ressourcen werden also nicht als Kostenfaktoren gesehen, sondern als Teil des Prozesses, der zur Stärkung der Beziehung führt (Lund, 1991). Dieses Phänomen wird in der Literatur in zwei Varianten diskutiert. Einerseits als Selbstwahr-

nehmungstheorie („Wir haben viel in die UP mit A investiert. Wir investieren nur dann, wenn uns eine Partnerschaft wichtig ist. Also muss uns die UP mit A wichtig sein“) (vgl. Bem, 1967), andererseits als Phänomen der Eskalierenden Bindung („Wir haben viel in die UP mit A investiert. Wenn wir jetzt aufgeben, sind alle unsere Bemühungen umsonst gewesen“) (vgl. Brockner & Rubin, 1985; Ross & Staw, 1986). Darüber hinaus kann ein „Flitterwocheneffekt“ (vgl. Fichman & Levinthal, 1991) beobachtet werden: In der frühen Anbahnungsphase sind die potentiellen Partner vergleichsweise immun gegenüber divergenten Interessen und Überzeugungen. Es herrscht Vertrauen in die zunehmende Konvergenz der Interessen und Überzeugungen bei fortschreitender Verhandlungsdauer. Zum Ende der Anbahnungsphase wird dagegen kritischer geprüft, ob die Interessen und Überzeugungen der Verhandlungspartner kompatibel sind.

Im nächsten Schritt sollen die Bestimmungsstücke einer UP auf ihre Bedeutung im Prozess der Entwicklung einer UP untersucht werden. Dabei wird mit Allen & Meyer (1990) die strukturelle Selbstverpflichtung unterteilt in eine rational kalkulierte Selbstverpflichtung einerseits und eine normative Selbstverpflichtung andererseits. Aus dem Ansatz von Allen & Meyer resultieren drei Bestimmungsstücke, die im Zuge der Entwicklung bzw. Unterhaltung (‘maintenance’) einer UP unterschiedliche Bedeutung erlangen:

- *Rational kalkulierte Selbstverpflichtung:* Überwiegen die (Netto-)Vorteile der Wertschöpfung im Verbund einer UP gegenüber den (Netto-)Vorteilen isolierten Wertschöpfens, dann wird eine UP *angestrebt, vertieft und aufrechterhalten*. Sind Investitionen (in die UP) und Wertschöpfung (aus der UP) ausgewogen auf die Partner verteilt, dann wird die UP *vertieft und aufrechterhalten*.
- *Affektive Selbstverpflichtung:* Fühlen sich die Führungskräfte und Mitarbeiter eines Unternehmens den Führungskräften und Mitarbeitern des Partner-Unternehmens verbunden (z.B. Verhandlungspartner und Sachbearbeiter werden als sympathisch und

vertrauenswürdig erlebt), dann wird die UP *vertieft und aufrechterhalten*.

- *Normative Selbstverpflichtung:* Fühlen sich die Mitarbeiter eines Unternehmens aufgrund einer mündlichen oder schriftlichen Vereinbarung verpflichtet, sich für die Belange eines Partner-Unternehmens einzusetzen, dann wird die UP *aufrechterhalten*.

Damit wurde der Ansatz von Allen & Meyer um eine Prozesskomponente erweitert; unterschieden werden die Phasen der Anbahnung, der Vertiefung und der Unterhaltung einer UP.

Die folgende Überlegung betrifft die Frage der *Entwicklung* einer starken bzw. schwachen Selbstverpflichtung, sich für die Belange eines Partner-Unternehmens einzusetzen: Was beeinflusst das Ausmaß an Selbstverpflichtung gegenüber den Belangen des Partner-Unternehmens (vgl. Locke, Latham & Erez, 1988)?

- Erstens ist es die *subjektive Wichtigkeit* des Ziels UP: Hat eine Verhandlungspartei den Eindruck gewonnen, dass ihr Unternehmen eine vergleichbar große Wertschöpfung auch ohne UP erzielen kann, wird ihre Bereitschaft, in eine UP zu investieren, nur gering sein. Hindernisse oder Rückschläge in der Verhandlung werden dann eher zum Abbruch der Verhandlung führen. Sieht eine Verhandlungspartei dagegen eine UP als wichtigen Schritt in Richtung auf eine größere Wertschöpfung, dann wird sie Verhandlungsprobleme zum Anlass nehmen, ihre Positionen und Argumente transparenter zu machen und neue Lösungen zur Verteilung der Erträge und Aufwendungen zu erarbeiten.
- Zweitens ist es die *subjektive Wahrscheinlichkeit* oder Erwartung, eine UP auch dauerhaft realisieren zu können. Hierbei spielt das Selbstvertrauen der Verhandlungsführer und das Vertrauen der Verhandlungsführer in die Kompetenz und Bereitschaft der von der UP betroffenen Führungskräfte und Mitarbeiter beider Unternehmen eine Rolle. Eine mittlere Erfolgserwartung der Verhandlungsführer wird vermutlich dazu führen, dass die Verhandlungsführer mehr Ressourcen mobilisieren, als wenn die Erfolgserwartung sehr hoch oder sehr niedrig ist.

- Drittens ist es die *Partizipation* der von der UP betroffenen Mitarbeiter und Führungskräfte: Mitarbeiter oder Führungskräfte, die bei der Realisation einer UP eine Schlüsselrolle einnehmen, bei der Entwicklung der UP jedoch übergegangen wurden, können sich als Hemmschuh erweisen.

Eine abschließende Überlegung soll die Frage betreffen, *wie* Führungskräfte und Mitarbeiter eine UP anstreben, vertiefen und aufrechterhalten: Welche Verhandlungsperspektiven ergeben sich aus der Verpflichtung der Führungskräfte und Mitarbeiter gegenüber den Belangen des Partner-Unternehmens? Drei Merkmale können genannt werden:

- *Vorbehaltlos konstruktiv verhandeln*: Verhandlungsführer, die sich den Belangen des Partner-Unternehmens verpflichtet haben, werden das gemeinsame Entwicklungsziel vor Augen behalten und Argumente wählen, die in bezug auf dieses Ziel einen Ertrag liefern. Dies schließt die Wertschätzung der Verhandlungspartner einschließlich ihrer Bedeutung für das Partner-Unternehmen ein - und zwar auch für den Fall, dass die Verhandlungspartner der eigenen Person oder Verhandlungspartei mit Misstrauen begegnen (siehe Tabelle 2). Vorbehaltlos konstruktiv zu verhandeln erfordert eine saubere Trennung sachlicher und persönlicher Verhandlungsmomente, einen Verzicht auf Manipulations- und Erpressungsversuche sowie eine hohe Flexibilität in der sachlichen und persönlichen Begegnung. Belohnt wird die vorbehaltlos konstruktive Verhandlungsperspektive mit einer definitiven Stärkung der eigenen Verhandlungsposition und - wenn die Partner auf dieselbe Perspektive einschwenken - mit einer Stärkung der Partnerschaft. Allein auf den beiderseitigen guten Willen oder das Prinzip der Gegenseitigkeit („Wie Du mir, so ich Dir“) zu vertrauen ist dagegen keine gesunde Basis für eine UP.
- *Interessen balancieren*: Verhandlungsführer, die sich den Belangen des Partner-Unternehmens verpflichtet haben, vergewissern sich, ob sie die Interessen und Überlegungen des Verhandlungspartners verstanden und in ihrem Lösungsentwurf an-

gemessen berücksichtigt haben. Wird das Interessengefüge für die Verhandlungspartner zu komplex, dann können prototypische Lösungsalternativen als „Versuchsballons“ ins Spiel gebracht und verglichen werden. Aus der Zustimmung zu bestimmten Lösungsalternativen können dann relative Interessen rekonstruiert werden.

- *Machtgefüge balancieren*: Da eine überzeugende Argumentation nicht nur als sachdienliche Information oder schlüssiges Konzept verstanden wird, sondern gleichzeitig Auswirkungen auf das Machtgefüge zwischen den Verhaltenspartnern hat, werden Verhandlungsführer, die sich den Belangen des Partner-Unternehmens verpflichtet haben, der anderen Partei die Gelegenheit zur Darstellung ihrer Interessen und Überlegungen geben. Zu wählen ist also ein geeignetes Zusammenspiel aus Begegnungsdominanz (überzeugende, d.h. kohärente Darstellung der eigenen Interessen und Überlegungen) und Offenheit für die Interessen und Überlegungen der anderen Partei. Dadurch ist es beiden Parteien möglich, Kompetenz zu beweisen und die Partnerschaft zu gestalten. Auch wenn das Machtgefüge eher marginalen Einfluss auf die Brauchbarkeit der Vereinbarung hat, prägt sie doch das Ausmaß, mit dem sich die Mitarbeiter und Führungskräfte beider Parteien für die Vertiefung und Pflege der UP einsetzen.

- *Rationalität*: Auch wenn die anderen emotional reagieren, sollten wir versuchen, unsere Emotionen durch Vernunft auszugleichen.
- *Verständnis*: Auch wenn die anderen uns missverstehen, sollten wir trotzdem versuchen, sie zu verstehen.
- *Kommunikation*: Auch wenn die anderen uns nicht zuhören, so sollten wir doch mit ihnen Rücksprache halten, bevor wir Entscheidungen treffen, die sie betreffen.
- *Vertrauenswürdigkeit*: Auch wenn die anderen versuchen, uns zu täuschen, und wir allen Grund haben, ihnen nicht zu trauen, sollten wir doch unsererseits nicht versuchen, sie zu hintergehen; wir sollten selbst vertrauenswürdig sein.

- *Zwangsfreie Methoden der Einflussnahme:* Auch wenn die anderen versuchen, auf uns Druck auszuüben, sollten wir diesem Druck weder nachgeben noch selbst versuchen, sie unter Druck zu setzen; wir sollten offen für überzeugende Argumente sein und selbst versuchen, die anderen zu überzeugen.
- *Den anderen akzeptieren:* Auch wenn die anderen uns und unsere Interessen nicht der Beachtung wert finden, sollten wir sie und ihre Interessen ernst nehmen, uns mit ihnen auseinandersetzen und bereit sein, von ihnen zu lernen.

Tabelle 2: Merkmale einer vorbehaltlos konstruktiven Verhandlungsperspektive (Fisher & Brown, 1989, S.56)

Ohne die Verpflichtung der Verhandlungsführer gegenüber den Belangen des Partner-Unternehmens kommt die hier dargestellte Verhandlungsperspektive als bloße Strategie oder Taktik daher, die eingesetzt wird, um möglichst viele Vorteile für eine Verhandlungspartei und ihr Unternehmen herauszuhandeln. Ob sich die Verhandlungsführer tatsächlich gegenüber den Belangen des Partner-Unternehmens verpflichten, zeigt sich in der Zuverlässigkeit und Beständigkeit ihrer UP-bezogenen Äußerungen und Handlungen. Eine schrittweise Intensivierung der UP nach Maßgabe ihrer Bewährung ist darum angeraten.

Für die Konzeption eines Entwicklungsprogramms für UP kann folgende Empfehlung abgegeben werden:

- Programme zur Entwicklung von UP sollten neben technisch-ökonomischen Aspekten zur Realisation der sachlichen Wertschöpfung Aspekte zur Realisation der psychosozialen Wertschöpfung enthalten.

Bedingungen und Folgen einer starken Partnerschaftsorientierung

Mitarbeiter und Führungskräfte, die sich für die Belange des eigenen als auch für die Belange eines Partner-Unternehmens einsetzen, verfolgen ein ganzes Bündel von Zielen. Sie versuchen nicht nur, ihre technischen (z.B. Produktqualität) und ökonomischen Ziele (z.B. Renditeziele) zu erreichen, sondern dabei strategische Erwägungen (langfristige Klugheit) als auch moralische Erwägungen („gerechte“ Verteilung der Erträge und Aufwendungen im

- Technisch-ökonomische Ziele (z.B. Steigerung der Produktqualität, Reduzierung der Herstellkosten, Verbesserung der erwirtschafteten Rendite) können im Rahmen einer UP dadurch realisiert werden, dass bislang getrennt durchgeführte Wertschöpfungsaktivitäten zielbezogen koordiniert oder integriert werden. Wertschöpfungsaktivitäten sind sämtliche (betriebliche) Aktivitäten, die einem Produkt oder einer Dienstleistung einen unternehmensinternen oder unternehmensexternen Marktwert verleihen bzw. diesen Marktwert steigern. Marktwert bedeutet, dass eine Nachfrage bezüglich des Produktes oder der Dienstleistung besteht oder entsteht.
- Psychosoziale Wertschöpfung entsteht im Rahmen einer UP, wenn die beteiligten Unternehmen ihre strukturellen und affektiven Bindungen intensivieren. Tragfähige strukturelle Bindungen erfordern realistische (realisierbare) und ausgewogene vertragliche Grundlagen, während affektive Bindungen aus einer balancierten Schrittfolge individueller bzw. idiosynkratischer Investitionen in die UP erwachsen.

Eine abschließende Empfehlung betrifft die Auswahl der Kooperationspartner: UP sollten bevorzugt zwischen Unternehmen angebahnt bzw. entwickelt werden,

- denen partnerschaftliche Bindungen gleichermaßen wichtig sind,
- die gleichermaßen erwarten, dass ihre Partnerschaft Erfolg haben wird, und
- die gleichermaßen auf ihre Mitarbeiter als verantwortliche Träger der UP setzen.

Rahmen einer Zusammenarbeit) umzusetzen. Nun zeigen die Befunde zur Zielsetzungstheorie (Locke, Shaw, Saari & Latham, 1981; Locke & Latham, 1990, für eine Übersicht), dass spezifische und anspruchsvolle Ziele zu besseren Leistungen führen als leichte oder vage Ziele. Zweifelsohne liegt mit dem gerade skizzierten Zielbündel ein sehr anspruchsvolles, wenngleich noch unspezifisches Zielbündel vor. Jedoch wird im Kapitel *‘Wie gehen Sie*

vor, wenn Sie Unternehmenspartnerschaften etablieren?’ konkret und fallspezifisch gezeigt, wie eine Unternehmenspartnerschaft (UP) angebahnt, entwickelt und gepflegt (‘maintenance’) werden kann. Warum also ein Kapitel zu ‘Bedingungen und Folgen einer starken Partnerschaftsorientierung’? Ein zweiter, häufig replizierter Befund zur Zielsetzungstheorie gibt die Antwort: Von der Stärke der Zielbindung ist es abhängig, ob Führungskräfte und Mitarbeiter ein selbstgesetztes oder vorgegebenes Zielbündel im zeitlichen Verlauf bzw. bei Komplikationen weiterverfolgen, ruhen lassen oder aufgeben (vgl. Locke, 1968). Darum ist es für Führungskräfte und Mitarbeiter, die eine UP etablieren wollen, nützlich zu wissen, wie eine schwache bzw. starke Zielbindung zustande kommt - sowohl im eigenen Unternehmen als auch beim potentiellen Partner-Unternehmen - und welche Folgen sie hat. Im vorliegenden Kapitel werden darum Befunde zusammengetragen und geordnet, die Bedingungen und Folgen einer schwachen vs. starken Zielbindung behandeln. Da UP in Verhandlungen und am Markt etabliert werden, kommen vor allem Befunde aus der (experimentellen) Verhandlungsforschung in Frage. Ergänzt werden sie um einige Befunde zu sozialen Orientierungen bei Verhandlungen und Problembearbeitungen in Projektgruppen. Empirische Untersuchungen zu sozialen Orientierungen (z.B. Kooperation, Konkurrenz, Individualismus, Domination) in Hersteller-Händler-Verhandlungen wurden unter anderem zu folgenden Fragestellungen durchgeführt:

- Richtung und Stärke des Zusammenhangs zwischen der Höhe der Forderungen, mit denen eine Verhandlungspartei in die Verhandlung einsteigt, und dem von ihr letztlich erzielten Verhandlungsergebnis (z.B. Benton, Kelley & Liebling, 1972; Hamner, 1974; Harnett & Vincelette, 1978);
- Richtung und Stärke des Einflusses unilateraler bzw. bilateraler Information des Verhandlungspartners („Offenheit“) auf die Verhandlungsdynamik und die Verhandlungsergebnisse (z.B. Pruitt, 1981; Thompson, 1991);
- Richtung und Stärke des Einflusses experimentell induzierten Vertrauens auf das Verhandlungsverhalten und die Verhandlungsergebnisse in Käufer-Verkäufer-Dyaden (z.B. Schurr & Ozanne, 1985);
- Richtung und Stärke des Einflusses sozialpsychologischer Merkmale von Hersteller-Händler-Beziehungen auf Allokationsentscheidungen der

Händler (z.B. Anderson, Lodish & Weitz, 1987; Etgar, 1976ab, 1977, 1979).

- Bedingungen und Folgen hoher bzw. geringer Selbstverpflichtung (‘commitment’) in Vertriebskanälen (z.B. Anderson & Weitz, 1989; Anderson & Narus, 1990; Anderson & Weitz, 1992);
- Bedingungen kooperativen vs. kompetitiven Handelns in spieltheoretischen Untersuchungen (z.B. Axelrod, 1984; Luce & Raiffa, 1957; McClintock & McNeel, 1966; Rapoport, 1960);
- Richtung und Stärke des Einflusses von Interventionen einer dritten Partei auf die Verhandlungspartner und die Konfliktlösung (z.B. Carnevale, 1986; Donohue, 1989; Hiltrop, 1985, 1989; Lim & Carnevale, 1990; Pruitt, Pierce, Zubek, Welton & Nochajski, 1990; Prein, 1984).

Empirische Untersuchungen zu sozialen Orientierungen bei Verhandlungen und Problembearbeitungen in Projektgruppen konnten zu folgenden Fragestellungen gesammelt werden:

- Merkmale, psychosoziale Wirkungen und Resultate (z.B. Leistungsergebnisse) sozialer Orientierungen (z.B. Deutsch, 1949ab, 1962, 1973; Johnson et al., 1981);
- Richtung und Stärke des Einflusses des psychosozialen Zusammenhaltes in Arbeitsgruppen auf die Leistung einzelner Personen bzw. Arbeitsgruppen (George & Bettenhausen, 1990; Zaccaro & Lowe, 1986; Zaccaro & McCoy, 1988);
- Richtung und Stärke des Einflusses experimentell induzierten Vertrauens auf das Problemlöseverhalten in Arbeitsgruppen (z.B. Zand, 1972; Boss, 1978);
- Motivationsverluste in Arbeitsgruppen aufgrund guter bzw. schlechter Leistungen einzelner Gruppenmitglieder (z.B. Kerr, 1983; Latané, Williams & Harkins, 1979; Williams & Karau, 1991);
- Richtung und Stärke des Einflusses sozialer Orientierungen auf die Selbstverpflichtung und die Leistung von Arbeitsgruppen und ihren Mitgliedern (z.B. Werthebach, 1994).

Tabelle 3 zeigt, wie sich Kooperation von anderen sozialen Orientierungen im Verhalten am Markt bzw. in Verhandlungen abgrenzen läßt. Dabei wird von der Polarisierung von Kooperation und Konkurrenz abgesehen; vielmehr lassen sich Konkurrenz und Individualismus als moderate Positionen zwischen Kooperation und Domination ansiedeln. Weitere soziale Orientierungen (z.B. Altruismus, Kollektivismus, Nihilismus) werden u.a. von Deutsch (1973), Littig (1986), MacCrimon & Messick (1976) und Maki, Thorngate & McClintock (1979) definiert.

	Kooperation	Konkurrenz	Individualismus	Domination
<i>Orientierung</i>	Interesse am gemeinsamen Erfolg	Interesse am relativen Erfolg	Interesse am eigenen Erfolg	Interesse am Misserfolg des Gegners
<i>Mittel</i>	Durchsetzung der besten Ideen & Anerkennung guter Ideen anderer Anbieter	Durchsetzung der eigenen Ideen & Übertreffen guter Ideen anderer Anbieter	Durchsetzung der eigenen Ideen & Ignoranz gegenüber guten Ideen anderer Anbieter	Durchsetzung der eigenen Ideen & Abwertung guter Ideen anderer Anbieter
<i>Ziel</i>	Maximierung des gemeinsamen Erfolgs	Maximierung des relativen Erfolgs	Maximierung des eigenen Erfolgs	Minimierung des gegnerischen Erfolgs

Tabelle 3: Charakterisierung sozialer Orientierungen in Verhandlungen

In Abbildung 1 wird der Versuch unternommen, zentrale Befunde zu sozialen Orientierungen in Hersteller-Händler-Verhandlungen und bei Projektarbeit im Rahmen eines handlungstheoretischen Modells (nach Hollenbeck & Klein, 1987) zu ordnen. Im Rahmen des Modells werden Befunde berücksichtigt, in denen die soziale Orientierung (neben anderen Faktoren) erklärende (unabhängige) Variable und die Zielbindung zu erklärende (abhängige) Variable ist. Untersuchungen, in denen die soziale Orientierung zu erklärende (abhängige) Variable ist (z.B. spieltheoretische Untersuchungen), werden im Modell nicht berücksichtigt.

Im Modell wird zwischen personalen und situativen Faktoren unterschieden. Personale Faktoren stellen zielbezogene Emotionen und Kognitionen der Verhandler dar, während situative Faktoren in der Interaktion mehrerer Parteien begründet sind: Die Verhandlungspartei, deren Zielbindung im Modell vorhergesagt werden soll, interagiert mit anderen Verhandlungsparteien, mit Kollegen und Vorgesetzten im eigenen Unternehmen, mit Verbänden bzw. Gewerkschaften sowie mit Verbrauchern am Markt.

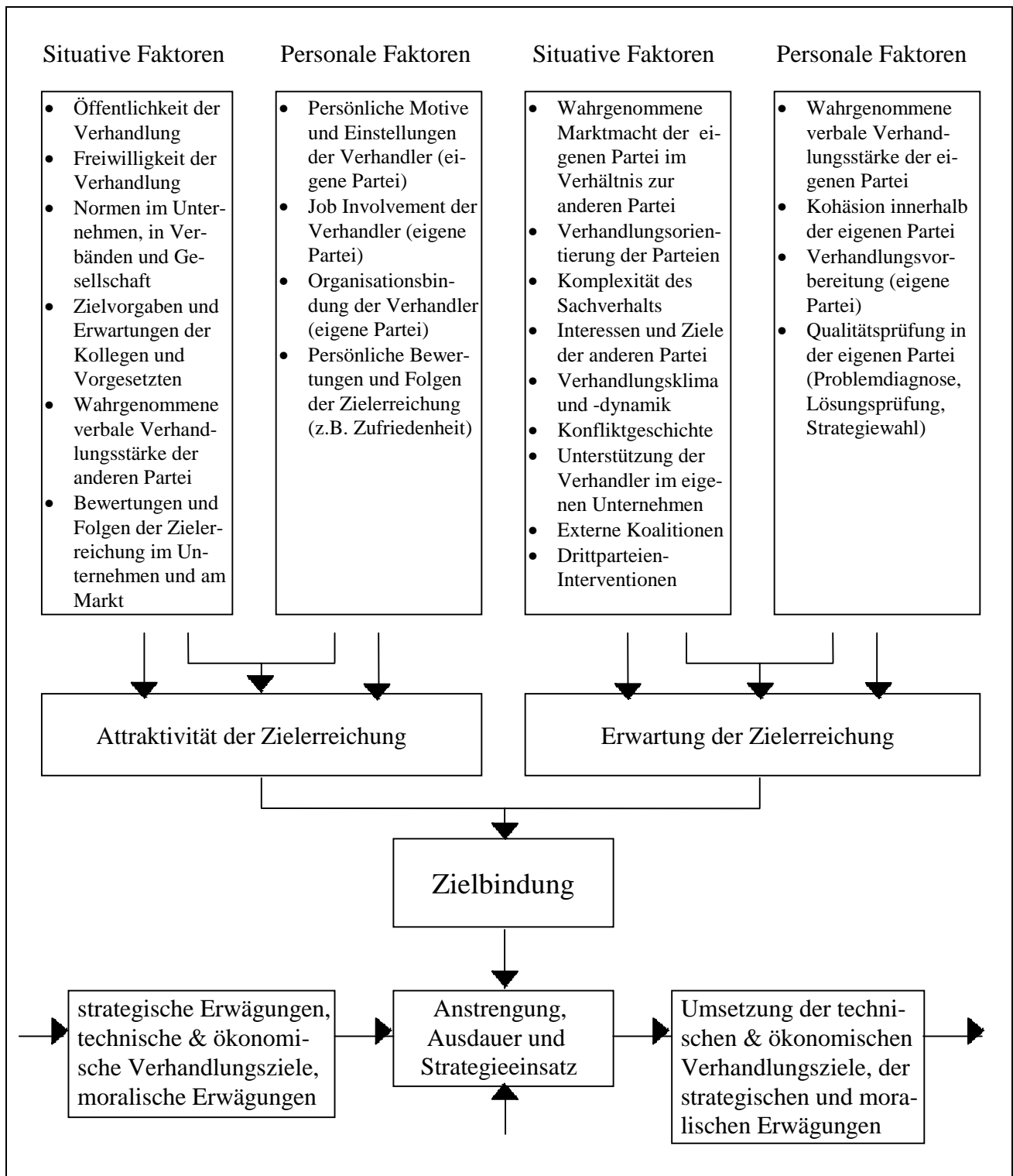


Abbildung 1: Erwartungs-Wert-Modell der Bedingungen und Konsequenzen der Zielbindung (nach Hollenbeck & Klein, 1987, S.215)

Eine zweite Unterscheidung, die im Rahmen des Modells vorgenommen wird, ist die zwischen Faktoren, die die Attraktivität der Zielerreichung berühren, und Faktoren, die die Erwartung (bzw. Wahrscheinlichkeit) der Zielerreichung betreffen (vgl. Vroom, 1964; Porter & Lawler, 1968); oder mit Edwin Lockes Wor-

ten: „The factors that affect goal acceptance [...] fit easily into two major categories, which are the main components of expectancy theory“ (Locke et al., 1981, S.144). Die Ordnung der gesammelten Befunde entsprechend dieser Unterscheidung fördert den Zusammenhang zutage, dass soziale Orientierungen in Ver-

handlungen bzw. bei Gruppenarbeit fast ausschließlich mit der *Erwartung* der Zielerreichung korrespondieren, während antizipierte Bewertungen und Folgen der Zielbindung bzw. Zielerreichung mit der *Attraktivität* der Zielerreichung in Zusammenhang stehen.

Übrigens wird im Modell angedeutet, dass personale und situative Faktoren interagieren können (vgl. Endler & Magnusson, 1976). Beispielsweise können persönliche Bewertungen und Folgen der Zielerreichung je nach Art bzw. Höhe der Zielvorgaben und Erwartungen der Kollegen und Vorgesetzten in eine unterschiedliche Attraktivität der Zielerreichung münden. Entsprechende Interaktionen werden jedoch aus Gründen der Handhabbarkeit experimenteller Untersuchungspläne nur selten erforscht.

Die erste Spalte im Modell behandelt Faktoren, die in der Interaktion mehrerer Parteien (d.h. situativ) begründet sind und die Zielbindung über die *Attraktivität* der Zielerreichung beeinflussen; die Faktoren werden in derselben Reihenfolge behandelt, wie im Modell aufgeführt:

- Verhandlungen, in denen Zwischenergebnisse an die Öffentlichkeit gelangen, werden beharrlicher und rigider geführt als Verhandlungen, die bis zum Abschluss hinter verschlossenen Türen stattfinden (vgl. Salancik, 1977). Parteien, die während der Verhandlung ein Ziel aus ihrem Zielkatalog streichen, gelten in der Öffentlichkeit als nachgiebiger, möglicherweise auch als unglaubwürdiger in ihren bisherigen Forderungen (z.B. die Arbeitgeberseite in den 96er Verhandlungen um die Lohnfortzahlung im Krankheitsfall) als Parteien, die keines ihrer Verhandlungsziele preisgeben - auch wenn letztlich ein Abschluss erzielt wird, der den Interessen beider Parteien dient. Öffentlichkeit erhöht also die (1) Attraktivität der Zielerreichung sowie die (2) Zielbindung.
- Selbstgesetzte oder partizipativ erarbeitete Ziele sind auch für Verhandler (1) attraktiver als fremdgesetzte Ziele. Darum zeigen Verhandler, die sich ihre Ziele selbst setzen oder an der Zielvereinbarung mitwirken, eine (2) stärkere Zielbindung als Verhandler,

denen die Verhandlungsziele explizit vorgegeben werden (vgl. auch Erez, Earley & Hulin, 1985).

- Bestehen in einem Unternehmen, einem Verband oder in der Gesellschaft Verhaltensnormen (binäre Handlungs-Bewertungs-Erwartungen), die beharrliche und rigide Verhandlungen verlangen, dann ist es für Parteien, die im Geltungsbereich dieser Normen verhandeln, (1) attraktiver und (2) wichtiger, ihre Verhandlungsziele zu erreichen, als für Parteien, die nicht im Geltungsbereich dieser Normen verhandeln.
- Verhandler, denen explizite Ziele und Erwartungen mitgeteilt werden, haben einen engeren Verhandlungsspielraum als Verhandler, denen vage Ziele und Erwartungen mitgeteilt werden (vgl. Salancik, 1977); ziehen die Verhandler es vor, den Zielen und Erwartungen ihrer Kollegen und Vorgesetzten nachzukommen, dann ist es für sie (1) attraktiv, den festgelegten Zielkorridor nicht zu verlassen. Folglich wird die (2) Bindung der Verhandler an den festgelegten Zielkorridor stark sein.
- Wird die andere Partei als verhandlungsstark erlebt, ist die (1) Attraktivität der eigenen Zielerreichung und damit die (2) Zielbindung der Verhandler stärker („Weckung des Sportgeists“), als wenn die andere Partei verbal als wenig versiert erlebt wird (vgl. auch Earley & Kanfer, 1985).
- Wenn die Zielerreichung z.B. innerhalb der Organisation als positiv bewertet wird und mit positiven Folgen (z.B. Karriereschritten, finanziellen Anreizen, Zugewinn von Marktanteilen, Zugewinn von Marktmacht) verbunden ist (hohe Instrumentalität), dann wird (1) die Zielerreichung attraktiver und (2) die Zielbindung der Verhandler stärker sein als im Falle einer neutralen Bewertung und ausbleibender Folgen (geringe Instrumentalität) (vgl. Vroom, 1964; Ilgen, Fisher & Taylor, 1979).

Die zweite Spalte im Modell behandelt Faktoren, die in den Emotionen und Kognitionen der Verhandler (d.h. personal) begründet sind und die Zielbindung über die *Attraktivität* der Zielerreichung beeinflussen:

- Verhandler mit stark ausgeprägtem Leistungsmotiv (1) bevorzugen herausfordernde Aufgaben, unmittelbare Leistungsrückmeldung und Eigenverantwortung (vgl. McClelland, 1961), so dass angenommen werden kann, dass sie sich (2) stärker an herausfordernde Ziele binden als Verhandler mit schwach ausgeprägtem Leistungsmotiv ('need for achievement'). Für Verhandler mit einer positiven Einstellung zu ihren Verhandlungszielen („Identifikation“) ist die Erreichung der Verhandlungsziele (1) attraktiver und (2) wichtiger als für Verhandler mit einer neutralen Einstellung zu ihren Verhandlungszielen.
- Verhandler, die stark in das Verhandlungsthema eingebunden sind ('involvement'), sind wenig ablenkbar. Sofern die Verhandlungsziele mit den selbstgesetzten Zielen der Verhandler übereinstimmen, werden sie im Verhandlungsverlauf nicht an (1) Attraktivität einbüßen. Die (2) Zielbindung stark involvierter Verhandler wird darum ausgeprägter sein als die Zielbindung wenig involvierter Verhandler.
- Mit dem Begriff der (affektiven) Organisationsbindung wird charakterisiert, inwieweit Arbeitnehmer die Organisationsnormen und Organisationspolitik wertschätzen und bereit sind, sich dauerhaft für die Organisationsziele einzusetzen (vgl. DeCotiis & Summers, 1987; Mowday, Steers & Porter, 1979). Sofern die Ziele, die mit ihrer Organisation verbundene Verhandler verfolgen, für das Erreichen der Organisationsziele förderlich sind, ist es für die Verhandler (1) attraktiv, die Verhandlungsziele zu erreichen. Folglich wird die (2) Zielbindung der Verhandler stark sein.
- Wenn die Zielerreichung von den Verhandlern selbst als positiv bewertet wird und mit angenehmen Folgen (z.B. Arbeitszufriedenheit) verbunden ist (hohe Instrumentalität), dann wird (1) die Zielerreichung attraktiver und (2) die Zielbindung der Verhandler stärker sein als im Falle einer neutralen Bewertung und ausbleibender Folgen (geringe Instrumentalität) (vgl. Vroom, 1964; Ilgen, Fisher & Taylor, 1979).

Die dritte Spalte im Modell behandelt Faktoren, die in der Interaktion mehrerer Parteien (d.h. situativ) begründet sind und die Zielbindung über die *Erwartung* der Zielerreichung beeinflussen:

- Verfügt das eigene Unternehmen über mehr Marktmacht als das potentielle Partner-Unternehmen, so sind die Verhandler der eigenen Partei eher in der Lage, ihre Ziele gegenüber der anderen Partei durchzusetzen, als wenn das eigene Unternehmen über weniger Marktmacht verfügt als das potentielle Partner-Unternehmen. Verhandler, die sich ihrer Marktmacht bewußt sind, weisen eine (1) höhere Erfolgserwartung und (2) Zielbindung auf als Verhandler mit wenig Marktmacht.

Anderson, Lodish & Weitz (1987) führten eine Korrelationsstudie mit 71 Verkaufsgesprächen für elektrotechnische Produkte durch. Sie haben zeigen können, dass in Verkaufsgesprächen vermehrt diejenigen Produkte angeboten werden, die von Herstellern stammen, die über Marktmacht verfügen (bei denen die Agenturen also wenig durchsetzungsfähig sind) bzw. die häufig die Agenturen besuchen und sich in die Zeitallokationsentscheidungen der Agenturen einmischen. El-Ansary & Stern (1972) und Frazier (1983) kamen zu vergleichbaren Befunden.

- Mehrere Befunde bestätigen die Annahme, dass eine (nicht) kooperative Verhandlungsorientierung der einen Partei die Erfolgserwartung und Zielbindung bei den Verhandlern der anderen Partei steigert (mindert). Pruitt (1981) und Thompson (1991) haben zeigen können, dass ein offener Informationsaustausch zwischen zwei Verhandlungsparteien die Erarbeitung tragfähiger Problemlösungen unterstützt. Der Informationsaustausch kann sich auf Interessen, Sachzwänge und Prioritäten der Verhandlungsparteien beziehen.

Anderson, Lodish & Weitz (1987) haben im Rahmen der bereits genannten Korrelationsstudie ermittelt, dass in Verkaufsgesprächen vermehrt diejenigen Produkte angeboten werden, die von Herstellern stammen, mit denen die Agenturen einen häufigen und qualitativ hochwertigen Informations-

austausch unterhalten.

Zand (1972) und Boss (1978) haben Untersuchungen zur Richtung und Stärke des Einflusses experimentell induzierten Vertrauens auf das Problemlöseverhalten in Arbeitsgruppen durchgeführt. Zand und Boss konnten nachweisen, dass Arbeitsgruppen, in denen die Mitarbeiter einander vertrauen, unter sonst gleichen Bedingungen Problemstellungen effektiver lösen als Arbeitsgruppen, in denen die Mitarbeiter einander misstrauen:

24 der 32 Führungskräfte (FK), die bei Zand unter der Bedingung Vertrauen gestartet waren, berichteten, dass die Probleme und Ziele der Gruppe in den ersten 30 Minuten der Zusammenarbeit geklärt werden konnten, während 22 der 32 FK, die unter der Bedingung Misstrauen gestartet waren, dies verneinten ($\text{Chi}^2=10.8$, $p<.001$). 21 der 32 FK, die bei Zand unter der Bedingung Vertrauen gestartet waren, berichteten, während der Diskussion viele brauchbare Lösungsversuche registriert zu haben, während 26 der 32 FK, die unter der Bedingung Misstrauen gestartet waren, dies verneinten ($\text{Chi}^2=13.8$, $p<.001$). 30 der 32 FK, die bei Zand unter der Bedingung Vertrauen gestartet waren, gaben an, motiviert zu sein, die erarbeitete Lösung auch umzusetzen, während wiederum 22 der 32 FK, die unter der Bedingung Misstrauen gestartet waren, dies verneinten ($\text{Chi}^2=26.6$, $p<.001$). In der Untersuchung von Boss (1978) waren die Kontraste stärker als bei Zand.

Kerr (1983), Latané, Williams & Harkins (1979), Williams & Karau (1991) u.a. haben experimentelle Untersuchungen zu Motivationsverlusten in Arbeitsgruppen aufgrund guter bzw. schlechter Leistungen einzelner Gruppenmitglieder durchgeführt. Die Untersuchungen verdeutlichen die Rationalität und Folgen individualistischen Handelns. Kerr (1983) hat zeigen können, dass Mitglieder in Arbeitsgruppen ihre Anstrengungen reduzieren, wenn sie bemerken, dass sich leistungsstarke Gruppenmitglieder auf ihre Kosten ausruhen ('sucker effect'). Die Wirkung verkehrt sich ins Gegenteil ('social compensation'), wenn dem Gruppenmitglied, das sich ausgenutzt fühlt, die Aufgabe bzw. der Erfolg der Gruppe sehr wichtig ist (Williams & Karau, 1991). Latané, Williams & Harkins (1979) haben den 'social loafing effect' systematisch untersucht: Wenn der Beitrag eines Gruppenmitgliedes zur Gruppenleistung (z.B. aufgrund gestie-

gener Gruppengröße) nicht (mehr) identifizierbar ist, dann ist es für das Gruppenmitglied rational, seinen eigenen Beitrag zu reduzieren, solange nicht gleichzeitig auch andere Gruppenmitglieder ihre jeweiligen Leistungen reduzieren.

Werthebach (1994) hat eine experimentelle Untersuchung durchgeführt, in der die kurzfristigen individuellen Folgen und Leistungsergebnisse kooperativen, kompetitiven, individualistischen und dominanten Handelns in Verhandlungen ermittelt wurden. Jeweils vier Verhandlungspartner erhielten die Aufgabe, innerhalb einer 2-stündigen Arbeitssitzung eine Werbegrafik zu entwickeln. Vor der Arbeitssitzung erhielt jeder der vier Verhandlungspartner eine Rolleninstruktion. Die experimentelle Manipulation wurde in der Rolleninstruktion eines der vier Verhandlungspartner, des designierten Kritikers, vorgenommen. Der Kritiker sollte (1) sich für die besten Ideen einsetzen und gute Ideen seiner Verhandlungspartner anerkennen oder (2) seine eigenen Ideen durchsetzen und gute Ideen seiner Verhandlungspartner übertreffen oder (3) seine eigenen Ideen durchsetzen und gute Ideen seiner Verhandlungspartner ignorieren oder (4) seine eigenen Ideen durchsetzen und gute Ideen seiner Verhandlungspartner abwerten (siehe Tabelle 3). In Tabelle 4 sind die Folgen der vier sozialen Orientierungen für die Zusammenarbeit der Parteien aufgeführt. Unterschieden werden drei Prozessvariablen (Investitionen = Anstrengung und Ausdauer der Parteien bei der Zusammenarbeit; von den Parteien erlebte Konfliktstärke bei der Zusammenarbeit; Erfolgserwartung der Parteien bei der Zusammenarbeit) und vier Leistungsvariablen (Originalität, affektive Tönung, Glaubwürdigkeit und Ärger der in der Zusammenarbeit entstandenen Werbegrafiken). Prozessvariablen wurden nach der 2-stündigen Zusammenarbeit durch individuelle Befragung der Teilnehmer ermittelt. Den Erfolg der Zusammenarbeit haben vier Expertengruppen unter Verwendung der Werbewirkungskriterien von Kotler (1987) und des Fragebogens von Aaker & Stayman (1990) festgehalten. Dabei zeigt sich, dass „faire“ Konkurrenz (ohne Anteile

von Individualismus oder Domination) zumindest kurzfristig leistungsförderlich ist, weil sie der Zusammenarbeit Impulse gibt (Stichwort 'Ideenwettbewerb'). Unter den Bedingungen 'Individualismus' und 'Domination' war die Zusammenarbeit dagegen

so stark beeinträchtigt, dass die Verhandlungspartner nur mit Mühe ein Arbeitsergebnis erzielen konnten; die Teilnehmer waren jedoch durchweg unzufrieden mit der Qualität ihrer Arbeitsergebnisse.

	Kooperation	Konkurrenz	Individualismus	Domination
<i>Investitionen der</i> • <i>stärkeren Partei</i> • <i>schwächeren Partei</i>	hoch hoch	hoch hoch	gering mittel	hoch gering
<i>Konfliktstärke für die</i> • <i>stärkere Partei</i> • <i>schwächere Partei</i>	gering gering	mittel mittel	gering mittel	mittel hoch
<i>Erfolgserwartung der</i> • <i>stärkeren Partei</i> • <i>schwächeren Partei</i>	hoch hoch	mittel mittel	hoch mittel	hoch gering
<i>Kurzfristiger Erfolg bei „erzwungener“ Zusammenarbeit</i>	hoch	hoch	mittel - gering	mittel - gering

Tabelle 4: Folgen ausgewählter sozialer Orientierungen

- Bei komplexen Sachverhalten können Verhandler weniger gut vorhersehen, ob sie ihre kooperativen Zielvorstellungen umsetzen können oder ob sie im Verhandlungsverlauf an ihren Zielen Abstriche vornehmen müssen, als bei einfach strukturierten Sachverhalten. Darum ist die (1) Erwartung der Zielerreichung und die (2) Zielbindung bei einfach strukturierten Sachverhalten höher als bei komplexen Sachverhalten. Johnson et al. (1981) haben in ihrer Meta-Analyse der sozialpsychologischen Experimente zum Thema Kooperation und Konkurrenz nachweisen können, dass die Überlegenheit der Kooperation gegenüber interpersonalem Wettbewerb sowie Einzelarbeit bei komplexen Sachverhalten größer ist als bei einfach strukturierten Sachverhalten.
- Nehmen die Verhandler bei der anderen Partei ein starkes Interesse an einer Kooperation und Ziele wahr, die sich nur mit Hilfe einer Kooperation erreichen lassen, dann ist die (1) Erwartung der Erreichung kooperativer Ziele und die (2) Bindung der Verhandler an kooperative Ziele stärker ausgeprägt als im Falle nicht-kooperativer Interessen und Ziele der anderen Partei.
- Ein negatives Verhandlungsklima bzw. eine negative Verhandlungsdynamik (Eskalati-

on) erschwert die Erarbeitung und Verabschiedung von Verhandlungslösungen, die den Bedürfnissen beider Parteien gerecht werden. Daraus folgt, dass vergleichbar marktmächtige Verhandlungsparteien bei einem negativen Verhandlungsklima bzw. negativer Verhandlungsdynamik (1) nicht erwarten können, ihre Kooperationsziele zu erreichen, und darum (2) Abschnitte in ihrem Zielkatalog machen müssen. Benton, Kelley & Liebling (1972), Hamner (1974) und Harnett & Vincelette (1978) haben untersucht, welcher Zusammenhang zwischen der Höhe der Forderungen, mit denen eine Verhandlungspartei in die Verhandlung einsteigt, und dem von ihr erzielten Verhandlungsergebnis besteht. Die Ergebnisse legen einen umgekehrt U-förmigen Zusammenhang nahe. Hohe Einstiegsforderungen in Verbindung mit langsamem Nachgeben führen ebenso wie niedrige Einstiegsforderungen mit schnellem Nachgeben zu schlechteren Verhandlungsergebnissen als moderate Einstiegsforderungen. Verhandlungspartner, die mit moderaten Forderungen in die Verhandlung einsteigen, werden als realistischer, kooperativer und vertrauenswürdiger wahrgenommen als Verhandlungspartner, die mit einer hohen

Forderung in die Verhandlung einsteigen. Moderate Forderungen erleichtern ein Entgegenkommen der anderen Partei, während hohe Einstiegsforderungen einen „Positionskampf“ wahrscheinlich machen. Verhandlungspartner, die mit einer niedrigen Forderung einsteigen, werden als unerfahren, wenngleich vertrauenswürdig empfunden, und laufen Gefahr, ausgenutzt zu werden. Schurr & Ozanne (1985) konnten in ihrer Untersuchung zeigen, dass die experimentell manipulierte Erwartung von Verkaufsagenten, dass ihr Verhandlungspartner beharrlich, aber vertrauenswürdig verhandeln wird, zu vermehrten Zugeständnissen, vermehrter Zustimmung und positiven Einstellungen gegenüber der anderen Verhandlungsseite führt. Ungünstige Auswirkungen hat dagegen die Erwartung beharrlichen, aber nicht vertrauenswürdig verhandelns (siehe Tabelle 5). Beharrliches Verhandeln zeichnet sich dadurch aus, dass Verhandler mit einer hohen (Preis-)Forderung in die Verhandlung einsteigen, wenig Zugeständnisse machen und eine eher unnachgiebige Haltung einnehmen (vgl. Siegel & Fouraker, 1960). Während beharrlich und unnachgiebig geführte Verhandlungen häufig in Konflikte oder Pattsituationen münden (vgl. Benton, Kelley & Liebling, 1972; Hamner, 1974), führen „integrative“ Verhandlungsstrategien, die ein- oder beiderseitige Zugeständnisse erlauben, zu mehr Zustimmung und zu langlebigen Käufer-Verkäufer-Beziehungen (vgl. Bacharach & Lawler, 1981; Lawler & MacMurray, 1980). Anderson & Weitz (1992) haben in ihrer Korrelationsstudie mit 378 Hersteller-Händler-Paaren nachgewiesen, dass (1) Versprechen in Form idiosynkratischer Investitionen und das Einräumen von Exklusivrechten von der anderen Partei als Selbstverpflichtung interpretiert werden und (2) die Selbstverpflichtung beider Parteien von der wahrgenommenen Selbstverpflichtung der jeweils anderen Partei abhängt. Mit idiosynkratischen Investitionen (z.B. spezifischen Produktschulungen, gemeinsamen Systemen zur Auftragsabwicklung, Gemeinschaftswerbung) binden Hersteller bzw. Händler Ressourcen, die anderweitig nicht mehr eingesetzt werden können. En-

det die Partnerschaft, gehen die Investitionen verloren. Je nach Ereignisfolge kann eine „Spiralwirkung“ zunehmender oder abnehmender Selbstverpflichtung resultieren.

	Beharrlich verhandeln		Nachgiebig verhandeln	
	Vertrauen	Mißtrauen	Vertrauen	Mißtrauen
Summe an Zugeständnissen (in \$)	1641 \$	1265 \$	1585 \$	1650 \$
Zustimmung bei x von 3 Produkten	2.0	0.9	1.5	1.6
Ablehnung des Anbieters S (in % Verhandlungszeit) als zu hart	4%	48%	35%	41%
Einstellung gegenüber Anbieter S	3.8	5.3	4.2	5.1
Loyalität gegenüber Anbieter S	2.5	3.2	2.6	3.2

Tabelle 5: Verhandlungsergebnisse aus Schurr & Ozanne (1985, S.949)

- Anderson & Weitz (1992) haben nachweisen können, dass das Ausmaß früherer Konflikte mit der Wahrnehmung der aktuellen Selbstverpflichtung des Verhandlungspartners in Zusammenhang steht; je stärker frühere Konflikte waren, desto skeptischer wird die Selbstverpflichtung der anderen Partei zum Untersuchungszeitpunkt wahrgenommen. Jedoch können schlechte Erfahrungen aus der Vergangenheit durch aktuelle idiosynkratische Investitionen kompensiert werden; idiosynkratische Investitionen haben (auf die Gesamtstichprobe bezogen) ein stärkeres Gewicht als frühere Erfahrungen in der Zusammenarbeit.
- Taktische und „moralische“ Unterstützung der Verhandler durch Kollegen und Vorgesetzte ist hilfreich, wenn Verhandlungshindernisse zu überwinden und neue Verhandlungsangebote zu erarbeiten sind. Darum erhöht taktische und „moralische“ Unterstützung die (1) Erfolgserwartung und erhält die (2) Zielbindung der Verhandler. Eisenberger, Fasolo & Davis-LaMastro (1990)

haben in zwei Studien zeigen können, dass Arbeitnehmer (Branchenmix), die in ihrem Unternehmen im allgemeinen unterstützt und deren Leistungen im allgemeinen anerkannt werden ('perceived organizational support'), bessere Arbeitsleistungen erbringen (Studie 1) bzw. bessere Problemlösungen hervorbringen (Studie 2) als Arbeitnehmer, die im allgemeinen wenig Unterstützung und Anerkennung erfahren.

- Externe Koalitionen (z.B. über Verbände, Interessengruppen) erhöhen - unter sonst gleichen Bedingungen - die Verhandlungsstärke, die (1) Erfolgserwartung und die (2) Zielbindung der Verhandler.
- Untersuchungen zu Drittparteien-Interventionen zeigen, dass die (a) gemeinsame Aufstellung und Einhaltung von Tagesordnungen (Agendas) sowie das (b) gemeinsame Strukturieren von Streitpunkten und Festlegen von Prioritäten unter den Streitpunkten günstige Auswirkungen auf die (1) Erwartung der Zielerreichung und die (2) Zielbindung der Verhandlungsparteien hat - und zwar bei geringer wie auch bei hoher Konfliktintensität (vgl. Lim & Carnevale, 1990; Pruitt et al., 1990; Prein, 1984). Ein zweiter, häufig replizierter Befund behandelt die Rolle der Drittpartei: Demnach sind direkte Interventionen unter Machteinsatz wirkungsvoll bei hoher Konfliktintensität und feindseliger Diskussionshaltung, jedoch kontraproduktiv bei geringer Konfliktintensität und freundlicher Diskussionshaltung (vgl. Donohue, 1989; Hiltrop, 1985, 1989; Lim & Carnevale, 1990). Differenziertere Empfehlungen zur Wahl von Strategie- und Rollenmodellen (Moderation, Prozessbegleitung, soziotherapeutische Prozessbegleitung, Vermittlung, Konziliation, Schiedsverfahren, Machteingriff) bei unterschiedlichen Eskalationsgraden bietet Glasl (1990).

Die vierte Spalte im Modell behandelt Faktoren, die in den Emotionen und Kognitionen der Verhandler (d.h. personal) begründet sind und die Zielbindung über die *Erwartung* der Zielerreichung beeinflussen:

- Nehmen sich die Verhandler selbst als verbal verhandlungsstark wahr, steigt ihre Er-

folgserwartung und damit ihre Zielbindung. Allgemein gilt, dass Verhandler mit ausgeprägtem Vertrauen in ihre Fähigkeiten eher erwarten, schwierige Aufgaben lösen zu können, und folglich eine stärkere Zielbindung aufweisen (vgl. Locke, Frederick, Lee & Bobko, 1984).

- Ist der Zusammenhalt in der Verhandlungspartei hoch, können Pattsituationen, Rückschläge oder Eskalationen in der Verhandlung konstruktiv bearbeitet werden. Die Arbeit von Deutsch (1949ab) zeigt, dass kooperativ orientierte Arbeitsgruppen ihre Handlungsschritte stärker aufeinander abstimmen, zügiger arbeiten und bessere Problemlösungen generieren als kompetitiv orientierte Arbeitsgruppen.

Mullen & Copper (1994) haben die Richtung und Stärke des Einflusses der Gruppenkohäsion auf die Leistung von Kleingruppen im Rahmen einer Meta-Analyse über 49 Studien untersucht:

(1) Experimentelle Studien als auch Korrelationsstudien weisen einen leichten ($r=.223$ bzw. $r=.252$), aber signifikanten ($p<.0001$) Einfluss der Gruppenkohäsion auf die untersuchte Gruppenleistung nach. (2) Unter den Korrelationsstudien variiert die Stärke des Zusammenhangs mit der Herkunft der untersuchten Gruppen ($r=.537$ für Sportmannschaften; $r=.229$ für Militärcrews; $r=.198$ für andere reale Gruppen; $r=.156$ für ad hoc-Gruppen). Die Unterschiede können nicht mit einer unterschiedlich intensiven Interaktion der Gruppenmitglieder erklärt werden. (3) In den Korrelationsstudien steht *allein* das Kohäsionsmerkmal *Aufgabenverpflichtung* mit Leistung in Zusammenhang ($r=.249$; $p<.0001$), während in den experimentellen Studien *primär* das Kohäsionsmerkmal *Aufgabenverpflichtung* mit Leistung in Zusammenhang steht ($r=.428$; $p=.011$). (4) Zeitversetzte Effekte in den Zusammenhängen zwischen Kohäsion und Leistung legen die Interpretation nahe, dass der Einfluß der Leistung auf die Kohäsion wesentlich stärker ist als der - immerhin signifikante - Einfluß der Kohäsion auf die Leistung.

- Haben sich die Verhandler ein klares Bild von ihrer Ausgangssituation (Marktentwicklungen; Stärken und Schwächen ihres Unternehmens; Interessen; Ziele) verschafft, dann ist zu erwarten, dass sie realistische (realisierbare) Ziele formulieren. Gehen die Verhandler mit (a) einer umfangreichen Sammlung von Argumenten und Fakten, die erwartete Einwände der anderen Verhandlungsseite entkräften, und (b) einer Sammlung kritischer Situationen, in denen

sich das potentielle Partner-Unternehmen bewähren sollte, in die Verhandlung, dann sind sie in der Lage, ihre Interessen beharrlich und überzeugend zu vertreten. Als Folge sollte die (1) Erfolgserwartung und (2) Zielbindung der Verhandler jeweils stark ausgeprägt sein.

- Werden Verhandlungsvorbereitung (Problemdiagnose, Ziele, Problemlösungen) und Strategiewahl einer Prüfung durch Experten und Betroffene unterzogen, die nicht dem Verhandlungsteam angehören, dann verringert sich das Risiko einseitiger Sichtweisen (vgl. auch Janis, 1982). Werden individuelle und Gruppenleistungen im Entwicklungsprojekt sichtbar gemacht, dann können sich die Projektbeteiligten über den Arbeits- und Erfolgsstand in ihrem Projekt informieren, Leistungsprioritäten (neu) festlegen und Strategien und Maßnahmen zur Leistungssteigerung entwickeln, erproben und evaluieren (vgl. Pritchard, Kleinbeck & Schmidt, 1993). In beiden Fällen sollte in der Folge die (1) Erfolgszuversicht und (2) Zielbindung der Verhandler stark ausgeprägt sein.

Aus den Untersuchungen der Bedingungen und Folgen einer schwachen vs. starken Zielbindung können weitere Empfehlungen zur Gestaltung eines Entwicklungsprogramms für UP abgeleitet werden:

- *Auswahl der Projektverantwortlichen:* (1) Projektverantwortliche sollten diejenigen Unternehmensbereiche repräsentieren, die von der geplanten UP betroffen sind (Stichworte: Partizipation, persönliche Motive, Involvement). (2) An den Beratungen und Verhandlungen zur konkreten Ausgestaltung der UP sollten sowohl Mitarbeiter mit Erfahrungen in konzeptueller Arbeit als auch Mitarbeiter mit praktischem Erfahrungshintergrund mitwirken (Stichworte: Involvement, Verhandlungsvorbereitung, Qualitätsprüfung). (3) Auf Freiwilligkeit der Projektmitarbeit ist zu achten.
- *Vorbereitung der UP:* (1) Vorausschauende Verhandlungsvorbereitung (Argumente und Fakten sammeln, die erwartete Einwände der anderen Verhandlungsseite entkräften; kritische Situationen sammeln, in denen

sich das potentielle Partner-Unternehmen bewähren sollte) ermöglicht beharrliches und Feedback-gestütztes Verhandeln. (2) Individuelle und Gruppenleistungen im Projekt sollten sichtbar gemacht werden, damit sich die Projektbeteiligten selbst über den Arbeits- und Erfolgsstand in ihrem Projekt informieren und ihre Arbeitsweise verbessern können (Stichwort: Qualitätsprüfung); Transparenz dürfte darüber hinaus die Identifikation der Verantwortlichen mit den Projektzielen und Projektergebnissen erhöhen (Stichwort: Persönliche Motive). (3) Wird eine Qualitätsprüfung der vom Projektteam erarbeiteten Problemdiagnosen, Problemlösungen, Verhandlungsstrategien und -angebote durch Team-externe Experten und Betroffene strukturell verankert, reduzieren die Projektverantwortlichen das Risiko einseitiger Sichtweisen (Stichwort: Qualitätsprüfung).

- *Gestaltung des Entwicklungsprogramms:* (1) Ein balancierter Informationsaustausch zu Interessen, Sachzwängen und Prioritäten der Verhandlungsparteien erhält bzw. fördert das Machtgleichgewicht der Verhandlungsparteien; und eine gelungene Machtbalance stärkt die Erfolgserwartung und Verhandlungszielbindung der Parteien (Stichworte: Verhandlungsorientierung, Verhandlungsdynamik, Verhandlungsstärke). (2) Balancierte idiosynkratische Investitionen im Verhandlungsprozess ermöglichen eine schrittweise Zunahme der Selbstverpflichtung der Verhandlungsparteien (Stichwort: Verhandlungsdynamik). (3) Wird die Projektarbeit mit Akzenten des Ideenwettbewerbs ausgestattet („Die beste Lösung soll sich durchsetzen“), gewinnt das Projektteam an Zusammenhalt und die Projektarbeit an Qualität (Stichwort: Kohäsion). (4) Taktische und „moralische“ Unterstützung durch Kollegen und Vorgesetzte ist hilfreich bei der Überwindung von Verhandlungshindernissen und der Vorbereitung neuer Verhandlungsangebote. (5) Die Einbindung unabhängiger Prozessberater, die als Schrittmacher und in Konfliktfällen als Vermittler agieren, stärkt das Vertrauen der Parteien in die Realisierbarkeit des Entwicklungsvorhabens sowie die Fairness der Verhandlungslösungen und fördert die Ei-

nigungsbereitschaft der Verhandlungsparteien.

- *Gestaltung der Rahmenbedingungen:* (1) Ein Zielrahmen für UP-Verhandlungen, der von den Verhandlern - nach strategischen und moralischen Erwägungen - selbst spezifiziert wird, dürfte die Verhandler stärker motivieren als detailliert vorgegebene Verhandlungsziele oder vage Erfolgserwartungen. (2) Eine Unterstützung der Verhandler durch externe Koalitionen erhöht die Verhandlungsstärke, Erfolgserwartung und Zielbindung der Verhandler. (3) Verhand-

lungserfolge, die im Unternehmen positiv bewertet werden und für die Verhandler mit angenehmen Folgen verbunden sind, machen die Zielerreichung für die Verhandler attraktiv. (4) UP-Verhandlungen mit starkem Konfliktgehalt (z.B. Neuverhandlungen nach einem Scheitern der UP) sollten unter Ausschluss der Öffentlichkeit durchgeführt werden, um einem Beharren auf Positionen entgegenzuwirken und eine flexible Erarbeitung neuer Problemlösungen zu fördern.

Rechtliche Grundlagen für Unternehmenspartnerschaften

Die Bildung einer Unternehmenspartnerschaft (UP) hat wettbewerbsrechtliche Konsequenzen, wenn durch die UP (a) Wettbewerbsbeschränkungen (WB) oder (b) marktbeherrschende Stellungen entstehen. UP, die keine WB zur Folge haben, sind grundsätzlich zulässig. WB können dadurch entstehen, dass (a1) rechtlich selbständige Unternehmen Kartellverträge abschließen oder (a2) Kartellbeschlüsse gefasst werden, die „geeignet sind, die Erzeugung oder die Marktverhältnisse für den Verkehr mit Waren oder gewerblichen Leistungen durch Beschränkung des Wettbewerbs zu beeinflussen“ (§1 Abs.1 GWB - Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen). Kartelle sind also grundsätzlich verboten, es sei denn, sie werden durch Einzelvorschriften des GWB von diesem Verbot ausgenommen. Einzelausnahmen (§§ 2-8 GWB) nehmen bestimmte Kartellarten (Konditionen-, Rabatt-, Strukturkrisen-, Rationalisierungs-, Spezialisierungs-, Ausfuhr- und Einfuhrkartelle sowie Kooperationserleichterungen für kleine und mittlere Unternehmen und Verträge/Beschlüsse für den gemeinsamen Einkauf ohne Bezugswang) von dem generellen Verbot aus, da sie nicht die Beschränkung des Wettbewerbs verfolgen; sie müssen der Kartellbehörde angezeigt bzw. von dieser genehmigt werden. Bereichsausnahmen (§§ 99-103 GWB) betreffen Unternehmen der öffentlichen Hand (z.B. Bundesbank) bzw. ausgewählte Wirtschaftszweige (z.B. Landwirtschaft, Kreditinstitute, Versicherungsunternehmen, Ver-

sorgungsunternehmen). Neben Kartellverträgen kann ein aufeinander abgestimmtes Verhalten von Unternehmern Wettbewerb reduzieren. Solche (a2) Frühstückskartelle sind ebenso wie Kartellverträge nicht zulässig.

Neben Kartellverträgen und Kartellvereinbarungen kann der Wettbewerb auch durch die (b) marktbeherrschende Stellung eines oder mehrerer zusammengeschlossener Unternehmen eingeschränkt werden. Marktbeherrschend sind Unternehmen, von denen Anbieter bzw. Nachfrager in einem Maße abhängig sind, dass ausreichende und zumutbare Möglichkeiten, auf andere Nachfrager bzw. Anbieter auszuweichen, nicht bestehen. Marktbeherrschende Unternehmen sind zwar nicht grundsätzlich verboten, unterliegen jedoch der Missbrauchsaufsicht der Kartellbehörden. §22 Abs.3 GWB nennt Vermutungen, unter welchen großemäßigen Voraussetzungen ein Unternehmen als marktbeherrschend angesehen werden kann. Soweit marktbeherrschende Unternehmen ihre Marktposition missbräuchlich ausnutzen, kann die Kartellbehörde dieses Verhalten untersagen (§22 Abs.4 und 5 GWB). Der Begriff des Missbrauchs ist jedoch auslegungsbedürftig. Drei Beispieltatbestände nennt §22 Abs.4 Nr.2 GWB:

- Sachlich nicht gerechtfertigte Beeinträchtigungen der Wettbewerbsmöglichkeiten anderer Unternehmen (Behinderungsmissbrauch);

- Ausbeutung von Anbietern bzw. Nachfragern in Bezug auf Preise oder Geschäftsbedingungen (Ausbeutungsmissbrauch);
- Sachlich nicht gerechtfertigte Beeinträchtigung einzelner Anbieter bzw. Nachfrager (Durchsetzung gespaltener Preise).

Ob eine Behinderung sachlich gerechtfertigt ist, ist durch Abwägung der Interessen der Beteiligten unter Berücksichtigung der auf die Freiheit des Wettbewerbs gerichteten Zielsetzung des Kartellgesetzes zu bestimmen. Da Marktbeherrschung und Missbrauch nur schwer nachzuweisen sind, erlässt das Bundeskartellamt nur selten Missbrauchsverfügungen. Auch wird §22 Abs. 4 GWB nicht als Schutzgesetz betrachtet, so dass Private nicht gegen missbräuchliches Verhalten von marktbeherrschenden Unternehmen klagen können.

Da eine funktionsfähige Marktwirtschaft eine große Zahl selbständiger Unternehmer braucht, die bereit sind, neue Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln und anzubieten, erscheint es sinnvoll, nicht nur Verbots- und Missbrauchsregelungen zur Sicherung von Wettbewerb zu schaffen, sondern daneben „die leistungssteigernde Kooperation kleiner und mittlerer Unternehmen [zu] fördern und dadurch ihre Wettbewerbsfähigkeit gegenüber großen Konkurrenten [zu] stärken“ (Bundesministerium für Wirtschaft, 1976, S.III).

Das GWB gestattet kooperative, kompetitive und individualistische Marktstrategien. Kooperative Marktstrategien dürfen von Rechts wegen jedoch nicht zu einer Einschränkung des Wettbewerbs führen. Solange UP eine Rationalisierung wirtschaftlicher Vorgänge zum Gegenstand haben und den Leistungswettbewerb nicht wesentlich beeinträchtigen, werden sie - insbesondere bei kleinen und mittelständischen Unternehmen - von der Kartellbehörde akzeptiert. Preisabsprachen ohne gleichzeitige Rationalisierung sind dagegen unzulässig (§56 GWB). Führt eine Unternehmenskooperation zu einer Monopolisierung der Märkte und zu einer Ausbeutung der Lieferanten bzw. Nachfrager, kann die Kooperation durch die Kartellbehörde beschränkt oder aufgehoben werden.

Der Behinderung oder Schädigung (Domination) von Marktpartnern sind deutliche rechtliche Grenzen gesetzt:

- Erstens dürfen Unternehmen und Vereinigungen von Unternehmen nicht ein anderes Unternehmen oder Vereinigungen von Unternehmen zu Liefer- oder Bezugssperren auffordern (§26 Abs.1 GWB).
- Zweitens dürfen marktbeherrschende Unternehmen, Vereinigungen von Unternehmen und Unternehmen, die Preise bilden, „ein anderes Unternehmen in einem Geschäftsverkehr, der gleichartigen Unternehmen üblicherweise zugänglich ist, weder unmittelbar noch mittelbar unbillig behindern oder gegenüber gleichartigen Unternehmen ohne sachlich gerechtfertigten Grund unmittelbar oder mittelbar unterschiedlich behandeln“ (§26 Abs.2 Nr.1).
- Drittens dürfen marktbeherrschende Unternehmen und Vereinigungen von Unternehmen „ihre Marktstellung nicht dazu ausnutzen, andere Unternehmen im Geschäftsverkehr zu veranlassen, ihnen ohne sachlich gerechtfertigten Grund Vorzugsbedingungen zu gewähren“ (§26 Abs.3 Nr.1).
- Viertens dürfen Unternehmen mit gegenüber kleinen und mittleren Wettbewerbern überlegener Marktmacht „ihre Marktmacht nicht dazu ausnutzen, solche Wettbewerber unmittelbar oder mittelbar unbillig zu behindern“ (§26, Abs.4 GWB).

Das Diskriminierungsverbot wird als Schutzgesetz betrachtet, d.h. jeder Betroffene kann gegen ein diskriminierendes Unternehmen auf Schadenersatz oder Unterlassung klagen (§35 GWB). Damit ist §26 GWB die wichtigste kartellrechtliche Vorschrift. Das Diskriminierungsverbot begrenzt die *Vertragsfreiheit* marktmächtiger Unternehmen, um den Leistungswettbewerb auf allen Marktstufen zu fördern sowie schwächere Marktpartner vor marktmächtigen Unternehmen zu schützen.

Vertikale Ausschließlichkeitsbindungen, die sich auf das Vertriebssystem, den Warenbezug oder die Warenverwendung des Nachfragers beziehen können, unterliegen wiederum einer Missbrauchsaufsicht (§18 GWB). Die Kartellbehörde kann die vertragliche Bindung verbie-

ten, „wenn durch solche Bindungen eine für den Wettbewerb auf dem Markt erhebliche Zahl von Unternehmen gleichartig gebunden und in ihrer Wettbewerbsfreiheit unbillig eingeschränkt ist (Individualschutz) oder für andere Unternehmen der Zugang zu einem Markt unbillig beschränkt oder durch das Ausmaß solcher Beschränkungen der Wettbewerb auf dem Markt wesentlich beeinträchtigt wird“ (Hefermehl, 1995, S.32). Lizenzverträge „sind

unwirksam, soweit sie dem Erwerber oder Lizenznehmer Beschränkungen im Geschäftsverkehr auferlegen, die über den Inhalt des Schutzrechts hinausgehen“ (§20 Abs.1 GWB). Unwirksam sind also beispielsweise Verträge, die Lizenzzahlungen nach Ablauf des Schutzrechts vorsehen. Die Bedeutung beider Vorschriften steht hinter der des Diskriminierungsverbots zurück.

Wer etabliert Unternehmenspartnerschaften?

Das hier vorgestellte Entwicklungsprogramm ist partizipativ ausgestaltet. Wird die Partnerschaft zweier Unternehmen angestrebt, setzt sich das Entwicklungsteam zweckmäßigerweise aus Leitungsmitgliedern beider Unternehmen, Mitarbeitervertretungen beider Unternehmen, den betroffenen Bereichsleitungen und einigen Mitarbeitern aus den betroffenen Bereichen zusammen. Die Mitarbeiter sollten das Vertrauen ihrer Kollegen genießen und die Interessen und Sichtweisen ihrer Kollegen vertreten. Wenn möglich, dann sollten sowohl Mitarbeiter mit Erfahrung in konzeptueller Arbeit als auch Mitarbeiter mit praktischem Erfahrungshintergrund im Entwicklungsteam vertreten sein. Wenn sich die Bereichsleitungen und Delegierten zwischen den Entwicklungssitzungen mit den Mitarbeitern ihrer jeweiligen Unternehmensbereiche beraten und Vorschläge zur praktischen Umsetzung der Partnerschaft diskutieren, dann ist es wahrscheinlich, dass die Partnerschaft von einer *breiten Basis* mitgetragen wird.

Es ist günstig, wenn das Entwicklungsteam von einem unabhängigen Prozessberater begleitet wird. Der Prozessberater übernimmt Verantwortung für den korrekten Ablauf der Entwicklungsschritte, d.h. er strukturiert den Prozess der Ausarbeitung und Qualitätssicherung, dokumentiert die Ausarbeitungen und informiert die nicht unmittelbar Beteiligten. Im Konfliktfall fördert er das Verhandlungsgleichgewicht und macht Positionen und Absichten der Konfliktparteien einem Dialog zugänglich. Nach der Konzeption der Partnerschaft begleitet er das Entwicklungsteam bei der Umsetzung in den betrieblichen Alltag. Ziel des Prozessberaters ist es nicht, für seinen Klienten ein Problem zu lösen, sondern diesem zu helfen, die Unternehmenspartnerschaft aus eigener Kraft bewältigen zu können. Der Klient mit seinen Problemlöserressourcen steht im Mittelpunkt der Beratungsbeziehung, nicht ein spezielles Problem. Der Prozessberater unterstützt die Eigenverantwortlichkeit und Selbstorganisation beim Klienten.

Wie gehen Sie vor, wenn Sie Unternehmenspartnerschaften etablieren?

Kern des Entwicklungsprogramms, das im folgenden vorgestellt wird, ist eine Methode zur Entwicklung von Unternehmenspartnerschaften (M♦UP). Sie wurde für Unternehmen konzipiert, die das Ziel verfolgen, eine Unternehmenspartnerschaft (UP) systematisch zu entwickeln und in ihrer Unternehmenskultur (Neuberger & Kompa, 1987) zu verankern. Die M♦UP ist eine Weiterentwicklung der U-Prozedur, die Glasl (1975) vorgestellt hat. Der Anwendung der M♦UP ist eine **Orientierungsphase** vorgeschaltet, in der die marktli-

che und unternehmerische Ausgangssituation vom Initiator/Auftraggeber, gegebenenfalls in Zusammenarbeit mit einem Prozessberater, untersucht und bewertet wird. Dabei sind die Bereitschaft sowie die materiellen und finanziellen Voraussetzungen, eine Partnerschaft mit einem anderen Unternehmen einzugehen, detailliert zu erörtern.

Die zunehmende Bedeutung von UP für die US-amerikanischen Automobil-Zulieferer dokumentiert Susan Helper (1991): „Nur ein Drittel der Zulieferer vertritt die Auffassung,

das ihnen seitens der Endhersteller geholfen wird, wenn ein Konkurrent ein verbessertes Teil zum selben Preis anbietet. Knapp 40 Prozent geben an, dass ihr Abnehmer so schnell wie möglich zum Konkurrenten überwechseln würde. Ferner wird beklagt, dass ihnen durch Just-in-time die Verantwortung für die Lagerhaltung aufgebürdet worden ist, mit meistens entsprechenden Mehrkosten. Damit ist insgesamt keine langfristige Wettbewerbsverbesserung gegeben. Zu kooperativen Beziehungen gehören Abnahmeverträge mit längerer Dauer sowie wechselseitige Information und Transparenz.“

Die Untersuchung und Bewertung der marktlichen und unternehmerischen Voraussetzungen kann mit Hilfe der SWOT-Analyse vorgenommen werden (siehe Tabelle 6). Sie soll dem Initiator helfen, Stärken und Schwächen seines Unternehmens (z.B. Auslastung der Produktionsanlagen, Produkt- und Servicequalität, Verhandlungsstärke gegenüber Abnehmern, Standortmerkmale, Finanzkraft) sowie Chancen und Risiken aktueller bzw. möglicher Marktentwicklungen ins Blickfeld zu rücken und eine möglichst systematische Stellungnahme zu erzielen. Die SWOT-Analyse kann um branchenspezifische Suchraster sowie Elemente der Szenario-Technik (Geschka & Hammer, 1986) ergänzt werden.

	Welche <i>Chancen</i> kommen von außen auf uns zu?	Welche <i>Gefahren</i> kommen von außen auf uns zu?
Welche <i>Stärken</i> haben wir intern?	Wie unsere Stärken einsetzen, um die Chancen nutzen zu können?	Wie unsere Stärken einsetzen, um den Gefahren erfolgreich begegnen zu können?
Welche <i>Schwächen</i> haben wir intern?	Wie unsere Schwächen abbauen, um die Chancen nutzen zu können?	Wie unsere Schwächen abbauen, um den Gefahren erfolgreich begegnen zu können?

Tabelle 6: SWOT-Analyse

Im nächsten Schritt sind mögliche Entscheidungsalternativen zu ermitteln. Heuristiken zur Identifizierung geeigneter Kooperationsfelder (horizontal: gemeinsame Nutzung komplementärer Forschungseinrichtungen, Beschaffungskanäle und Produktionseinrichtungen; vertikal: gemeinsame Logistik von Zulieferer und Hersteller, Kooperation eines Informationsdienstes mit einer Zeitung u.a.) haben Porter (1985) und Ropella (1989) vorgestellt. Aber auch Strategien des internen Wachstums oder Akquisitionstrategien können als Alternative zur Partnerschaftsstrategie in Frage kommen. Tabelle 7 zeigt auf, welche Kriterien bei der Untersuchung und Bewertung ausgewählter Entscheidungsalternativen herangezogen werden können. Das Beispiel gibt das Ergebnis der Nutzwertanalyse eines Zulieferers der Automobilindustrie wieder. Werden die Bewertungskriterien gewichtet, ist es möglich, einen Gesamtnutzwert für die jeweiligen Entscheidungsalternativen zu ermitteln. Dabei ist zu beachten, dass eine positive Bewertung einer Entscheidungsalternative an bestimmte arbeitsorganisatorische Bedingungen (z.B. den

Einsatz von Planungsinstrumenten, Leistungsrückmeldung und Zielvereinbarungen) geknüpft ist.

Führen zwei oder mehr Entscheidungsalternativen ein Kopf-an-Kopf-Rennen, dann kann eine Sensitivitätsanalyse der Entscheidungsalternativen vorgenommen werden. Fällt die Entscheidung für eine der diskutierten Alternativen, dann wird das Suchprofil eines geeigneten Kooperationspartners erstellt. Beispiele zur Erstellung eines Suchprofils liefern Hinterhuber (1984) und Bleicher (1989). In Suchprofilen wird u.a. die Qualität der Forschung und Entwicklung, die Modernität der Produktionsanlagen, die Beschaffenheit der Versorgungs- und Absatzkanäle, das Marketingkonzept und das politisch-rechtliche Umfeld des idealen Partnerunternehmens abgebildet.

Können ein oder mehrere für eine UP geeignete Unternehmen ermittelt werden, sind die bisherigen Abstimmungsversuche zwischen dem Initiator und den potentiellen Partnern aus sorgfältig zu rekonstruieren. Aufgrund dieser Informationen wählen Initiator und Prozessbe-

rater eine Anbahnungsstrategie, die der Geschichte der potentiellen Partnerunternehmen angemessen ist. Willigt ein Unternehmen in ein gemeinsames Entwicklungsvorhaben ein, dann wird das Entwicklungsteam um Mitglieder des potentiellen Partnerunternehmens erweitert. Die **Anbahnungsphase** endet mit ei-

ner teilweisen Wiederholung der Schritte der Orientierungsphase - mit dem Unterschied, dass der Klient des Prozessraters jetzt nicht mehr aus dem Initiatorunternehmen, sondern aus zwei oder mehr potentiellen Partnerunternehmen besteht, die gemeinsam als Auftraggeber des Prozessraters fungieren.

Beurteilungskriterien	Gewicht des Kriteriums	Vertikale Kooperation in der Logistik	Horizontale Kooperation in Produktion und Absatz	Wettbewerb in Produktion und Absatz	Individualismus in Produktion und Absatz
Wettbewerbsorientierung	0.8	50	100	100	0
Marktmacht/ Verhandlungsstärke	1.0	30	100	70	50
Quantitative und qualitat. Flexibilität	0.9	40	100	70	0
Prozesseffizienz/ Koordinationsbedarf	0.5	100	60	80	80
Anreiz zur Produktinnovation	0.8	100	80	70	0
Anreiz zur Prozessinnovation	0.6	100	90	80	50
Lernanreiz für die Mitarbeiter	0.7	80	100	70	50
<i>Summe der gewichteten Nutzwerte</i>		352	488	406	155

Tabelle 7: Ergebnis der Nutzwertanalyse der strategischen Optionen eines Automobil-Zulieferers

Auf die Anbahnungsphase folgt eine integrierte **Diagnose- und Konzeptionsphase**. In dieser kommt die M♦UP zum Einsatz. Da die Entwicklung einer UP ein seltenes Ereignis mit langfristigen Auswirkungen ist, sind die relevanten Entscheidungen für die Projektverantwortlichen mit einem hohen Maß an Unsicherheit verbunden und auf der Grundlage unzureichender Informationen zu treffen. Die M♦UP ist darum so konzipiert, dass

- der Informationsaustausch (zu Interessen, Zielen und Erfahrungen) zwischen den potentiellen Partner-Unternehmen unter Wahrung der Machtbalance der Unternehmen vonstatten geht,
- die getroffenen Vereinbarungen die Interessen der beteiligten Unternehmen in angemessener Weise repräsentieren und
- die Vereinbarung einer UP sowohl kulturell (in den Glaubenssätzen und Werthaltungen der Führungskräfte und Mitarbeiter) als auch im Handeln der Führungskräfte und Mitarbeiter verankert wird.

Mit der M♦UP werden Problemlösungen im Sinne von Carnevale & Pruitt (1992) angestrebt. In Tabelle 8 ist ihr 'Dual Concern Model' abgebildet, in dem verschiedene Verhandlungsorientierungen (außen) und -strategien (innen) angeordnet sind. Problemlösungen können nur dann entwickelt werden, wenn sich die Mitarbeiter und Führungskräfte zweier Unternehmen den Belangen ihres eigenen als auch den Belangen des Partner-Unternehmens verpflichten. Die Anbahnung und Vertiefung einer UP kommt auf dem Verhandlungsweg zustande.

	<i>Weak concern about own outcomes</i>	<i>Strong concern about own outcomes</i>
<i>Strong concern about the other party's outcomes</i>	Concession making	Problem solving
<i>Weak concern about the other party's outcomes</i>	Inaction	Contentious tactics

Tabelle 8: 'Dual Concern Model' (Carnevale & Pruitt, 1992)

Zugeständnisse zu machen (*'concession making'*) bedeutet, die eigenen Ziele herunterzuschrauben, um den Bedürfnissen der anderen Verhandlungspartei nachzukommen. Sich zu behaupten (*'contending'*) bedeutet, die andere Verhandlungspartei davon zu überzeugen, zu überreden oder zu zwingen, den eigenen Bedürfnissen nachzukommen; die Behauptung ist Verhaltensbasis für kompetitive, individualistische und dominante Verhandlungsstrategien. Problemlösen bedeutet, eine Lösung (keine Kompromissformel) zu finden, die die Bedürfnisse beider Verhandlungsparteien befriedigt. Inaktivität tritt dagegen ein, wenn den Verhandlungsparteien die eigenen Ziele nicht klar sind oder die Verhandlungsparteien über keine Verhandlungsstrategien verfügen.

Die M♦UP ist ein Gegenentwurf zu Verhandlungstaktiken wie dem *alternierenden Vorgehen* (Behauptung, Zugeständnisse machen, Behauptung, Zugeständnisse machen), dem *harten Einstieg* (erst Behauptung, dann Problemlösen), der *Abschirmung der Problemlöser* (am Verhandlungstisch ist eine Verhandlungspartei unnachgiebig, während im Hinterzimmer um Problemlösungen gerungen wird, die zu gegebener Zeit in die Verhandlung eingebracht werden), der *Tandemstrategie* (eine Verhandlungspartei tritt mit einem unnachgiebigen und einem problemlösenden Verhandler auf) oder der *Abschirmung von Streitpunkten* (bei einigen Streitpunkten ist eine Verhandlungspartei unnachgiebig, bei anderen Streitpunkten bietet sie Entgegenkommen an), auch wenn in der UP-Verhandlungspraxis die Grenzen nicht vollkommen klar gezogen werden können.

Wählt ein Unternehmen die hier vorgestellte Methode, dann bewegt sich das Entwicklungsteam systematisch durch fünf logische Ebenen der Unternehmenskooperation (siehe Abbildung 2 für eine Übersicht): Die Umweltebene, die Handlungsebene, die organisatorisch-soziale Ebene (Bereitschaft zur Partnerschaft, Entscheidungskompetenz und Rollenverteilung), die unternehmenskulturelle Ebene (Glaubenssätze und Werthaltungen) und die Identitätsebene (Partnerschaft vs. Konkurrenz). Der linke Pfad in Abbildung 2 repräsentiert die Diagnose der bisherigen Beziehungen zwischen den potentiellen Partnerunternehmen,

der rechte Pfad gibt die Neugestaltung dieser Beziehungen wieder. Start- und Zielpunkt der Methode ist das aktuelle und künftige Marktgeschehen sowie die (kontinuierliche) Unternehmensdiagnose. Basis der Methode ist die Überprüfung der wahrgenommenen Glaubenssätze (siehe Tabelle 9) und Werthaltungen (Ziel-Bewertungs-Erwartungen). Die M♦UP motiviert die Projektverantwortlichen aus dem Spannungsverhältnis zwischen dem bisherigen und dem gewünschten Muster der Zusammenarbeit. Die Arbeitsschritte im einzelnen:

- **Wahrgenommenes Handeln der Partner bzw. Konkurrenten:**

Welche konkreten Merkmale weist unsere Zusammenarbeit derzeit auf? Worüber informieren wir uns? Vor welchen unserer Entscheidungen lassen wir uns informieren bzw. beraten? Welche Materialien und welche Argumente setzen wir in unseren Verhandlungen ein? Wie verteilen sich die Nutzen- und Kostenanteile bei unserer Zusammenarbeit? Wenn das bisherige Verhaltensmuster sichtbar wird, kann eine grundlegende Veränderungsarbeit an den Rollenstrukturen erfolgen.

- **Wahrgenommene Bereitschaft, Kompetenz und Rollenverteilung:**

Welchen Verhaltensstil pflegen wir in der Zusammenarbeit? Wie sind Rechte und Pflichten verteilt? Wer hat anfangs welche Rolle eingenommen? Wie hat sich das Zusammenspiel der Rollen entwickelt? Sind die Organisationsgefüge der potentiellen Partner kompatibel oder sind die Kooperationschnittstellen in den beteiligten Unternehmen auf unterschiedlichen hierarchischen Ebenen bzw. bei einem der Unternehmen in der Linie, bei dem anderen Unternehmen als Stabsabteilung angesiedelt?

<i>Glaubenssätze als ...</i>	<i>Beispiel</i>
Situations- Handlungs- Erwartungen	„Wenn der Wettbewerbs- druck zunimmt, dann wer- den wir unsere Verwal- tungskosten reduzieren müssen“
Handlungs-Ergebnis- Erwartungen	„Eine gute betriebliche Ausbildung ist ein Garant für hohe Fertigungsquali- tät“
Handlungs-Folge- Erwartungen	„Wenn wir mit ABC (hori- zontal) kooperieren, dann verlieren wir unser Image als verlässlicher Partner unseres Abnehmers“
Ergebnis- Bewertungs- Erwartungen	„Unsere Fertigungsqualität ist unerreichbar“ - „Ver- handlungen mit XYZ sind unergiebig“
Ergebnis-Folge- Erwartungen	„Wenn wir erstklassige Produkte herstellen, wer- den wir immer Lieferant Nr.1 sein“

Tabelle 9: Definition von Glaubenssätzen (vgl. Werthebach, Grote & Schmidtkunz, 1996)

- **Wahrgenommene Glaubenssätze und Werthaltungen:**

Welche Grundauffassungen und Denkmuster liegen unserem (Rollen-)Verhalten zugrunde? Welche Interessen und Absichten werden darin deutlich? Welche Erwartungen haben die Parteien, was Aktionen und Reaktionen der anderen Partei(en), der Lieferanten, Kunden, Konkurrenten und Komplementoren anbelangt? Sich über Grundauffassungen, Absichten und Erwartungen auszutauschen, setzt bereits einen Willen zur Partnerschaft voraus. Dieser hängt ab von der grundsätzlichen Haltung, ob sich Partnerschaft lohnt, vom Vertrauen in die Redlichkeit und Zuverlässigkeit des potentiellen Partners und dem Vertrauen in die eigenen Fähigkeit, Partnerschaft in den relevanten Unternehmensbereichen hierarchieübergreifend zu praktizieren.

<ol style="list-style-type: none"> 1. Welche kleinen 'Kreditangebote' würden Sie sich von der Gegenpartei wünschen? D.h., was könnte die Gegenpartei tun, um Ihnen kleine Beweise des Vertrauens zu geben? 2. Wie sollte die Gegenpartei solche Kreditangebote unzweideutig sichtbar machen? Die Partei nennt die Art und Weise, wie diese Kreditangebote mitgeteilt werden könnten. [Der Prozessrater] spielt dabei die Rolle des advocatus diaboli und bringt die Einwände vor, die sonst die Konfliktpartei selbst vorbringen würde: „Wie können wir sicher sein, dass Ihnen keine Falle gestellt wird? Geben Sie nicht mehr preis als die Gegenpartei?“ 3. Welche kleinen 'Kreditangebote' könnten Sie selbst der Gegenpartei machen? 4. Auf welche Art und Weise sollten Sie diese mitteilen, so dass die Gefahr [von] Missverständnisse[n] so klein wie möglich gehalten wird? 5. Bei welchen Ihrer möglichen Kreditangebote könnten Sie für die Dauer der genannten Frist auf Garantiekonditionen verzichten, wenn statt dessen vereinbart wird, dass nach dieser Frist die Auswirkungen des Kreditangebotes überprüft werden? 6. [Der Prozessberater] sorgt dafür, dass nach einem ähnlichen Gespräch mit der anderen Partei der Austausch ohne weitere Konditionen erfolgt.
--

Tabelle 10: Kleine Kreditangebote (Glasl, 1990, S.313)

- **Überprüfung der Glaubenssätze und Werthaltungen / 'Bargaining' / Entscheidung für oder gegen eine Partnerschaft:** Werden die bislang „gelebten“ Glaubenssätze und Werthaltungen als unangemessen erlebt, dann kann die Beziehung der potentiellen Partner durch die Veröffentlichung von Partnerschaftsinteressen und einen wechselseitigen Austausch von Kreditangeboten ausgelotet und die UP-bezogenen Glaubenssätze und Werthaltungen einer Überprüfung unterzogen werden. Je glaubwürdiger die potentiellen Partnerunternehmen beim Austausch der Kreditangebote agieren, desto wahrscheinlicher ist eine beiderseitige Entscheidung für eine UP.

Kleine Kreditangebote (siehe Tabelle 10) dokumentieren guten Willen, werden nicht als Nachgiebigkeit oder Schwäche ausgelegt und ermutigen die andere Partei ebenfalls zu Kreditangeboten. Die Methode zeigt die größte Wirkung, wenn die Parteien Zugeständnisse machen, die von keinen Vorbedingungen abhängig sind, d.h. als unbedingte Versprechen in die Verhandlung

eingebraucht werden. Ist eine Partei dagegen nur dann bereit, ein Kreditangebot abzugeben, wenn im voraus bestimmte Konditionen erfüllt sind, wird dies von der Gegenpartei leicht als Beleg für mangelndes Vertrauen ausgelegt. Fordert die Gegenpartei ebenfalls, dass erst ihren Bedingungen entsprochen wird, geraten die Parteien schnell in eine Pattsituation. In solchen Situationen kann ein Prozessberater als Vertrauensdepot dienen, auch können Kreditangebote zeitlich befristet werden, um die Reaktion der anderen Partei abzuwarten.

Wenn erste Kreditangebote positiv aufgenommen werden und zu einem gegenseitigen Vertrauensvorschuss führen, dann sind die Voraussetzungen für die **Erarbeitung einer UP-Vereinbarung** geschaffen. Die UP-Vereinbarung definiert und beziffert, welcher Partner in welchem Zeitraum welche Investitionen tätigt und welcher Partner in welchem Zeitraum welchen Nutzen aus der UP zieht. Machtgleiche Parteien bevorzugen in der Regel eine Verteilungsformel, bei der die Nutzenanteile den Investitionsanteilen proportional sind. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die erforderlichen Ressourcen für die verhandelnden Unternehmen unterschiedlich leicht aufzubringen sind und die zu gewinnenden Erträge für die verhandelnden Unternehmen unterschiedliche Bedeutung aufweisen (komplementäre Einkaufs-, Produktions-, Verkaufs- und Finanzierungsmöglichkeiten der beteiligten Unternehmen). Aufgrund der eingeschränkten Teilbarkeit der Gesamtinvestitionen und des Gesamtnutzens ist es darüber hinaus erforderlich, formal benachteiligten Partnern andere bzw. zusätzliche sachliche Vorteile einzuräumen. Die Ausgestaltung dieser sachlichen Vorteile (z.B. Ausgleichszahlungen, Gegengeschäfte) nimmt dann einen Großteil der Verhandlungszeit in Anspruch. Die Abgabe von Kreditangeboten und die Erarbeitung der UP-Vereinbarung wird vom Prozessberater vor allem dadurch unterstützt, dass er den Verhandlungsparteien hilft, die **Problemsituation**, die die Parteien veranlasst hat, eine UP anzustreben, **als Ziel zu re-formulieren**. Für die Entwicklung einer UP ist es günstig, nicht primär die zurückliegenden Ursachen der Problem-

situation zu analysieren, sondern vor allem zu klären, worin das gemeinsame Ziel besteht, unter welchen Randbedingungen dieses Ziel erreicht werden kann, welche Ressourcen zur Zielerreichung eingesetzt werden müssen und welche Nachteile für die Verfolgung bzw. Erreichung des Ziels in Kauf genommen werden müssen. Die Arbeit mit konkreten Zielen kann drei positive Wirkungen entfalten: (1) Ziele geben die Richtung an, worauf hin die Ressourcen der beteiligten Unternehmen gebündelt und gerichtet einzusetzen sind; (2) Ziele entfalten „aus sich heraus“ Anziehungskraft; (3) Plastische Zielbilder wecken personale Ressourcen, die während der Verhandlung und während der Umsetzung der UP-Vereinbarung zur Verfügung stehen.

Bei der Erarbeitung einer UP-Vereinbarung können zwei Phasen unterschieden werden, in denen die Verhandlungsparteien unterschiedliche Haltungen einnehmen. In der *ersten* Phase geht es um den **Zielentwurf**, z.B. eine Verflechtung aus Automobil-Zulieferern, die gegenüber Automobil-Herstellern mehr Marktmacht entfaltet als ein einzelner Zulieferer zu erreichen vermag. In der *zweiten* Phase geht es um die **Bereitstellung der Ressourcen** und die **Aufteilung der Erträge** der UP. Während des Zielentwurfs versuchen die Verhandlungsparteien, eine möglichst „schlagkräftige“ UP zu gestalten - das gemeinsame Interesse steht im Vordergrund. Während der Investitions- und Nutzungsverhandlung schiebt sich dagegen wieder das Eigeninteresse der Parteien in den Vordergrund; jedes der beteiligten Unternehmen versucht, mehr zu ernten und weniger zu investieren, ohne aber die UP selbst aufs Spiel zu setzen. Entsprechend versuchen die beteiligten Parteien, „bewährte“ Verhandlungstaktiken in die Debatte einzubringen. Wenn die Verhandlungsparteien die UP jedoch nicht durch taktische Manöver verzögern oder beeinträchtigen wollen, können sie den Prozessberater beauftragen, an der Balancierung der beiderseitigen Investitionen und Erträge mitzuwirken. Besonders nützlich ist der Einsatz des Prozessberaters in UP-Verhandlungen, die zwischen Unternehmen geführt werden, die über unterschiedlich

viel Marktmacht verfügen. Vor allem die Verhandlungspartei des marktmächtigeren Unternehmens sollte sich vergegenwärtigen, dass kein Unternehmen dazu gezwungen werden kann, eine Vereinbarung zu treffen. Verpflichtungen müssen freiwillig eingegangen werden - und ein *hohes* Maß an Freiwilligkeit unterstützt die Erfüllung einer Vereinbarung (Rousseau, 1995). Nach der Erarbeitung der UP-Vereinbarung geht es um die abschließende **Entscheidung für oder gegen die** in den Verhandlungen spezifizierte **Partnerschaft**. Die abschließende Entscheidung scheint auf den ersten Blick eine „Formsache“ zu sein. Von Unternehmen, die mehrere Verhandlungsrunden in die Erarbeitung einer UP-Vereinbarung investiert haben, darf erwartet werden, dass sie die UP auch offiziell besiegeln wollen. Von Unternehmen, die mit dem Zielentwurf oder den Ressourcen- bzw. Nutzenverhandlungen unzufrieden sind, darf dagegen erwartet werden, dass sie zu einem früheren Zeitpunkt aus den Verhandlungen aussteigen. Dennoch ist die abschließende Entscheidung für oder gegen die Partnerschaft ein spannender Moment. Zum einen ist es für die Umsetzung der UP von belang, wie überzeugend das Plädoyer und die Entscheidung für eine UP ausfällt. Zum anderen ist aus Verhandlungen mit geringerer Tragweite bzw. aus Erwerbsverhandlungen (Stichwort: Mergers & Acquisition) bekannt, dass Parteien die Verhandlungen mitunter nur „zum Schein“ mitmachen, um z.B. die Ressourcen eines anderen Unternehmens genau kennen zu lernen und nach den Verhandlungen mit diesem Unternehmen effizienter konkurrieren zu können. Dass ein Unternehmen UP-Verhandlungen nur scheinbar führt, ist zwar aus verschiedenen Gründen nicht zu erwarten (Arbeitszeit kann besser investiert werden; Mehrpunkt Konkurrenz zwischen den Unternehmen; Risiko der Revanche des betrogenen Unternehmens, das sich möglicherweise mit einem weiteren Konkurrenten zusammenschließt; Abnehmer wechseln aus Enttäuschung zu anderen Zulieferern), jedoch nicht völlig auszuschließen.

- Das Überschreiten der **Diagonale** in Abbildung 2 verdeutlicht, dass in den Unternehmen eine Entscheidung für oder gegen die UP gefallen ist. Vor dieser Entscheidung geht es den Verantwortlichen um die Frage der Angemessenheit der spezifizierten UP zur Förderung der langfristigen Gewinnerzielung bzw. zur Steigerung des Unternehmenswertes. Nach der getroffenen Entscheidung geht es den Verantwortlichen um die erfolgreiche Umsetzung der UP in den Organisationsstrukturen, Arbeitsabläufen sowie Werthaltungen, Glaubenssätzen und Handlungen der von der UP betroffenen Führungskräfte (FK) und Mitarbeiter (vgl. auch Gollwitzer, 1988; Heckhausen, 1989).
- **Revision der Glaubenssätze und Werthaltungen:**
 Von welchen Leitgedanken und Grundsätzen wollen wir in Zukunft ausgehen? Welche Interessen und Absichten wollen wir im Verhältnis zu unseren Kunden, Lieferanten, Komplementoren, Konkurrenten und Partnern verfolgen? Aus praktischen Erwägungen empfiehlt es sich, die Grundidee der Partnerschaft in Verbindung mit der Grundidee der Wertschöpfung in unternehmenspolitischen Leitsätzen zu formulieren. Unternehmenspolitische Leitsätze thematisieren die ideale (Wert-)Haltung der FK und Mitarbeiter gegenüber den Bedürfnissen der internen und externen Kunden und Lieferanten. Die in Leitsätzen zum Ausdruck gebrachten Werthaltungen werden aber nur dann helfen, die Kunden- und Lieferantenbeziehungen zu verbessern, wenn die aufgezeigten Haltungen von den FK und Mitarbeitern als betrieblich und persönlich sinnvoll und realisierbar aufgefasst werden. Leitsätze sind also zu ergänzen um die Mitteilung positiver Erfahrungen (Machbarkeit, Nutzen), die FK und Mitarbeiter (stellvertretend für ihre Kollegen) bei der Umsetzung der UP gemacht haben: Wenn ein neu gewonnener Partner (wider Erwarten) als qualitätsbewusst und flexibel in der Erfüllung der Belange des Unternehmens ABC erlebt wird, dann ist es im Interesse von ABC, über diese Erfahrungen im eigenen Unternehmen zu berichten, um unberechtigtem Misstrauen unter den Mitarbeitern bei ABC entgegenzuwirken bzw. vorzubeugen.

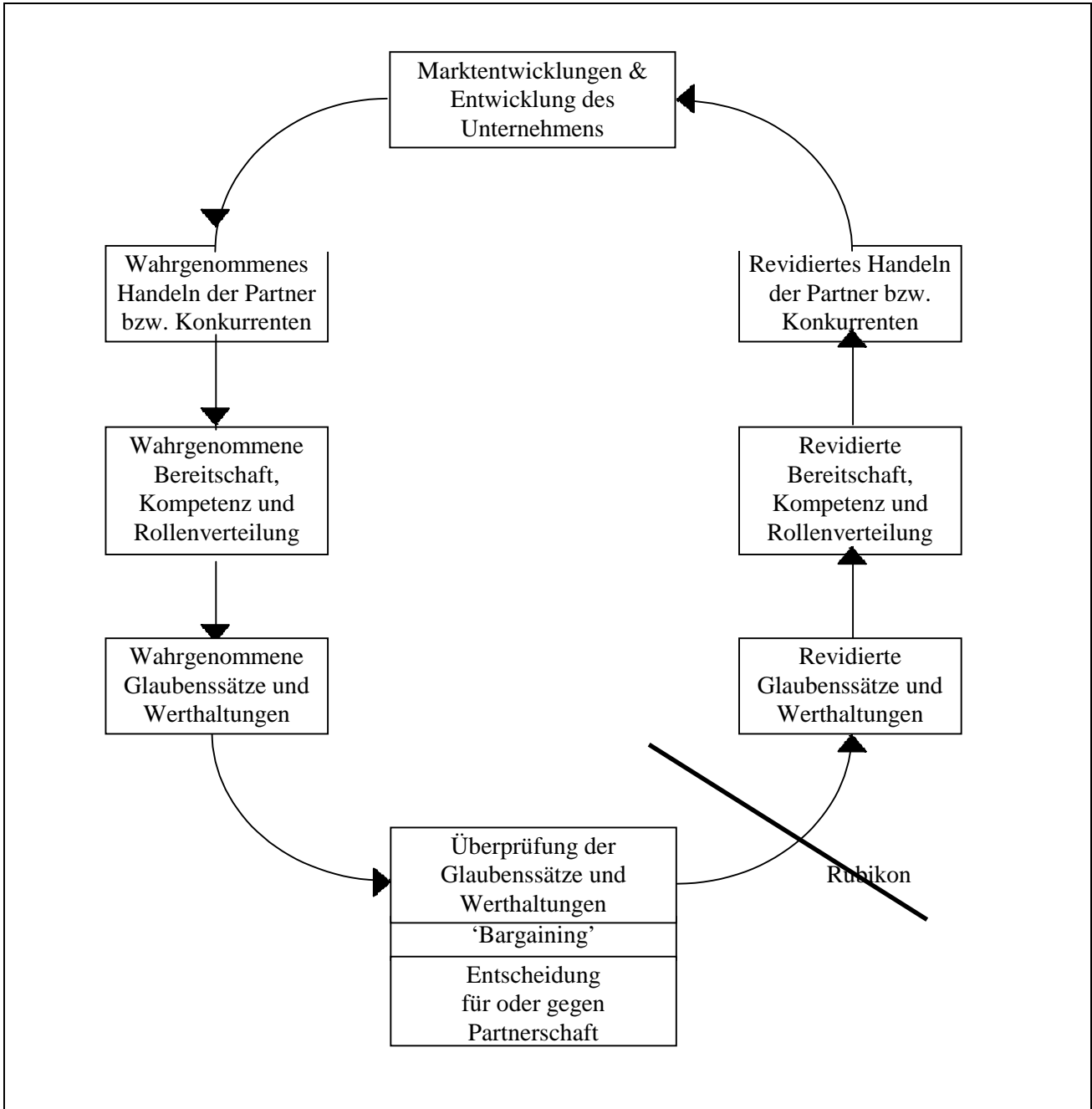


Abbildung 2: Eine Methode zur Entwicklung von Unternehmenspartnerschaften (M♦UP)

- **Revision der Bereitschaft, Kompetenz und Rollenverteilung:**

Wie sollen wir gemäß unserer neu formulierten Leitgedanken und Grundsätze unsere Beziehungen, Rollen und Verantwortlichkeiten gestalten? Welcher Verhaltensstil ist unserer Partnerschaft angemessen? Welche Verpflichtungen sind wir bzw. unser(e) Partner mit der UP eingegangen? Welche Rechte haben wir bzw. unser(e) Partner hinzugewonnen? Wie können die Schnitt-

stellen zwischen unseren Unternehmen partnerschaftlich gestaltet werden? Tabelle 11 bietet ein Beispiel (aus der chemischen Industrie) für erste Schritte in Richtung auf ein partnerschaftliches Schnittstellenmanagement. Die Mehrzahl der Leistungen wird aus einem „gesunden Eigeninteresse“ des Zulieferers (L) und des Herstellers (H) erbracht. In der Aufstellung erscheinen aber bereits einige Leistungen (Punkte 10, 13 und 14), die eine partnerschaftliche (Wert-)

Haltung des Zulieferers und des Herstellers signalisieren.

- L- und H-Mitarbeiter sind telefonisch stets erreichbar ('hotline');
- L-Mitarbeiter wissen um die mittelfristige Lieferbarkeit ihrer Produkte;
- H-Mitarbeiter teilen ihren mittelfristigen Bedarf mit;
- L-Mitarbeiter unterstützen H-Mitarbeiter zukünftig bei der Verwirklichung von Belieferungswünschen;
- Transportbehälter, Verpackungen und Transportmittel befinden sich in einem technisch guten Zustand;
- die Produktqualität ist gleichbleibend sehr gut;
- die Begleitpapiere sind inhaltlich korrekt, vollständig und übersichtlich;
- die vereinbarten Liefertermine werden eingehalten;
- L- und H-Mitarbeiter stehen einander für persönliche Problemlösegespräche zur Verfügung;
- L-(H-)Mitarbeiter profitieren von der Marktkenntnis der H-(L-)Mitarbeiter;
- L- und H-Mitarbeiter begründen Preisänderungen mit Fakten und Zahlen;
- L-Mitarbeiter bearbeiten Beanstandungen zügig und zuvorkommend;
- L-Mitarbeiter beraten H-Mitarbeiter bei der Verwendung bzw. Weiterverarbeitung ihrer Produkte;
- L-(H-)Mitarbeiter liefern Beiträge zu Produktentwicklungen bzw. -verbesserungen bei H(L)

Tabelle 11: Beispiele für partnerschaftliches Handeln bei vertikaler Kooperation (L=Zulieferer; H=Hersteller)

• **Revision des Handelns:**

Die Umsetzung der UP in die Alltagsarbeit kann aufgrund technischer Koordinationsprobleme (z.B. bei partnerschaftlicher Nutzung komplementärer Produktionsanlagen) sowie bei geringer Partnerschafts- oder Innovationsorientierung der FK und Mitarbeiter in den Partner-Unternehmen ein schwieriger Schritt werden. Bei der Umsetzung haben die Verantwortlichen zwei Umsetzungsoptionen: Entweder wird die neu konzipierte UP erst in einem eingegrenzten Bereich (z.B. für einen Ausschnitt aus der Produktpalette) eine vereinbarte Zeit lang erprobt (Testphase) oder die neue UP wird in einem Zug vollständig implementiert. Wenn die anzupassenden Planungs-, Steuerungs- und Informations-Systeme in Modulform vorliegen, dann empfiehlt sich eine schrittweise Umsetzung, damit Erfahrungen in der Systemnutzung in die Überarbeitung des Gesamtsystems eingebracht werden

können. Bei geringer Partnerschafts- oder Innovationsorientierung der FK und Mitarbeiter empfiehlt sich dagegen eine zügige Umsetzung der UP, damit Hindernisse bei der Umsetzung der UP in einem Unternehmensbereich nicht von FK und Mitarbeitern eines anderen Unternehmensbereichs, der zu einem späteren Zeitpunkt in die Umsetzung einbezogen wird, zur Begründung ihrer Verweigerungshaltung herangezogen werden. Zur Illustration der bei der Umsetzung der UP in den betrieblichen Alltag möglichen Problemfelder sollen im folgenden vier Anpassungserfordernisse diskutiert werden:

(1) Die Entwicklung und Unterhaltung einer UP erfordert beträchtliche **sachliche und soziale Koordinationsleistungen** von den FK der Partner-Unternehmen. Mehrere mentale und soziale Beanspruchungsfaktoren sind in der Literatur diskutiert worden (vgl. Marks & Mirvis, 1985; Mirvis & Marks, 1986). Hierzu zählen die konzentrierte und emotionale Zusatzbelastung durch die Koordinationserfordernisse, die empfundene Ungewissheit des Erfolgs der UP „on the long run“, der verstärkte Leistungs- und Konkurrenzdruck in Zeiten des Umbruchs und die Zentralisierung von UP-bezogenen Entscheidungen in Verbindung mit einem reduzierten Informationsaustausch zwischen den für die UP Verantwortlichen und den von der UP Betroffenen. Hilfreich ist in diesem Zusammenhang die sorgfältige Auswahl des Entwicklungsteams und eine Kommunikationspolitik, die das Entwicklungsvorhaben als gemeinsame Aufgabe aller FK und Mitarbeiter erschließt.

(2) Die Entwicklung und Unterhaltung einer UP erfordert die Neuentwicklung bzw. Anpassung der **Planungs-, Steuerungs- und Informations-Systeme** der an der Partnerschaft beteiligten Unternehmen. Je nach Kooperationsfeld beziehen sich die PSI-Systeme auf die Beschaffung, die Produktion und/oder den Absatz. Mit personellem Widerstand ist zu rechnen, wenn etablierte und „liebgewonnene“ Systeme „allein der UP wegen“ modifiziert werden müssen bzw. wenn kleine und flexible Systeme aus Koordinations- bzw. Integrationsgründen

aufgegeben oder stark ausgebaut werden sollen (mit den Nebeneffekten der Nachschulung der Sachbearbeiter und der Verlangsamung der Rechenprozesse). Gegebenenfalls werden Abteilungen geschaffen, die die Beschaffung, die Produktion und/oder den Absatz koordinieren - ein zusätzliches Ärgernis für die bis dahin zuständigen isoliert arbeitenden Einheiten, die Marktkontakte und berufliche Identität verlieren können; die neu geschaffenen Abteilungen haben dann die Aufgabe, die Marktkontakte zu übernehmen bzw. wiederherzustellen, unterschiedliche Bestell-, Produktions- und/ oder Versandrhythmen zu koordinieren sowie Spezifikationen und Qualitätskontrollen aufeinander anzupassen (vgl. Porter, 1985).

(3) Die Entwicklung und Unterhaltung einer UP erfordert die Modifikation der **Entscheidungsstrukturen**. Der Partner wird bei Entscheidungen, die ihn betreffen, informiert, angehört oder in die Beratung bzw. Entscheidung einbezogen. Dadurch kann es zu einer Verlagerung operativer Entscheidungen weg vom Sachbearbeiter hin zu Entscheidungsgremien kommen. Die damit verbundene Schwerfälligkeit der Entscheidungsprozesse und der damit verbundene Verlust an Eigenständigkeit der Sachbearbeiter kann über eine Demotivation der Leistungsträger einen Verlust an Kundennähe und Flexibilität nach sich ziehen (vgl. Bühner, 1989; Nehls, 1986). Zu empfehlen sind darum abgestimmte Rahmenentscheidungen, innerhalb derer die Sachbearbeiter selbst operative Entscheidungen treffen können und dürfen.

(4) Die Entwicklung und Unterhaltung einer UP erfordert die Koordination der **Produkt- und Verfahrensentwicklung** sowie des **Marketings** in den Partnerunternehmen. Nach dem Start der UP müssen die Entwicklungsarbeiten sowie Marketingkonzepte den Anforderungen der Partnerunternehmen genügen. Es ist zu erwarten, dass die gleichzeitige und gleichrangige Behandlung der Interessen mehrerer Unternehmen im Einzelfall Probleme bereitet und Kompromisse nicht befriedigen. Probleme werden virulent, wenn schwerwiegende technische Koordinationshindernisse (z.B. bei gemeinsamer Nutzung komplementärer Produktionsanlagen, bei gemeinsamer Nutzung des technischen Kundendienstes) auftreten (vgl. Porter, 1985). Zu empfehlen sind darum Maßnahmen, die bei den betroffenen Abteilungen und Mitarbeitern Einsicht und „Goodwill“ bzgl. einer Zusammenarbeit - einschließlich eines Wissens- und Erfahrungsaustauschs - erleichtern; Zusammenarbeit und Hilfeleistungen an die Adresse der Mitarbeiter des bzw. der Partner-Unternehmen sollten darum von den FK in den Partner-Unternehmen gefordert, gefördert und honoriert werden.

Der Abschnitt zur Revision des Handelns endet mit einer Übersicht (Tabelle 12) zu möglichen Ursachen von Widerstand gegenüber Veränderungen in Unternehmen. Die Autoren McCann & Gilkey (1988) haben in ihrer Arbeit eine Vielzahl von Faktoren diskutiert und systematisiert, die auf den Erfolg von Kooperationen, Unternehmensakquisitionen und Fusionen Einfluss nehmen.

Individual Factors	Group Factors	Organizational Factors
<ul style="list-style-type: none"> • The perceptions about what is being done • The desire to conform with others • Amount of change overwhelms them and they „hunker down“ to wait it out • Personalities are incompatible with what is expected • They lack knowledge and skills to do what is asked • Basic values and beliefs are threatened 	<ul style="list-style-type: none"> • Change violates group norms • Change evokes conflict that threatens group continuity • They fear rejection by others • They lack insight and understanding of what is required 	<ul style="list-style-type: none"> • Lack of top management support to change • Change threatens established power and influence patterns • Organizational structure does not support changes • Negative change climate; closed to change • Basic technology of organization not compatible with changes • Cultural „ethnocentrism“ may prevail - an attitude of „We are the best“ already exist

Table 12: Ursachen von Widerstand gegenüber Veränderungen (McCann & Gilkey, 1988, S.136)

• **Evaluation und Unterhaltung der UP:**

Mit der Evaluation des Erfolgs der von den Partner-Unternehmen realisierten UP kehren wir zum Startpunkt der M♦UP zurück: Wie haben sich die Märkte verändert, auf denen die Partner-Unternehmen als Anbieter und Nachfrager auftreten? In welchem Ausmaß waren die Partner-Unternehmen in der Lage, ihre technischen und ökonomischen Ziele zu erreichen? Hat sich die UP als langfristig und systemisch kluge Strategie erwiesen oder gewinnen alternative Strategien zunehmend an Attraktivität? Hat sich das bzw. haben sich die Partner-Unternehmen als zuverlässige(r) und leistungsstarke(r) Partner erwiesen? In welchen Unternehmensbereichen bzw. an welchen Schnittstellen zwischen den Partner-Unternehmen gibt es Möglichkeiten zur weiteren Leistungssteigerung?

Im folgenden wird das Thema Zuverlässigkeit der Partner-Unternehmen diskutiert. Im Kapitel „Wie können die Effekte von Unternehmenspartnerschaften nachgewiesen werden?“ wird dann behandelt, wie Unternehmen prüfen können, (a) inwieweit sie mit der UP ihre technischen und ökonomischen Ziele erreicht haben und (b) wie Unternehmen die Leistungsfähigkeit ihrer UP weiter steigern können.

Wann werden Partner als zuverlässig wahrgenommen? Zuverlässigkeit bedeutet, dass Partner *im Sinne* einer getroffenen Vereinbarung handeln. In diesem Zusammenhang ist die angemessene Auslegung der Vereinbarung von Bedeutung, weil Verhandlungs-

partner im Normalfall nicht die Zeit aufbringen können und wollen, die erforderlich wäre, um sämtliche Details und Eventualitäten ihrer Vereinbarung zu klären. Aufgrund der Auslegungsspanne von Vereinbarungen sind versehentliche Vertragsverletzungen kaum zu vermeiden. Da ständig Vereinbarungen geschaffen und anerkannt werden, darf angenommen werden, dass Verhandlungspartner Lösungen für versehentliche Vertragsverletzungen parat halten: Missverständnisse werden ignoriert oder rationalisiert. Wer einen Nachteil erfährt, wird nicht alle Aspekte der Nichterfüllung als Verletzung der Vereinbarung auffassen - der Vertragspartner wird erst einmal einen Vertrauensvorschuss genießen können. Wenn Vertragsformulierungen ausgelegt werden müssen, dann gilt das gleiche für Vertragsverletzungen. Manche Vertragsfehlschläge dürften somit auf Missverständnisse in der Auslegung der Vereinbarung bzw. in der Kommunikation zwischen den Vertragsparteien anstatt auf Vertragsbrüche zurückzuführen sein. Fahrlässigkeit in den Zielformulierungen (z.B. aufgrund einer Unterschätzung des Investitionsvolumens) oder in der praktischen Umsetzung der UP kann als zweite mögliche Ursache einer Vertragsverletzung diskutiert werden. Vertragsfehlschläge können aber auch mit der wechselseitigen Abhängigkeit der Partner-Unternehmen zusammenhängen:

Zusammenarbeit bedeutet nicht nur, dass zwei (oder mehr) Unternehmen ihre Res

sourcen im vereinbarten Umfang bündeln und zielbezogen einsetzen, sondern auch, dass sich die Partner-Unternehmen mehr oder weniger stark in eine wechselseitige Abhängigkeit begeben. Mit dieser Abhängigkeit kann für FK und Mitarbeiter die Versuchung verbunden sein, die Austauschbeziehungen zum anderen Unternehmen asymmetrisch zu gestalten, d.h. fremde Abhängigkeit zu erhöhen und eigene Abhängigkeit zu verringern, so dass Macht und Herrschaft an den Schnittstellen zwischen den Partner-Unternehmen wirksam wird (vgl. Neuberger, 1993). Denise Rousseau (1995) hat Bedingungen zusammengestellt, unter denen Vertragsverletzungen zu erwarten sind (Tabelle 13).

1. There is a history of conflict and low trust in the relationship.
2. Social distance exists between the parties such that one does not understand the perspective of the other.
3. An external pattern of violations exists (e.g., an era of business retrenchment).
4. Incentives to breach contracts are very high or perpetrators perceive themselves to have no alternatives (e.g., organizational crises).
5. One party places little value in the relationship (e.g., alternative parties are relatively available and there are few sunk costs).

Tabelle 13: Wann sind Vertragsverletzungen zu erwarten? (Rousseau, 1995, S.133)

Abbildung 3 gibt einen Überblick zu verschiedenen Reaktionsmöglichkeiten von Partnern, die mit dem Verlauf einer UP unzufrieden sind. Vorgestellt werden konstruktive bzw. destruktive und aktive bzw. passive Reaktionsmöglichkeiten (vgl. Rusbult et al., 1988, 1991).

Rusbult et al. erwarten, dass (1) Partnerunternehmen, die viel Verhandlungszeit und Finanz-/Sachmittel in die UP investiert haben, konstruktive Reaktionen wählen, wenn sie mit dem Verlauf der UP unzufrieden sind, und (2) Partnerunternehmen, die auf geeignete Alternativen zur aktuellen UP zurückgreifen können, aktive Reaktionen wählen, wenn sie mit dem Verlauf der aktuellen UP unzufrieden sind.

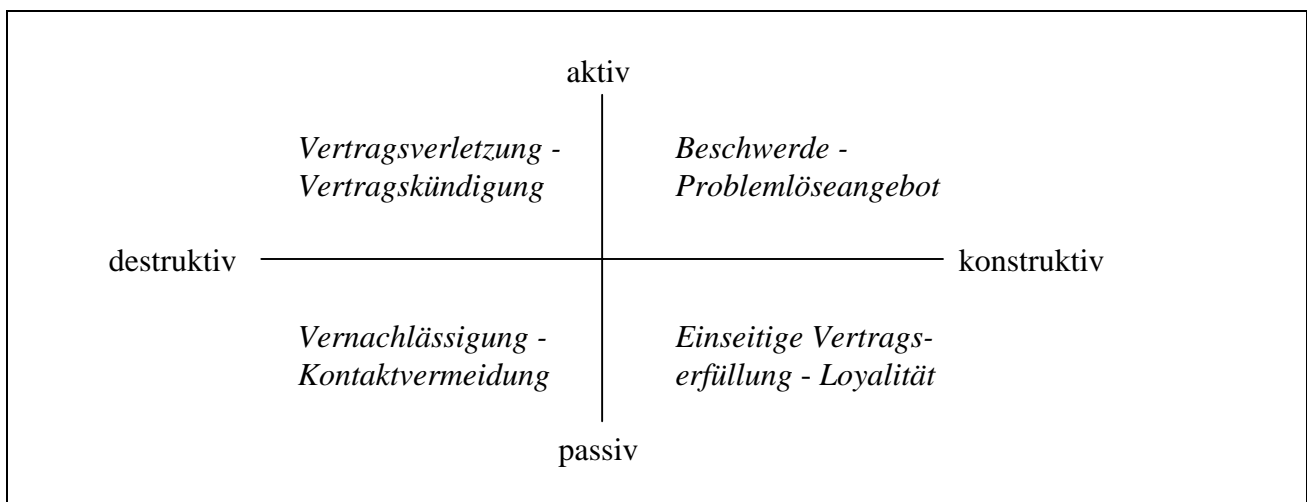


Abbildung 3: Überblick zu Reaktionsmöglichkeiten unzufriedener Vertragspartner

FK und Mitarbeiter, die bei einem Partner-Unternehmen einen Vertragsbruch erwarten, achten wesentlich kritischer auf die Austauschbeziehungen und Leistungen des Partners als FK und Mitarbeiter, die einem Partner-Unternehmen einen deutlichen Vertrauensvorschuss gewähren. Folglich werden geringfügige Abweichungen von den vereinbarten Leistungen in kritisch betrachteten Partnerschaftsbeziehungen eher negativ bewertet und sanktioniert als in wohlwollend betrachteten Partnerschaftsbeziehungen. Denise Rousseau (1995) hat die eskalierende Wirkung fehlenden Vertrauens eindrucksvoll beschrieben (Kasten 1):

„Trust once lost is not easily restored. Good relationships tend to manifest high tolerance of the behaviors of others, even when they result in discrepant outcomes. However, troubled relationships of-ten go from bad to worse. Organizations and individuals may both go through cycles of escalating violation, because each may be inclined to perceive adverse events as part of a larger pattern of untrustworthy conduct. The escalation cycle is brought about because people who perceive their relationships as troubled react differently to adverse events than those in more stable relationships. Healthy relationships relax monitoring, but troubled relationships fuel it.“

Kasten 1: Auswirkungen fehlenden Vertrauens (Rousseau, 1995, S.120)

Vertrauensverluste enden häufig nicht mit der Aufhebung einer Vereinbarung, weil eine vernünftige Vertragsänderung bzw. eine vergleichbare Gegenleistung als Ersatz angeboten wird. Jedoch können Ersatzleistungen die Qualität der Beziehung verändern, je nachdem, wie stark der symbolische Wert der Ersatzleistung ist.

Der Abschnitt „*Evaluation und Unterhaltung der Unternehmenspartnerschaft*“ endet mit der Überlegung, anhand welcher Merkmale erfolgreiche Vertragsänderungen charakterisiert werden können. Oder anders formuliert: Was ist bei Nachverhandlungen bzw. einer Korrektur der vertraglichen Vereinbarung zu beobachten? Tabelle 14 gibt einen Überblick.

1. Expressing change in the context of an existing contract
2. Positive relationship between the parties
3. Few losses or use of loss-reducing strategies
4. Changes affecting ancillary contract terms ("the extra"), leaving the core terms relatively unaffected
5. Active participation in change by both parties
6. Relatively few changes made
7. Sending signals that the change process is ending and new equilibrium is being created

Tabelle 14: Merkmale erfolgreicher Vertragsänderungen (Rousseau, 1995, S.160)

Demnach werden Vertragsveränderungen umso eher ein Erfolg sein, wenn alle Vertragsparteien den definitiven Wunsch und die definitive Absicht haben, die begonnene Zusammenarbeit fortzuführen, und wenn die Änderungen sich auf operative Details, nicht aber auf die Kernfragen der Zusammenarbeit (z.B. wer in welchem Umfang investiert bzw. profitiert) beziehen. Bleeke & Ernst (1992) haben in ihrer Untersuchung grenzüberschreitender UP nachgewiesen, dass sich dauerhafte und erfolgreiche Allianzen dadurch auszeichnen, dass die Partner-Unternehmen willens und in der Lage sind, sich über ihre wechselseitigen Erwartungen und Zielvereinbarungen hinausgehend zu entwickeln, neue Technologien in die UP einzubeziehen, Marktveränderungen zu begegnen und veränderten Kundenbedürfnissen gerecht zu werden: „Wenn Allianzen erst einmal unterwegs sind, entdecken sie oft neue Chancen, beispielsweise einen neuen Markt oder eine neue Methode, ihre Erfahrungen nutzbringend einzusetzen. [...] Nahezu 40 Prozent der Allianzen in unserer Analyse steigerten stufenweise ihre ursprünglichen Absichten. Einige expandierten in neue räumliche oder Produkt-Märkte, andere erforderten größere Investitionen. Von den so entstandenen Bündnissen waren 79 Prozent erfolgreich, und 89 Prozent laufen noch. Im Gegensatz dazu waren nur 33 Prozent jeder Allianzen erfolgreich, bei denen der Geschäftsumfang unverändert blieb, mehr als die Hälfte davon wurde beendet“ (S.122).

Wie können die Effekte von Unternehmenspartnerschaften nachgewiesen werden?

Unternehmenspartnerschaften sind erfolgreich, wenn sie zu einer beiderseitigen Produktivitätssteigerung führen. Der Nachweis, ob eine Unternehmenspartnerschaft die Produktivität der beteiligten Unternehmen steigert, gelingt durch eine verhaltensnahe Messung der durch die Unternehmenspartnerschaft erzielten Effekte. Für diesen Nachweis eignet sich die PPM-Methode (Pritchard, Kleinbeck & Schmidt, 1993; Werthebach & Schmidt, 1996), mit der Mess- und Rückmeldesysteme für die Arbeitsproduktivität von Unternehmenseinheiten erstellt werden.

Mess- und Rückmeldesysteme sensu PPM bestehen aus vier Komponenten (Aufgabenbereiche der Unternehmenseinheit, Leistungsindikatoren, Bewertungsfunktionen, Rückmeldeberichte), die innerhalb der Unternehmenseinheiten sukzessive formuliert bzw. erstellt werden (siehe Abbildung 4):

1. Aufgabenbereiche (z.B. qualitätsgerechte Produktion; termingerechte Lieferung) stecken den Rahmen für alle Aktivitäten ab, durch die die jeweilige Unternehmenseinheit zur Erreichung der Bereichs- und Unternehmensziele beitragen kann;
2. Indikatoren (z.B. Produktionsausbeute in Prozent; Häufigkeit von Lieferverzögerungen in Prozent) sind Messgrößen dafür, wie gut die Unternehmenseinheit ihre jeweiligen Aufgaben, Funktionen und Pflichten erfüllt. Indikatoren sind so zu formulieren, dass sie von den Mitarbeitern der Unternehmenseinheit weitgehend beeinflusst werden können; dann wissen die Mitarbeiter auch um ihre Verantwortung für die Produktivität des Unternehmens;
3. Bewertungsfunktionen geben wieder, welche Beiträge die jeweiligen Indikatorwerte (z.B. 93% Produktionsausbeute) zur Gesamtproduktivität der Unternehmenseinheit liefern; Mitarbeiter, die sich auf einheitliche Bewertungen ihrer Leistungen verständigt haben, fällt es nicht schwer, Arbeitsprioritäten zu setzen;
4. Rückmeldeberichte helfen der Mitarbeitern, sich kontinuierlich über die Entwicklung ihrer Arbeitsproduktivität zu informieren; dadurch erfahren sie, welche Arbeitsstrategien und Maßnahmen sich günstig auf ihre Arbeitsproduktivität auswirken.

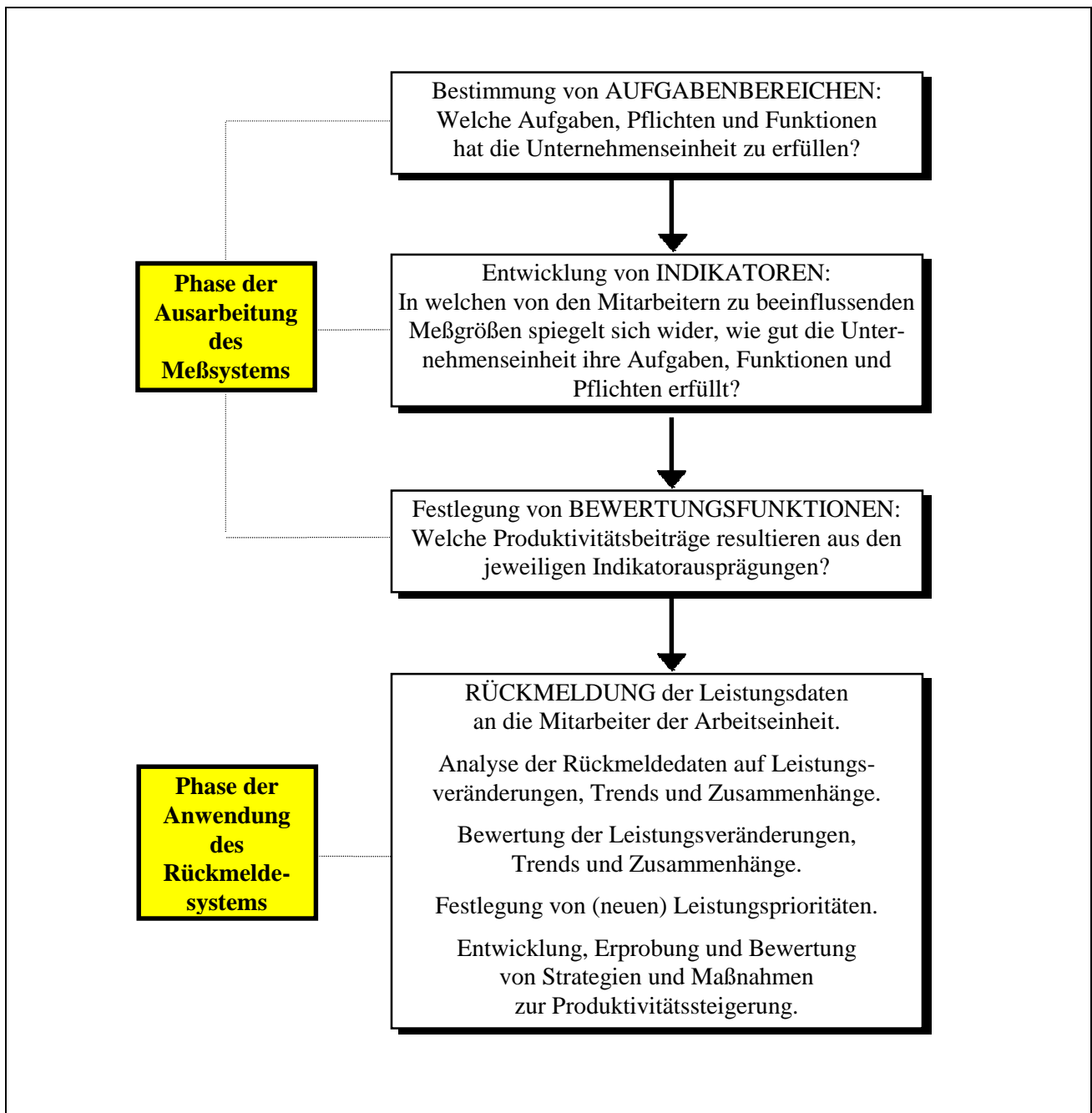


Abbildung 4: Ausarbeitung und Anwendung von Produktivitätsmeßsystemen

Üblicherweise wird das Mess- und Rückmeldesystem von den Mitarbeitern der jeweiligen Unternehmenseinheiten entwickelt; gleichzeitig ist die Abstimmung zwischen den Mitarbeitern und dem Management über die konkrete Ausgestaltung des Mess- und Rückmeldesystems fester Bestandteil der PPM-Methode. Wird die Entwicklung und Anwendung eines Mess- und Rückmeldesystems mit der Entwicklung einer UP kombiniert, kann es sinnvoll sein, die Mitglieder des UP-Entwicklungsteams eines Unternehmens das

Mess- und Rückmeldesystem für die Produktivität der relevanten Unternehmenseinheit(en) gleich mit entwickeln zu lassen. Das PPM-Entwicklungsteam ist dann hierarchieübergreifend zusammengesetzt. Vorteile hierarchieübergreifend zusammengesetzter PPM-Entwicklungsteams werden in Pritchard (1995), Werthebach & Schmidt (1996) und Werthebach, Schmidt & Kleinbeck (im Druck) resümiert.

Da die für die Produktivität des Unternehmens zentralen Einflussfaktoren als Aufgabenbereiche und Leistungsindikatoren abgebildet werden, sind die Mitarbeiter in der Lage, Ursachen für Veränderungen der Arbeitsproduktivität zu identifizieren und gezielt Maßnahmen zur Produktivitätssteigerung zu ergreifen. Gleichzeitig hilft PPM, Maßnahmen zur Neugestaltung von Geschäftsfeldern, Verfahrens- und Arbeitsabläufen in ihrem Erfolg zu bewerten. Schließlich kann PPM die Grundlage für personalpolitische Maßnahmen zur Produktivitätssteigerung (z.B. Zielvereinbarungen, Entlohnungssysteme, Anreizgestaltung) liefern.

Wie sieht die Nachweisstrategie für Effekte einer UP aus? Wenn Sie vor, während und einige Zeiteinheiten nach der Entwicklung der UP relevante Indikatordaten sammeln, dann sind Sie in der Lage, die Effekte der Entwicklung der UP von den Effekten der Pflege der UP zu trennen. Gegebenenfalls können die Effekte einer partiellen Umsetzung von den Effekten einer vollständigen Umsetzung unterschieden werden. Als Nachweisstrategie bietet sich ein Vergleich mit Unternehmenseinheiten an, die nicht von der UP berührt werden, aber über vergleichbare Aufgabenbereiche, Indikatoren, Technologien, Arbeitsabläufe und Kundenstrukturen verfügen.

Wie kommen Produktivitätssteigerungen durch Unternehmenspartnerschaften zustande?

Die Frage, auf welchem Wege Produktivitätssteigerungen durch Unternehmenspartnerschaften (UP) zustande kommen, kann anhand des (erweiterten) Modells des geplanten Handelns (vgl. Ajzen, 1985, 1987, 1991; Ajzen & Madden, 1986; Doll, Mentz & Orth, 1991) erläutert werden.

Die **soziale Norm** im Modell von Ajzen gibt den „sozialen Umgebungsdruck“ wieder, den Führungskräfte (FK) und Mitarbeiter in den von einer UP betroffenen Unternehmensbereichen wahrnehmen: FK und Mitarbeiter registrieren, dass Vertreter des Managements ihres Unternehmens und Ansprechpartner im Partner-Unternehmen erwarten, dass sie (die FK und Mitarbeiter) sich den Belangen des eigenen Unternehmens als auch den Belangen des Partner-Unternehmens widmen. Im einzelnen kann sich die Erwartung darauf beziehen, wie die Ansprechpartner im Partner-Unternehmen bei regulärer Zusammenarbeit (z.B. gemeinsamer Produkt- oder Verfahrensentwicklung, gemeinsamer Logistik, gemeinsamem Marketing) bzw. in Ausnahmesituationen (z.B. bei Lieferschwierigkeiten, bei Qualitätsmängeln, bei Anwendungsproblemen) zu informieren und zu unterstützen sind. Formal kann diese Erwartungshaltung mit der Norm begründet werden, dass Vereinbarungen und Verträge gewissenhaft zu erfüllen sind - zumindest solange, wie die Vereinbarungen und Verträge

technisch und ökonomisch vernünftige Lösungen enthalten.

Zu den Veranstaltungen und Medien, die bei der Kommunikation von Erwartungen eingesetzt werden, zählen Informationsveranstaltungen, Diskussionsrunden und Projektgruppen, in denen die UP-Vereinbarung und ihre Umsetzung konzeptuell vorbereitet wird, sowie Unternehmensleitbilder und Führungsgrundsätze, in denen die UP-Vereinbarung und ihre Umsetzung an FK und Mitarbeiter vermittelt wird, die nur indirekt an der Gestaltung der UP mitgewirkt haben. Ist es für FK oder Mitarbeiter lohnend, dem Erwartungsdruck zu widerstehen, hat die soziale Norm keinen Einfluss auf deren Absicht, sich für das Partner-Unternehmen einzusetzen. Sind FK oder Mitarbeiter unschlüssig, inwieweit sie sich für eine UP einsetzen wollen oder sollen, dann kann ein leichter Erwartungsdruck die Bereitschaft der FK und Mitarbeiter erhöhen, die UP zumindest eine Zeit lang zu prüfen. Neben sozialen Verhaltensnormen haben auch persönliche Normen (z.B. eine persönliche moralische Verpflichtung) Einfluss auf die persönlichen Handlungsabsichten.

Die **persönliche Einstellung** gibt die Bewertung wieder, die FK und Mitarbeiter der Zusammenarbeit mit dem bzw. den Partner-Unternehmen zuweisen. Die Bewertung kann

sich auf technische Faktoren (z.B. Prozesseffizienz), ökonomische Faktoren (z.B. Wirtschaftlichkeit), personale Faktoren (z.B. Zuverlässigkeit und Vertrauenswürdigkeit der Ansprechpartner) sowie strategische Aspekte (z.B. langfristige und systemische Klugheit) beziehen. Von Mitarbeitern, die eine vereinbarte UP positiv bewerten, darf erwartet werden, dass sie die Absicht haben, sich für die UP einzusetzen. Die Wechselwirkungen zwischen den Modellkomponenten *persönliche Einstellung* und *emotionale Reaktion* verdeutlichen, dass FK und Mitarbeiter, die mit dem Verlauf einer UP (nicht) zufrieden sind, eine positive (negative) Einstellung gegenüber der UP herausbilden. Darüber hinaus steht zu erwarten, dass Probleme in der Zusammenarbeit weniger Ärger verursachen, wenn die FK und Mitarbeiter die UP grundsätzlich positiv bewerten.

Die **emotionale Reaktion** im Modell verdeutlicht, dass ein Mitarbeiter sich nicht bzw. weniger stark für ein Partner-Unternehmen einsetzen will, wenn er sich z.B. über seine Ansprechpartner im anderen Unternehmen ärgert. Die Ärgerreaktion kann ihrerseits aus schlechten Ergebnissen resultieren, die die Zusammenarbeit für den Mitarbeiter erbracht hat. Die Wechselwirkungen zwischen den Modellkomponenten *emotionale Reaktion* und *subjektive Kompetenz* verdeutlichen, dass sich Ärger (Zufriedenheit) in einer geringen (hohen) Erfolgszuversicht des Mitarbeiters niederschlägt. Andererseits darf angenommen werden, dass erfolgsoversichtliche (misserfolgsängstliche) Mitarbeiter auf Probleme in der Zusammenarbeit weniger stark (stärker) mit Enttäuschung bzw. Ärger reagieren.

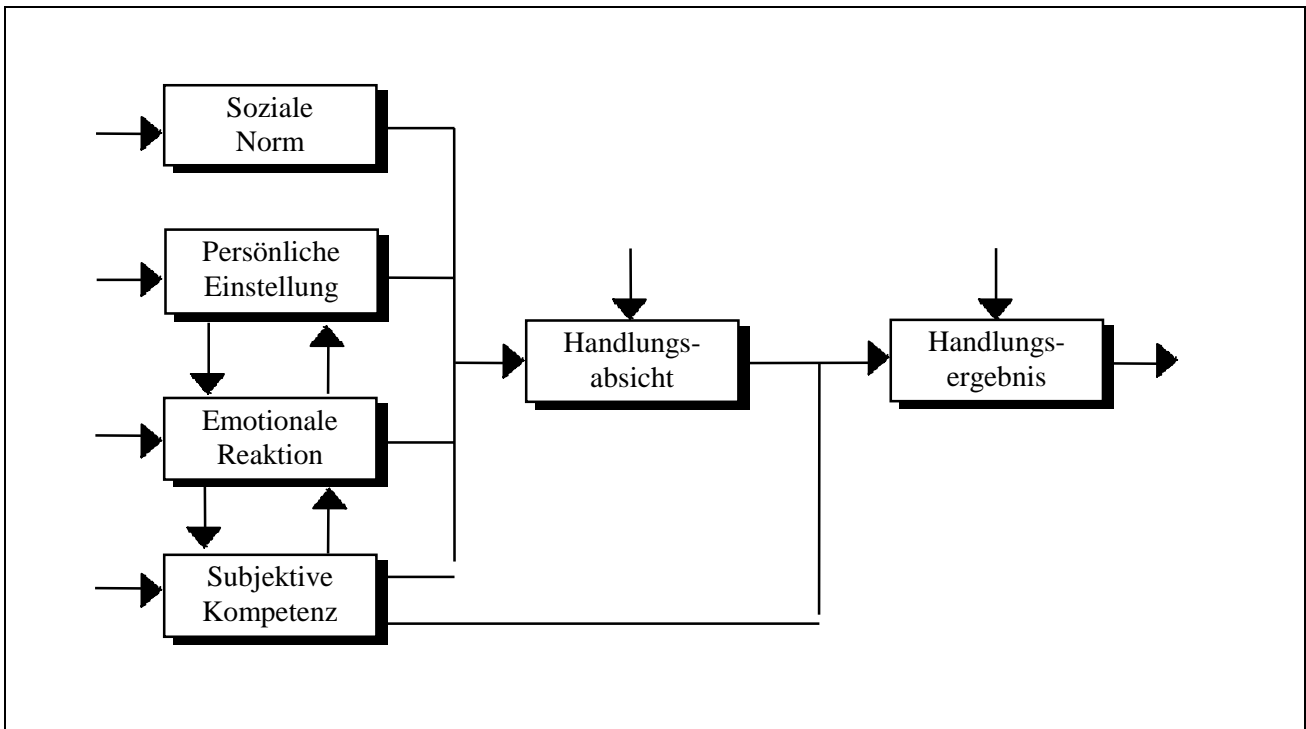


Abbildung 5: Erweitertes Modell des geplanten Handelns (nach Doll, Mentz & Orth, 1991)

Die **subjektive Kompetenz** gibt das problem-spezifische bzw. generalisierte Vertrauen der FK und Mitarbeiter in die eigenen Fähigkeiten wieder. Im vorliegenden Kontext geht es um die Fähigkeit, eine UP in konzeptueller und operativer Hinsicht zu etablieren und bei Komplikationen in der Zusammenarbeit die UP wiederherzustellen ('maintenance'). Handlungsabsichten und Handlungsergebnisse lassen sich nur dann aufgrund sozialer Normen, persönlicher Einstellungen und emotionaler Reaktionen vorhersagen, wenn die Mitarbeiter in der Lage sind bzw. sich als hinreichend kompetent erleben, eine UP auch in Problemsituationen aufrechtzuerhalten. Von der Modellkomponente *subjektive Kompetenz* gehen zwei Wirkungspfeile aus. Der linke Pfeil verdeutlicht, dass Normensendungen, Einstellungen, emotionale Reaktionen und das Kompetenzerleben einander ergänzen oder kompensieren können; z.B. kann geringes Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten mit der Absicht einhergehen, sich für die UP einzusetzen, wenn die persönliche Einstellung und die emotionale Reaktion für die UP sprechen. Der rechte Pfeil deutet an, dass Handlungsabsichten und das Kompetenzerleben gemeinsam wirken; z.B. wird sich ein unsicherer Mitarbeiter bei der

Umsetzung der UP zurückhalten, um keine Fehler zu machen, oder aber engagiert arbeiten und einige Fehler riskieren. Im Rahmen dieser Argumentation wird unterstellt, dass das Selbstvertrauen des Mitarbeiters mit seinen „tatsächlichen“ Fähigkeiten korrespondiert.

Ajzen (1991) und Jonas & Doll (1996) haben Untersuchungen zur Überprüfung des Ajzen-Modells gesichtet und Fragen zum Geltungsbereich, zum Intentionsbegriff und zur Suffizienz des Modells diskutiert. Von Six & Eckes (1996) stammt eine vergleichende Betrachtung der Meta-Analysen, die mit dem Ziel durchgeführt wurden, die Beziehungen zwischen den einzelnen Modellkomponenten zu überprüfen. Eine in Vorbereitung befindliche aktualisierte Version ihrer Meta-Analyse von 1994, die 768 Publikationen im Zeitraum von 1927 bis 1993 berücksichtigt, umfasst insgesamt 887 unabhängige Studien: „Die geschätzte Einstellungs-Verhaltens-Korrelation beträgt hier bei 644 Studien .36 (minderungskorrigiert .46). Die Korrelation zwischen Einstellung und Verhaltensintention auf der Basis von 414 Studien ergibt sich zu .41 (minderungskorrigiert .51). Für den Zusammenhang zwischen Verhaltensintention und Verhalten beläuft sich die Schät-

zung auf .40 (minderungskorrigiert .51)“ (S. 13).

Zum Abschluss des Kapitels sei noch einmal Denise Rousseau (1995) zitiert. Sie hat Rahmenbedingungen diskutiert, die einen Einfluss darauf haben, ob eine Partei ein Versprechen einhält, das sie einer anderen Partei gegenüber formuliert hat (siehe Tabelle 15). Ihre Überlegungen decken sich weitgehend mit der Erläuterung des Ajzen-Modells.

Promise keeping is a major feature of maintaining contractual agreements. It is likely to be greatest in the following situations:

1. People are conscious of making a promise and are committed to keeping it.
2. People perceive high degrees of personal control. Individuals are likely to keep promises when they feel capable of doing so and break them when they feel powerless to do otherwise. Situational factors, such as economic problems, can compromise promise keeping.

3. Individuals have personality types with a high internal locus of control or strong ethical or moral standards affecting their behavior, making them resistant to situational pressures and constraints.
4. Knowledge is easily available regarding the effect of breach on others when the other parties to the contract are highly visible to the promisor (such as one's coworkers or immediate staff). When the promise is relatively distant from the promisor (employees at lower level in a large firm) or when one party is relatively invisible to the other (e.g., individual stockholders), breach of promise is more likely.
5. Social norms support promise keeping as appropriate behavior. Stable work groups, whose norms are intact, will demonstrate more promise keeping than unstable ones. When there is a long history of contract breach (e.g., repeated downsizing), such changes erode promise-keeping norms.

Tabelle 15: Wann werden Vereinbarungen eingehalten? (Rousseau, 1995, S.25f)

Unternehmensethische Perspektiven der Entwicklung einer Unternehmenspartnerschaft

Abschließend wird das Thema Unternehmenspartnerschaft (UP) in einem weiter gefassten, betriebswirtschaftlichen und philosophischen Kontext diskutiert. Als Diskussionsgrundlage bieten sich ausgewählte Arbeiten zur Wirtschafts- und Unternehmensethik an, die nachfolgend systematisiert und zum Thema UP in Beziehung gesetzt werden. Tabelle 16 behandelt die Passung betrieblicher Zielsysteme und Unternehmensstrategien. Wirtschafts- und unternehmensethische Ansätze sind in der ersten und vierten Zeile eingebettet, während betriebswirtschaftliche Ansätze in der zweiten und dritten Zeile dominieren.

In der Forschung und Entwicklung, der Produktion, der Logistik und dem Kundendienst verfolgen Führungskräfte und Mitarbeiter **technische Ziele**. Sie versuchen, durchdachte und ausgereifte Produkte, Dienstleistungen, Verfahren und Systeme zu entwickeln, zu erstellen bzw. anzubieten. Diese Ausrichtung wird von Porter (1985) als Strategie der Pro-

duktführerschaft diskutiert. Da Misserfolge oder Rückschläge bei der Bewältigung der Entwicklungsaufgaben einzukalkulieren sind, ist Beharrlichkeit und Tapferkeit als persönliche Tugend geboten. Im Zusammenhang mit der Frage, wie ein geeigneter „Nährboden“ für die Entwicklung durchdachter und ausgereifter Produkte und Problemlösungen entsteht, werden verschiedene Erfolgsfaktoren diskutiert (vgl. z.B. Crosby, 1979; DeMarco & Lister, 1987):

- ein intensiver Austausch mit Anwendern bzw. Verbrauchern,
- abwechslungsreiche und für das Unternehmen bedeutsame Forschungs- und Entwicklungsfragen,
- Entwicklungs- und Entscheidungsfreiheiten (z.B. bezüglich der Arbeitsmethodik, der Qualitätsstandards und der Dokumentation) im Rahmen konkreter und anspruchsvoller, aber realisierbarer Forschungs- und Entwicklungsziele,

- eine starke, zielbezogene Selbstverpflichtung der Mitarbeiter,
- ruhige, großzügig bemessene und ausgestattete Arbeitsplätze sowie kurze Wege zwischen den Arbeitsplätzen der Teammitglieder,
- ein „Innovationsklima“ (Abpuffern von Zeitdruck, fairer Ideenwettbewerb, Zulassen von Misserfolg, ungezwungener Austausch unter den Führungskräften und Mitarbeitern) im Arbeitsalltag,

- zielbezogene Leistungsrückmeldungen und von den Mitarbeitern selbst gewählte Leistungsanreize sowie
- der Schutz und die Erhaltung erfolgreicher Teams durch das Management.

Haben Unternehmer, Forscher und Entwickler durchdachte und ausgereifte Produkte und Problemlösungen entwickeln können, dann gewinnen sie Ansehen im Sinne technischer Kompetenz.

Verfolgung ...	Grundmotiv	Vorherrschende Tugend nach Platon	Strategische Ausrichtung	Praktische Umsetzung der Strategie	Soziale Seite der Strategie
<i>ideeller Ziele (SOZIAL I)</i>	Streben nach Vernunft	Weisheit	Langfristig und systemisch kluge Strategien	Gestaltung der Unternehmensverfassung	Gewinnung von Ansehen: Führungskompetenz
<i>technischer Ziele</i>	Streben nach Perfektion	Tapferkeit	Produktführerschaft, Entwicklung eleganter Problemlösungen	Investition in F&E, Produktionstechnik und Vertriebstechnik	Gewinnung von Ansehen: Technische Kompetenz
<i>ökonomischer Ziele</i>	Streben nach Ressourcen	Mäßigung	Wachstumsstrategie bzw. Kostenführerschaft	Investition in Marketing und Controlling	Gewinnung von Ansehen: Marktmacht & Kontrolle
<i>ideeller, technischer und ökonomischer Ziele (SOZIAL II)</i>	Streben nach Ausgewogenheit der Grundmotive	Gerechtigkeit	Partnerschaftsorientierung	Kommunikative Ethik bzw. Verantwortungsethik	Gewinnung von Vertrauen

Tabelle 16: Passung betrieblicher Zielsysteme und Unternehmensstrategien

Bei der Leistungserstellung sowie am Markt verfolgen Unternehmer, Führungskräfte und Mitarbeiter **ökonomische Ziele**. Sie versuchen, ihre Produkte und Dienstleistungen mit möglichst geringem Ressourceneinsatz herzustellen bzw. zu erbringen (Strategie der Kostenführerschaft; Porter, 1985). Darüber hinaus versuchen sie, möglichst viele ihrer Produkte und Dienstleistungen zu vermarkten (Wachstumsstrategie) oder ihre Produkte und Dienstleistungen am Markt gegen möglichst viele (finanzielle) Ressourcen einzutauschen (Hochpreisstrategie). Die Ressourcen schonende Herstellung bzw. Leistungserbringung sowie einträgliche Vermarktung hat technische bzw. psychologische Grenzen und setzt „Mäßigung“ bei den Unternehmern, Führungskräften und

Mitarbeitern voraus: (1) Das Unternehmen erhält keine hochwertigen personellen und materiellen Ressourcen, wenn als Gegenleistung zu wenig finanzielle Ressourcen angeboten werden; (2) Die Qualität der Produkte und Dienstleistungen leidet, wenn zu wenig Ressourcen investiert werden; (3) Die Weiter- bzw. Neuentwicklung der Produkte und Dienstleistungen stagniert, wenn zu wenig Ressourcen investiert werden; (4) Anwender bzw. Verbraucher wechseln zu konkurrierenden Anbietern oder Substituten, wenn zu viele Ressourcen als Gegenleistung verlangt werden. Akzeptable Preise können kosten-, abnehmer- oder wettbewerberorientiert ermittelt werden. Während im Rahmen einer kostenorientierten Preisfindung Entgelte ermittelt werden, die

nach Möglichkeit die Vollkosten des Produktes und der Dienstleistungen decken, werden Entgelte im Rahmen einer abnehmerorientierten Preisfindung nach Maßgabe der Preisbereitschaft (Preisobergrenzen), der Reaktionen der Nachfrager auf Preisänderungen (Preiselastizität) sowie der Möglichkeiten zur Preisdifferenzierung ermittelt. Im Rahmen einer wettbewerberorientierten Preisfindung sind Anpassungen an den durchschnittlichen Marktpreis, konsequente Preisunterbietungen sowie Preisüberbietungen zu diskutieren. Letztere können mit Image- oder Qualitätsvorteilen gegenüber der Konkurrenz begründet sein.

Akzeptable Kosten können im Rahmen einer Wertanalyse, eines Benchmarking-Prozesses oder eines Reengineering-Programms ermittelt werden. Ziel der Wertanalyse (vgl. Gage, 1967) ist es, Produkte und Dienstleistungen mit gegebenem Funktionswert (z.B. Gebrauchswert, Gestaltungswert, Prestigewert) kostengünstiger zu erstellen. Ziel des Benchmarking (vgl. Camp, 1989) ist es, die Leistungs- und Kostenstruktur im Unternehmen zu verbessern. Ansatzpunkt ist ein Vergleich der Qualität und Kosten der Einkäufe, Produkte, Dienstleistungen, Prozesse und Systeme des eigenen Unternehmens mit der Qualität und den Kosten der Einkäufe, Produkte, Dienstleistungen, Prozesse und Systeme der weltweit führenden Anbieter bzw. Verwender vergleichbarer Leistungen (nicht notwendigerweise aus derselben Branche). Aus dem richtigen Vergleichsmaßstab ergeben sich anspruchsvolle Zielgrößen und Impulse für ein Reengineering bzw. einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess. Ziel des Business Reengineering (vgl. Hammer & Champy, 1995) ist es, die Leistungs- und Kostenstruktur im Unternehmen durch ein grundlegendes Überdenken und radikales Neugestalten aller Geschäftsprozesse bei gleichzeitiger Fokussierung auf das Kerngeschäft deutlich zu verbessern. Ansatzpunkte sind Kosten, Qualität, Service und Zeit. Referenzpunkt der Leistungsoptimierung ist die Kundenzufriedenheit.

Haben Unternehmer, Führungskräfte und Mitarbeiter akzeptable Erlöse und Kosten erzielen können, dann gewinnen sie Ansehen im Sinne von Kontrollkompetenz („alles im Griff“) bzw. Marktmacht.

Unternehmer, Führungskräfte und Mitarbeiter verfolgen **ideelle Ziele**, wenn sie langfristig und systemisch vernünftige bzw. kluge Strategien wählen. Langfristig und systemisch vernünftige bzw. kluge Strategien zeichnen sich dadurch aus, dass bisherige und in Zukunft zu erwartende Aktionen und Reaktionen der wichtigsten Marktteilnehmer in die Kalküle der Entscheider einbezogen werden. Auf zwei Gestaltungsansätze soll in diesem Zusammenhang verwiesen werden. Nalebuff & Brandenburger (1996) haben eine spieltheoretisch fundierte betriebswirtschaftliche Methode vorgestellt, wie Unternehmen strategische Allianzen zur langfristigen Durchsetzung ihrer technischen und ökonomischen Ziele bilden können. Das Schwergewicht ihrer Arbeit liegt auf der Analyse von Märkten, der Identifikation geeigneter Kooperationspartner bzw. Konkurrenten sowie der Auswahl geeigneter Kooperationsangebote bzw. „Angriffsstrategien“. Tabelle 17 bietet eine Übersicht zu den von Nalebuff & Brandenburger vorgestellten Bausteinen ihrer Methode. Die Mehrwert-Analyse ist der Dreh- und Angelpunkt ihres Ansatzes. Der Mehrwert eines Unternehmens ABC ist der Wert des Spiels, wenn ABC im Spiel ist, minus dem Wert des Spiels, wenn ABC nicht im Spiel ist. Die Mehrwerte der an einem Spiel beteiligten Unternehmen bestimmen, wer im Spiel Macht besitzt und wer die Gewinne erzielen wird. Jedes der in Tabelle 17 genannten Elemente des Spiels ist ein Hebel zu dessen Änderung. Unternehmen können entscheiden bzw. dazu bewegt werden,

- in ein Spiel einzutreten oder es zu verlassen,
- die Beziehungen zu Kunden und Lieferanten, Konkurrenten und Komplementären zu verändern,
- die Spielregeln (Konkurrenzklauseln, Mindestabnahmeverträge, Rabatte u.a.) zu verändern,
- ihre Taktiken (Mittel, die zur Formung der Erwartungen der Mitspieler eingesetzt werden) zu ändern oder
- die Spielräume zu verändern.

Fragen zu den Spielern

- Haben Sie das Wertennetz Ihres Unternehmens so aufgeschrieben, dass die Liste der Spieler so vollständig wie möglich ist, und haben Sie auch die Wertennetze der wichtigsten Spieler berücksichtigt?
- Welche Gelegenheiten zu Kooperation und Konkurrenz haben Sie in Ihren Beziehungen zu Ihren Kunden und Lieferanten, Konkurrenten und Komplementoren?
- Würden Sie gern die Spielerliste ändern - vor allem, welche Spieler würden Sie gern ins Spiel bringen?
- Wer gewinnt, wer verliert, wenn *Sie* ins Spiel eintreten?

Fragen zu den Mehrwerten

- Was ist Ihr Mehrwert?
- Wie können Sie Ihren Mehrwert steigern - vor allem, treue Kunden und Lieferanten gewinnen?
- Was sind die Mehrwerte der anderen Spieler in Ihrem Spiel? Liegt es in Ihrem Interesse, deren Mehrwerte zu begrenzen?

Fragen zu den Regeln

- Welche Regeln sind gut, welche schlecht für Sie?
- Welche Regeln hätten Sie gern - vor allem, was für Verträge hätten Sie gern mit Ihren Kunden und Lieferanten?
- Liegt es in Ihrer Macht, diese Regeln aufzustellen? Hat jemand anders die Macht, sie umzustoßen?

Fragen zu den Taktiken

- Wie fassen andere Spieler das Spiel auf? Wie wirken diese Auffassungen auf den Ablauf des Spiels ein?
- Welche Auffassungen würden Sie gern bestärken, welche verändern?
- Wollen Sie das Spiel lieber transparent oder undurchsichtig gestalten?

Fragen zum Spielraum

- Was ist der gegenwärtige Spielraum des Spiels? Wollen Sie ihn verändern? Möchten Sie das gegenwärtige Spiel mit anderen Spielen verbinden?
- Möchten Sie das jetzige Spiel von anderen Spielen abtrennen?

Tabelle 17: Bausteine der Methode von Nalebuff & Brandenburger (1996, S.283)

Der zweite Ansatz, der in bezug auf den Einsatz langfristiger und systemischer Strategien von Bedeutung ist, ist der wirtschafts- und

unternehmensethische Ansatz von Homann und Mitarbeitern. Nach Homann & Blome-Drees (1992) „resultiert die moderne Ökonomik historisch (A. Smith) wie systematisch aus der Ethik. Man sieht das daran, dass man in beliebige ökonomische Analysen nur zwei Dimensionen einzuführen braucht, um wieder Ethik zu treiben: die zeitliche und die soziale Dimension. Geht es nicht mehr um kurzfristige, sondern um langfristige Vorteilserwägungen, und geht es darüber hinaus nicht mehr um individuelle Vorteilserwägungen, sondern um Vorteilserwägungen für die Allgemeinheit, ist man mitten in der Diskussion um ethische Fragen. [...] Dies bedeutet, dass es weder eine Dominanz der Ethik über die Ökonomik geben kann noch eine Reduktion ethischer Überlegungen auf ökonomische Kalküle“ (S.101). Mit dem Begriff Moral wird ein jeweils faktisch geltender Bestand an Normen beschrieben. Der Begriff Ethik bedeutet dagegen die methodische Reflektion über Moral.

Homanns institutionenethischer Entwurf (s.u.), in dem das langfristige Eigeninteresse der Wirtschaftssubjekte der Moral zur Geltung verhelfen soll, verrät jedoch ethische Skepsis: Homan und Mitarbeiter scheinen an der vernunftethischen Begründbarkeit eines universalen ‘moral point of view’ als auch an der moralischen Stärke der Menschen zu zweifeln, denn ihre ökonomische Theorie der Moral zielt nicht ab auf die Begründung von Moralansprüchen, sondern auf die Entlastung der Wirtschaftssubjekte von moralischen Erwägungen, indem sie die „knappe Ressource Moral“ durch ökonomische Interessenlenkung weitestmöglich zu substituieren versuchen (Ulrich, 1993b).

Homann & Blome-Drees (1992) legen den Schwerpunkt ihrer Arbeit auf die kritische Reflexion der Rahmenbedingungen der Privatwirtschaft und die Anregung allgemeinverbindlicher Spielregeln, in denen Moral verankert ist: „Der systematische Ort der Moral in einer Marktwirtschaft ist die Rahmenordnung. [...] Angesichts von Wettbewerbs-, d.h. Dilemmastrukturen sind moralische Probleme im Wirtschaftsleben kollektiver Natur und können demzufolge nicht vom einzelnen, sondern nur kollektiv gelöst werden“ (S.35). „Wollte man vom einzelnen [Unternehmer] moralisch begründete Mehr- bzw. Vorleistungen verlangen,

würde man ihm zumuten, dass er durch seine Konkurrenten aus dem Markt gedrängt und wirtschaftlich ruiniert wird. Deshalb muss man moralische Werte *wettbewerbsneutral* durchsetzen. Man muss sie in den *Spielregeln* geltend machen, die für alle Marktteilnehmer gleichermaßen gelten, weil sonst moralisches Verhalten bestraft und unmoralisches Verhalten belohnt wird“ (S.36). Langfristige Gewinnmaximierung ist die moralische Pflicht der Unternehmer, weil genau dieses Verhalten - unter Voraussetzung einer geeigneten und funktionierenden wirtschaftlichen Rahmenordnung - den Interessen aller Beteiligten am besten dient (aufgrund der Interdependenz von Produktion und Verteilung; Rawls, 1975). „Staatliche Ordnungspolitik verschafft damit den Unternehmen die Legitimation ihres Tuns, und Legitimation, gesellschaftliche Akzeptanz, ist die Voraussetzung dauerhaften wirtschaftlichen Erfolgs“ (S.39). Homann & Blome-Drees „beauftragen“ die Wirtschaftspolitik, einen Handlungsrahmen zu schaffen, der einer Ausbeutung von Ressourcen und einer Diskriminierung von Marktteilnehmern entgegenwirkt. Eine unternehmensethische Verpflichtung entsteht nach Homann & Blome-Drees dann, wenn ordnungspolitische Defizite wirksam werden (Politikversagen): „In solchen Fällen sind die Unternehmen aufgefordert, eigenständige Legitimationsbemühungen anzustrengen. Hier entsteht ein Bedarf an moralischer Verantwortungsübernahme durch die Unternehmen, der über das normale Maß der systemkonformen Gewinnorientierung hinausgeht. [...] Bei Defiziten der Rahmenordnung ergeht an die Unternehmen der Auftrag, die im Normalfall an die Ordnungsebene abgegebene moralische Verantwortung wieder auszuüben, um so das entstandene Verantwortungsvakuum zu füllen. Die Aufgabe der Unternehmensethik ist es, diesen über die i.e.S. wirtschaftsethischen Vorgaben hinausgehenden Bedarf an moralischer Verantwortung der Unternehmen zu identifizieren und Möglichkeiten aufzuzeigen, wie Unternehmen solchen Erwartungen gerecht werden können“ (S.116f). Wirtschaftssubjekte sollen in diesem Fall selbst ethisch am Markt agieren (unternehmensethische Verantwortung tragen) und sich an der Weiterentwicklung bzw. Neugestaltung der Rahmenord-

nung beteiligen (als Staatsbürger politische Verantwortung tragen).

Mit dem Entwurf von Homann und Mitarbeitern sind mehrere Umsetzungsprobleme verbunden. Diese zeigen gleichzeitig, warum die Verfolgung langfristiger und systemischer Strategien zu kurz greift: (1) Anhand welcher Bezugsgröße bzw. Regel können Unternehmer prüfen, ob die wirtschaftliche Rahmenordnung in hinreichendem Maß der Moral zur Geltung verhilft? Steinmann & Löhr (1994) diskutieren die Bezugsgröße ‘gesellschaftlicher Frieden’ im Sinne eines freien Konsenses aller Bürger. (2) Ist zu erwarten, dass die Rahmenordnung quasi deterministisch „durch den Marktmechanismus hindurchgreife“ und somit den Unternehmer von jeder autonom zu verantwortenden, freien Entscheidung entlastet? Wie muß die Exekutive ausgestaltet und ausgestattet sein, damit sie die Einhaltung der wirtschaftlichen Rahmenordnung und Verordnungen gewährleistet, gleichzeitig aber bürgerliche Rechte nicht beschneidet? (3) Anhand welcher Bezugsgröße bzw. Regel kann die Legislative prüfen, welcher Gesetzentwurf - angesichts vorherrschender Interessenkonflikte - der Moral in stärkerem Maß zur Geltung verhilft? Ist es hinreichend, wenn - wie Homann & Blome-Drees vorschlagen - Unternehmer und Verbraucher ihre jeweiligen Interessen im Gesetzgebungsverfahren einzubringen und durchzusetzen versuchen? Rawls (1975) diskutiert die Bezugsgröße ‘Zustimmungsfähigkeit’ in Verbindung mit der Annahme des Nichtwissens (‘veil of ignorance’) der an der Gesetzgebung beteiligten Personen um die eigene derzeitige Ressourcenausstattung (geistiges, körperliches und materielles Vermögen).

Auch wenn die Umsetzungsproblematik nicht zufriedenstellend gelöst ist, können Instrumente bzw. Medien benannt werden, die die praktische Umsetzung ideeller Ziele unterstützen. Was für die Wirtschaftsethik die wirtschaftliche Rahmenordnung, das ist für die Unternehmensethik die Unternehmensverfassung: Langfristig und systemisch kluge Strategien können im Gesellschaftsvertrag, in Arbeitsverträgen, in Betriebsvereinbarungen, aber auch im Unternehmensleitbild sowie in Führungsgrundsätzen verankert werden. (Zur Unter-

nehmensverfassung i.w.S. zählen darüber hinaus gesetzliche Regelungen wie das Wettbewerbs-, das Kapitalmarkt-, das Verbraucherschutz-, das Gesellschafts-, das Arbeits- und das Mitbestimmungsrecht.) Abschließend kann auch bezüglich der Verfolgung ideeller Ziele auf eine soziale Wirkung verwiesen werden. Unternehmer, Führungskräfte und Mitarbeiter, die ideellen Zielen zur Geltung verholfen haben, wirken bzw. gelten als kompetent in der Führung von Unternehmen bzw. Unternehmenseinheiten.

Nachfolgend werden zwei unternehmensethische Entwürfe vorgestellt (Steinmann & Löhr, 1988, 1989, 1994; P. Ulrich, 1993abc), in denen die Umsetzungsprobleme zumindest ansatzweise eine Lösung erfahren. Sie stellen zwei konzeptuelle Varianten dar, in deren Rahmen **ideelle, technische und ökonomische Ziele** in einem gesellschaftlich (oder zumindest partnerschaftlich) ausgewogenen Verhältnis verfolgt werden können. Beide Entwürfe werden dem Ansatz der kommunikativen Ethik (vgl. Apel, 1976; Habermas, 1983) zugeordnet. Für den kommunikationsethischen Spezialfall, dass eine gegenseitige Verständigung über ideelle, technische und ökonomische Ziele und Mittel aus räumlich-zeitlichen Gründen nicht möglich ist, kann auf eine Verantwortungsethik (Jonas, 1979) zurückgegriffen werden. Diese wird zum Abschluss des vorliegenden Kapitels skizziert.

Steinmann & Löhr plädieren für eine korrektive Vermittlung zwischen Ethik und Ökonomik. In ihrer Konzeption besteht eine Richtigkeitsvermutung zugunsten des Formalziels 'Gewinnerzielung'. Gewinnmaximierung wird dagegen als unrepublikanisch abgelehnt. Unternehmensethik wird als „Gegengift“ gegen eine ausschließlich ökonomische Rationalität eingesetzt: Sie umfasst „alle durch dialogische Verständigung mit den Betroffenen begründeten bzw. begründbaren materiellen und prozessualen Normen, die von einer Unternehmung zum Zwecke der Selbstbindung verbindlich in Kraft gesetzt werden, um die konfliktrelevanten Auswirkungen des Gewinnprinzips bei der Steuerung der konkreten Unternehmensaktivitäten zu begrenzen“ (Steinmann & Löhr, 1988, S.310). Für Fälle, in denen die Richtigkeits-

vermutung für das Gewinnprinzip nicht greift, empfehlen Steinmann & Löhr, eine moralische Obernorm als Korrektiv für unternehmerische Entscheidungen heranzuziehen. „Vom Grundsatz geht es hier nicht um eine Eliminierung, sondern um eine situationale Beschränkung des Gewinnziels in bestimmten Fällen“ (Steinmann & Löhr, 1988, S.308). Arbeitsmethode der Wahl ist bei Steinmann & Löhr ebenso wie bei P. Ulrich die Diskursethik Habermas'scher Prägung: „Die Unternehmensethik sollte als rationale Diskursethik verstanden werden. In einem post-traditionalen Zeitalter gibt es keine andere Instanz als uns Menschen selber, um sich über die Bedingungen unseres Zusammenlebens begründet zu verständigen. Ziel ist der freie Konsens (aller Betroffenen) als Basis für eine (bis zur Veränderung der Voraussetzungen) dauerhafte friedliche Konfliktlösung. Unternehmensethik (als Konfliktethik) sollte also nicht primär als eine monologische Individualethik angelegt werden. Nur soweit die Handlungssituation keine argumentative Verständigung der Betroffenen zulässt (z.B. Zeitdruck, fehlende Qualifikation), sollte die Unternehmensleitung stellvertretend im Sinne einer (dialogisch verstandenen) Verantwortungsethik handeln und später Rechenschaft geben“ (Steinmann, 1988, Sp.2127f).

Das Verhältnis von Wirtschafts- zu Unternehmensethik konzipieren die Autoren als ein zweistufiges Rechtfertigungsproblem: „Auf der ersten Stufe (der Ebene der Wirtschaftsordnung) ist das Gewinnprinzip zusammen mit seinen vielen Konnex-Instituten (Gesellschaftsrecht, Wettbewerbsrecht, Arbeitsrecht, Mitbestimmungsrecht, Kapitalmarktverfassung, etc.) immer wieder auf seine Legitimation hin zu befragen; das wäre die Aufgabe einer Wirtschaftsethik im allgemeinen (Ethik der Wirtschaftsordnung). Eine solche Rechtfertigung begründet dann aber für den Fall, dass sie als gelungen bezeichnet werden kann, nicht auch schon eine hinreichende Legitimation jeder einzelnen unternehmerischen Entscheidung, sondern nur eine *Richtigkeitsvermutung*. Diese kann in jedem konkreten Einzelfall widerlegt werden, nämlich dann, wenn die besonderen Mittel, die zur Gewinnerzielung gewählt werden sollen, auf ethische Bedenken stoßen.

Auf einer zweiten Stufe, der Unternehmens-ebene als Ort der konkreten Umsetzung des Gewinnprinzips, müssen deshalb alle Entscheidungen und Handlungen erst einmal daraufhin geprüft werden, ob mit ihnen nicht Auswirkungen verbunden sind, die unter ethischen Gesichtspunkten nicht akzeptiert werden können. Die Notwendigkeit einer solchen zweiten Rechtfertigungsstufe folgt unmittelbar aus der Einsicht, dass es bei dem Prinzip der Gewinnsteuerung bloß um ein formales Kriterium für die Ordnung der gesamten Wirtschaft geht. Dieses Kriterium ist jeder Unternehmung und jedem, der sich am Wirtschaftsprozess beteiligen will, als Formalziel vorgegeben. Mit diesem Formalziel sind jedoch prinzipiell auch solche materiellen Mittelwahlen (Strategie, Produkt-Markt-Konzept, operative Steuerungshandlungen in Funktionsbereichen der Unternehmung) vereinbar, die nicht nur die legitimierte Gewinnwirkung erzielen, sondern auch weitere - ethisch bedenkliche - Auswirkungen hervorrufen. Das Formalziel grenzt insoweit noch nicht zwingend ethisch unerwünschte Handlungsorientierungen der Unternehmung aus. Es muss vielmehr selbst in jedem Einzelfall darüber befunden werden, ob die getroffene Mittelwahl nicht nur einer ausreichenden Gewinnerzielung dienlich ist, sondern auch von ihren weiteren antizipierbaren (oder eingetretenen) Auswirkungen her eine ethisch vertretbare Vorgehensweise darstellt“ (Steinmann & Löhr, 1989, S.8).

Steinmann (1988) bzw. Steinmann & Löhr (1994) versuchen moralisches Handeln über ein entsprechend gestaltetes Bildungsangebot in Unternehmen zu institutionalisieren. Damit ist der institutionenethische Ansatz von Steinmann & Löhr individuelle ethisch verankert: „Zu fordern ist eine *individuelle Sensibilisierung für ethische Probleme* auf den Ebenen von Wissen, Fähigkeiten und Verhalten: a) Beim *Wissen* geht es um die Kenntnis der sachlichen Zusammenhänge [...] und um die Bewertung der Konsequenzen von Handlungen im Kontext der Lebenswelt [...]. b) Bezüglich der *Fähigkeiten* ist u.a. an die Ausbildung sprachlicher Kompetenz als Grundlage für jede kommunikative Ethik zu denken. c) Geforderte *Verhaltensweisen* betreffen schließlich etwa das Kooperationsvermögen, den Mut, die für

richtig erkannten Einsichten auch gegen Widerstand zur Geltung zu bringen und die Autonomie, um sich von eingefahrenen eigenen und fremden Zwängen, Meinungen und Begründungen distanzieren zu können“ (Steinmann, 1988, Sp.2131). Darüber hinaus empfehlen die Autoren bei schwerwiegenden Interessenkonflikten die Einrichtung unabhängiger Ethik-Kommissionen zur Ergänzung der Unternehmensverfassung.

Der Ansatz von Steinmann & Löhr offenbart weniger Umsetzungsprobleme als der Entwurf von Homann und Mitarbeitern, es werden jedoch Zweifel an der Wirksamkeit des Ansatzes vorgebracht: (1) Unternehmensethik soll nach Steinmann & Löhr die handlungsethischen Fragen *innerhalb des gegebenen institutionellen Rahmens* der geltenden Unternehmensverfassung (im Sinne der gesetzlichen Regelungen und Verordnungen) thematisieren: Steinmann & Löhr konzipieren Unternehmensethik als eine „*situationspezifisch notwendige Ergänzung der Unternehmensverfassung* für solche Einzelfälle [...], in denen die allgemeine Richtigkeitsvermutung der Unternehmensführung auf verfassungskonformes Handeln wegen besonderer Umstände nicht aufrecht erhalten werden kann“ (Steinmann & Löhr, 1989, S.261). Die Unternehmensverfassung wird von Steinmann & Löhr also der unternehmensethischen Reflektion vorgeordnet. Ulrich (1993ab) plädiert dagegen für eine Unternehmensethik, die die Ethik der Unternehmensverfassung (Wirtschaftsethik) und die Managementethik einschließt. Die Unternehmensverfassung wird ebenso wie die Führungsgrundsätze hinterfragt und der unternehmensethische Dialog „kraft seines vernunftethisch reflektierten Eigenwerts“ (P. Ulrich) geführt. Zur Verteidigung des Ansatzes von Steinmann & Löhr kann angemerkt werden, dass sie die Ethik der wirtschaftlichen Rahmenordnung nicht aus ihrem Ansatz ausblenden, sondern wirtschafts- und unternehmensethische Erörterungen lediglich getrennt voneinander behandeln. Der zweite Kritikpunkt wiegt schwerer: (2) Da Steinmann & Löhr moralisches Handeln von den Handlungsspielräumen der Unternehmen abhängig machen, läuft ihr Ansatz auf Konjunktur- bzw. Schönwetterethik hinaus. In Stagnations- und Rezessionsphasen hat ein Unternehmen weni-

ger Wahlmöglichkeiten und wird, solange sich Moral und Gewinn in einem Gegensatz befinden, moralische Erwägungen kaum zur Geltung bringen können: „Erfolgsträchtige Unternehmensstrategien, die für die Zukunft immer wieder die Chance für eine hinreichende Rentabilität der Unternehmung bieten, sind die empirische Voraussetzung für eine Unternehmensethik. Sowohl die Möglichkeit wie auch die Notwendigkeit einer Unternehmensethik steht und fällt also mit den empirisch verfügbaren Handlungsspielräumen. Diese sind nicht vollkommen autonom von der Unternehmung kontrollierbar, sondern hängen auch von vielen anderen Faktoren ab, insbesondere - neben der Wirtschaftsordnung - von der Wettbewerbsintensität einer Branche“ (Steinmann & Löhr, 1994, S.108f). (3) Ein dritter Kritikpunkt behandelt das Verständnis, inwiefern Gewinn und Moral einander ausschließen. Steinmann & Löhr vertreten implizit die Kant'sche Position, dass Moral an die Motive der Handelnden, nicht aber an die Ergebnisse menschlichen Handelns zu knüpfen ist. Sie nehmen zwar zur Kenntnis, dass die „Funktionalisierung der Moral“ zu ethisch durchaus erwünschten Ergebnissen führen kann, grenzen jedoch die Bemühungen von Unternehmen, auf eine „moralisch begründete“ Nachfrage zu reagieren, aus ihrem Konzept der Unternehmensethik aus: „Wir halten es [...] nicht für zweckmäßig [...], schon dann von „Unternehmensethik“ zu sprechen, wenn die Unternehmungen durch die erkennbare Nachfrage der moralisch aufgeklärten Konsumenten (etwa im Ökologiebereich) dazu veranlasst werden, Ethik als „strategische Waffe“ zu entdecken und zu instrumentalisieren“ (Steinmann & Löhr, 1994, S.133).

P. Ulrich (1993abc) plädiert für eine Rekonstruktion des normativen Fundaments ökonomischer Vernunft im Sinne einer Kritik der „reinen“ ökonomischen Vernunft, d.h. für eine grundsätzliche und kontinuierliche Überprüfung der Qualität der im Wirtschaftsleben geschaffenen Werte (Wertschöpfung) sowie der sozialen Verteilung der dabei anfallenden Kosten und Nutzen. „Ein solcher grundlagenkritischer Ansatz eröffnet die Perspektive einer integrativen Wirtschaftsethik, die die zwei neoklassisch getrennten „Welten“ der ethisch-

praktischen Vernunft und der ökonomischen Rationalität „zusammendenkt“ (1993c, S.10). Dreh- und Angelpunkt seiner Konzeption ist die Verfassung, die sich ein Unternehmen gibt. Diese behandelt den Interessenausgleich zwischen den von strategischen und operativen Entscheidungen betroffenen Interessengruppen (Abnehmer, Lieferanten und Kapitaleigner, Unternehmensleitung und Belegschaft, gesellschaftliches Umfeld) und die Ausgestaltung der formalen Entscheidungs- und Kontrollstrukturen; so gesehen entsteht eine Unternehmung durch ein System von Vertragsbeziehungen zwischen den aufgeführten Interessengruppen. Materiell zeigt sich die Unternehmensverfassung i.e.S. in privatautonomem Rechtssetzungen (Gesellschaftsvertrag, Satzung, Geschäftsordnung, Unternehmensverträge u.a.) und kollektivvertraglichen Vereinbarungen (wie z.B. Betriebsvereinbarungen, Firmentarifverträge). Ulrich schlägt eine regulative Idee der offenen Unternehmensverfassung vor, die noch kein „rechts-technisch konkretes Modell“ einer Unternehmensverfassung, sondern ein kritisches Regulativ für eine ökonomisch-ethische Beurteilung konkreter Gestaltungsvorschläge darstellt.

P. Ulrich wendet sich an Unternehmensleitungen, eine ethische Unternehmensverfassung zu schaffen, die Geschäftserfolg ermöglicht: „Es kommt [...] darauf an, bei allen geschäftsstrategischen Entscheidungen sozusagen den ethischen „Unterbau“ der Handlungsalternativen konsequent und ausnahmslos mitzubedenken und aus geschäftlich ungefähr gleich erfolgversprechenden Möglichkeiten jene zu wählen, die zugleich den zu definierenden unternehmensethischen Kriterien echter lebenspraktischer „Wertschöpfung“ bestmöglich entsprechen. Allerdings ist sich der Neue Unternehmer - im Unterschied zu den ökonomistischen „Marktfundis“ - der möglichen Konflikte zwischen ethischen Ansprüchen und ökonomischen Sachzwängen und damit der mehr oder weniger engen *Grenzen* seiner Handlungsspielräume für solche ethisch-unternehmerische Synthesen durchaus bewusst. Auf einer *zweiten Ebene* erkennt er deshalb sein aufgeklärtes Eigeninteresse an ordnungspolitischen Reformen, die seinen Handlungsspielraum für verantwortungsbewusstes *und zugleich* unterneh-

merisch erfolgreiches Wirtschaften vergrößern“ (Ulrich, 1993c, S.17).

Der Ansatz von P. Ulrich ist anthropologisch fundiert. In Tabelle 18 hat P. Ulrich (1993a) die Merkmale theoretisch-technischer sowie praktisch-kommunikativer Vernunft unter den Hegel'schen Stichworten Arbeit und Interaktion gegenübergestellt. Die (gleichrangige) Berücksichtigung von Arbeit und Interaktion entspringt aus der praktischen Auseinandersetzung des Subjekts mit seiner natürlichen (Arbeit) und seiner sozialen Umwelt (Interaktion). „In der *Interaktion* mit anderen Menschen lernt

das Subjekt nicht nur die normativen Traditionen, sondern auch sich selbst mit den Augen der anderen Subjekte kennen; es „spiegelt“ sich gewissermaßen in ihnen. Auf der Basis der wechselseitigen Anerkennung der interagierenden Subjekte bildet sich ihr Selbstbewusstsein. In der *Arbeit* erfährt sich das Subjekt zunächst als (ohnmächtiges) Objekt, das den Naturgewalten unterworfen ist; indem es lernt, die Kausalität der Natur für seine Bedürfnisbefriedigung verfügbar zu machen, gewinnt es sich selbst als von den Objekten unterscheidbares (mächtiges) Subjekt zurück“ (1993a, S.56f).

Arbeit	Interaktion
<ul style="list-style-type: none"> • Zweckrationales Handeln (Homo faber) • Verfügbarmachung und Kontrolle von Objekten • Konstitutiv: Teleologische Setzung • Empirisch-analytisches Problem (Ungewissheit) • Zweck-Mittel-Analyse (Informationsverarbeitung) • „Objektive“ Information über Wirkungszusammenhänge • Mittel und Strategien • „Rationalisierung“ = Ausdehnung technischer Verfügungsgewalt (Emanzipation aus Naturgewalt) • Theoretische Wissenschaft („objektive“ Realwissenschaft) 	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikatives Handeln (Homo sapiens) • Verständigung zwischen Subjekten • Konstitutiv: Ethisches Gegenseitigkeitsprinzip • Normatives Problem (Uneinigkeit) • Diskurs (Dialog) (Willensbildung) • Intersubjektiver Konsens über Sinnzusammenhänge • Zwecke und Normen • „Rationalisierung“ = Ausdehnung kommunikativer Verständigungsmöglichkeiten (Emanzipation aus sozialer Gewalt) • Rationale Politik (bzw. „praktische Wissenschaft“)
Theoretisch-technische Vernunft	Praktisch-kommunikative Vernunft

Tabelle 18: Technische vs. kommunikative Vernunft (Ulrich, 1993a, S.60)

Die praktische Auseinandersetzung mit den Naturgewalten, wie sie in Tabelle 18 dargestellt wird, ist gleichzeitig prototypisch für die „strategisch-rationale“ Auseinandersetzung von Unternehmern, Führungskräften und Mitarbeitern im Wirtschaftsleben (siehe Tabelle 19): Märkte werden erobert, Lieferanten, Kunden und Mitarbeiter werden gefügig gemacht, Konkurrenten werden bekämpft. Werden strategische Allianzen (siehe Nalebuff & Brandenburger, 1996) geschlossen, dann kommen sie zustande aufgrund langfristiger und systemischer Überlegungen bei der Verfolgung technischer und ökonomischer Ziele.

Partnerschaft im Innen- und Außenverhältnis eines Unternehmens (konsensuelle Unternehmensführung) bedeutet dagegen Aufbau von strategischen Verständigungspotentialen. Part-

nerschaft lässt sich nicht allein durch funktionale Systemgestaltung (Organisations- und Managementtechniken) verwirklichen. Funktionale Systemgestaltung schafft zwar Funktionszusammenhänge, nicht jedoch Sinnzusammenhänge, die Mitarbeiter und Kunden veranlassen, Funktionszusammenhänge als System- und lebensweltliche Begrenzungen anzuerkennen (und möglicherweise neu zu gestalten). „Das spezifisch *moderne Sinnstiftungspotential* liegt aber allein im kommunikativen Verständigungspotential mündiger Bürger: An die Stelle des traditional zugeschriebenen und normativ vorgeschriebenen Einverständnisses der Tradition tritt die argumentative Verständigung über sinnvolle Handlungsorientierungen“ (Ulrich, 1993, S.436).

„Zwischen den beiden elementaren Rationalisierungsdimensionen besteht nun ein latentes Spannungsverhältnis. Werden die Methoden der technischen Rationalisierung, die der Verfügbarmachung von Objekten dienen, auf die Gestaltung sozialer Beziehungen ausgedehnt, so entsteht *Sozialtechnologie*, deren definierendes Merkmal nichts anderes als die mehr oder weniger weitgehende Verdinglichung von Personen (Objektivierung von Subjekten) ist. Eine komplex organisierte Gesellschaft wird gewiss ohne ein bestimmtes Maß an Sozialtechnologien zur zweckrationalen Steuerung ihrer arbeitsteiligen Prozesse nicht auskom-

men. Worauf es jedoch vernünftigerweise ankommt, ist die Möglichkeit der herrschaftsfreien Verständigung unter den Betroffenen über die gesellschaftliche Wünschbarkeit und damit die grundsätzliche Aufhebbarkeit sozialtechnologischer „Sachzwänge“. Geht der [...] Primat der herrschaftsfreien Verständigungsmöglichkeit über die sozialtechnologische Verfügungsordnung faktisch verloren oder werden solche Verständigungsverhältnisse normativ als unnötig oder unerwünscht bewertet, so resultieren *technokratische* Bewusstseins- und Machtstrukturen“ (Ulrich, 1993, S.62).

1. Dimension Strategisches Management	2. Dimension Konsensorientiertes Management
<ul style="list-style-type: none"> • Problemtyp: Ungewissheit („Was können wir?“) • Informationsverarbeitung (Faktenanalyse) • „Objektive“ Information über Wirkungszusammenhänge • Monologisch • Rationaler Umgang mit Objekten • „Unternehmungsführungstechnik“ • Aufbau von strategischen Erfolgspotentialen • Utilitaristisch-strategischer Rationalitätsbegriff • Rationalisierung = Verbesserung der Kontrolle über Dinge und Personen (Sozialtechnologie) • Einführung von Informations-, Entscheidungs-, Organisations-, Führungs-, Kontroll-, Public-Relations-Techniken • Funktionale Systemintegration (Systemsteuerung) 	<ul style="list-style-type: none"> • Problemtyp: Uneinigkeit („Was wollen wir?“) • Willensbildung (Normengenesse) • Intersubjektiver Konsens über Sinnzusammenhänge • Dialogisch • Rationaler Umgang mit Subjekten • Unternehmungspolitik (Politik des Unternehmens) • Aufbau von kommunikativen Verständigungspotentialen • Kommunikativ-ethischer Rationalitätsbegriff • Rationalisierung = Verbesserung der Voraussetzungen für argumentative Konsensbildung mit allen Betroffenen (rationale Politik) • Entwicklung der unternehmungspolitischen Kommunikationskultur nach innen (Internal Relations) und außen (External Relations) • Normative Sozialintegration (lebensweltliche Legitimation)

Tabelle 19: Zweidimensionale Managementkonzeption (Ulrich, 1993a, S.439)

Eine *Ökonomie des Dialogs* bietet die Chance, über den Aufbau von kommunikativen Verständigungspotentialen („Konsensus-Management“) auch strategische Erfolgspotentiale zu schaffen. „Die strategische Funktionalität des Konsensus-Managements lässt sich durchaus in herkömmlichen betriebswirtschaftlichen Nutzen/Kosten-Kategorien definieren: Die Beteiligung der Betroffenen - seien es Mitarbeiter oder Externe - am unternehmungspolitischen Willensbildungsprozess wirkt sich strategisch umso günstiger aus, je geringer die Konsensbildungskosten im Verhältnis zu den

dadurch vermeidbaren Folgekosten im Falle des Dissens oder gar des manifesten Widerstands der Betroffenen ins Gewicht fallen. In diesem Kalkül wird also nicht nur dem Willensbildungsaufwand, der durch die Beteiligung der Betroffenen tendenziell steigt, Rechnung getragen, sondern ebenso sehr dem Willensdurchsetzungsaufwand in der Realisierungsphase einer unternehmerischen Strategie, der durch die vorgängige Konsensfindung mit den Betroffenen in der Regel nicht nur geringer, sondern auch besser antizipierbar wird, was eine möglicherweise entscheidend ins

Gewicht fallende Verringerung des strategischen Risikos bedeutet“ (S.438f).

Durch Beteiligung der betroffenen Mitarbeiter und Kunden werden Konzept- oder Realisierungsmängel leichter offenkundig und behebbar, während die Betroffenen zu beständigen

Partner werden. Werden betroffene Mitarbeiter bei der Gestaltung der Partnerschaft übergangen, sind dagegen Widerstände gegen eine (potentielle) Partnerschaft zu erwarten. Eine partnerschaftliche Strategie kann auf der operativen Ebene völlig blockiert werden.

	„Monologischer“ Management-Ansatz	Dialogischer Management-Ansatz
<i>Willensbildungsphase</i>	Aufwand gering (Alleinent-scheidung)	Aufwand groß (Konsensbildung mit den Betroffenen)
<i>Implementierungsphase</i>	Aufwand groß, Risiko hoch (Dissens der Betroffenen erfordert Promotionsaktivitäten)	Aufwand gering, Risiko niedrig (Akzeptierung durch die Betroffenen = Beteiligten)
<i>Strategische Handlungsfolgen</i>	Externe Effekte auf Nichtbeteiligte, Risiko hoher Folgekosten, Zerstörung von kommunikativen Verständigungspotentialen	Externe Effekte internalisiert, geringes Risiko nicht antizipierter Folgekosten, Aufbau von kommunikativen Verständigungspotentialen
<i>Bilanz</i>	Betriebswirtschaftlich riskant (langfristig irrational)	Betriebswirtschaftlich rational (evtl. kurzfristige Effizienzver-zichte)

Tabelle 20: Ökonomie des Dialogs (Ulrich, 1993a, S.440)

Ist eine gegenseitige Verständigung im Unternehmen bzw. zwischen Partner-Unternehmen über ideelle, technische und ökonomische Ziele und Mittel aus räumlich-zeitlichen Gründen nicht möglich, dann bleibt den verantwortlichen Führungskräften und Mitarbeitern „nichts anderes übrig, als die „einsame“ Verantwortung für die Wahrung legitimer Interessen dieser betroffenen, aber an der Entscheidung nicht beteiligten Personen zu übernehmen. Diese Situation fehlender oder unvollständiger Reziprozität ist für jedes Verantwortungsproblem konstitutiv“ (Ulrich, 1993a, S.316f). Darum benötigt die kommunikative Ethik eine **Ver-**

antwortungsethik (Jonas, 1979) als Ergänzung für „einsame“ Entscheidungen in nicht-reziproken Situationen. Dialogische Verantwortung (siehe Tabelle 21) heißt dann, dass derjenige verantwortlich handelt, der sich der Kritik der Betroffenen stellt und vernünftige, d.h. allseits akzeptierbare Gründe für seine Handlungen vorbringt („Kultur der Begründbarkeit“). Monologische Verantwortung heißt dagegen, dass der Handelnde nur seinem eigenen Gewissen gegenüber Rede und Antwort steht.

„Monologische“ Verantwortung	Dialogische Verantwortung
<ul style="list-style-type: none"> • Derivative Wurzel der Ethik: Ethos der Fürsorge (Eltern-Kinder) • Methodischer Solipsismus • Elitäre Verantwortung • Unkritisch bezüglich asymmetrischer Kommunikationssituation (strukturkonservativ) • Entscheiden für die Betroffenen (Output-Verantwortung) • Paternalistische „Interessenberücksichtigung“ • Abhängigkeit und „Verantwortungslosigkeit“ der Betroffenen 	<ul style="list-style-type: none"> • Originäre Wurzel der Ethik: Ethos der Gegenseitigkeit zwischen mündigen Personen • Apriori der Kommunikationsgemeinschaft • Solidarische Verantwortung • Kritisch bezüglich asymmetrischer Kommunikationssituation (emanzipatorisch) • Entscheiden mit den Betroffenen (Input-Verantwortung) • Dialogischer Interessenausgleich • Mündigkeit und Verantwortungsfähigkeit der Beteiligten

<ul style="list-style-type: none"> • Utilitaristische Ethik: „Sozialnutzenmaximierung“ • Technokratischer Horizont 	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikative Ethik: • Wille zum vernünftigen Konsens • Demokratischer Horizont
--	---

Tabelle 21: Monologischer und dialogischer Begriff sozialer Verantwortung (Ulrich, 1993a, S.321)

Die abschließende Überlegung dient einem Vergleich der sozialen Implikationen der diskutierten Unternehmensziele bzw. -strategien. Während Unternehmen und Mitarbeiter, die ausgereifte Produkte und Problemlösungen entwickelt haben, Ansehen im Sinne technischer Kompetenz gewinnen, genießen Unternehmen und Mitarbeiter, die akzeptable Erlöse und Kosten erzielen, Ansehen im Sinne von Kontrollkompetenz bzw. Marktmacht. Unternehmen und Mitarbeiter, die langfristig und systemisch kluge Strategien entwickeln und umsetzen, gewinnen Ansehen im Sinne von Führungskompetenz. Alle drei Ansätze werden

dem strategischen Management zugeordnet. Da funktionale Systemgestaltung jedoch die Eigeninteressen von Mitarbeitern und (potentiellen) Partner-Unternehmen außer acht lässt, erwächst beim „Regelungsobjekt“ Fremdfirma bzw. Mitarbeiter kein Vertrauen gegenüber der „Steuerungseinheit“ Management. Ein „Qualitätssprung“ in Richtung Vertrauen erfolgt hingegen, sobald das Management den ernstzunehmenden Versuch startet, sich mit den Mitarbeitern und (potentiellen) Partner-Unternehmen über deren Eigeninteressen zu verständigen und diesen zur Geltung zu verhelfen.

Literatur

Aaker, D.A. & Stayman, D.M. (1990): Measuring audience perceptions of commercials and relating them to ad impact. *Journal of Advertising Research*, Aug./Sept. 1990, 7-17.

Ajzen, I. (1985): From intentions to actions: A theory of planned behavior. In J. Kuhl & J. Beckmann (Eds.), *Action-control: From Cognition to Behavior* (pp.11-39). Heidelberg: Springer.

Ajzen, I. (1987): Attitudes, traits, and actions: Dispositional prediction of behavior in personality and social psychology. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol.20, pp.1-63). New York: Academic Press.

Ajzen, I. (1991): The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179-211.

Ajzen, I. & Madden, T.J. (1986): Prediction of goal directed behavior: Attitudes, intentions, and perceived behavioral control. *Journal of Experimental Social Psychology*, 22, 453-474.

Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1990): The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.

Anderson, E., Lodish, L.M. & Weitz, B.A. (1987): Resource allocation behavior in conventional channels. *Journal of Marketing Research*, 24, 85-97.

Anderson, E. & Weitz, B.A. (1989): Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads. *Marketing Science*, 8, 310-323.

Anderson, E. & Weitz, B. (1992): The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. *Journal of Marketing Research*, 29, 18-34.

Anderson, J.C. & Narus, J.A. (1990): A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *Journal of Marketing*, 48, 62-74.

Apel, K.-O. (1976): *Transformation der Philosophie, Bd.2: Das Apriori der Kommunikationsgemeinschaft*. Frankfurt/Main: Suhrkamp.

Axelrod, R. (1984): *The Evolution of Cooperation*. New York: Basic Books.

Bacharach, S.B. & Lawler, E.J., III. (1981): *Bargaining: Power, Tactics, and Outcomes*. San Francisco: Jossey-Bass.

Bem, D.J. (1967): Self-perception: An alternative interpretation of cognitive

- dissonance phenomena. *Psychological Review*, 74, 183-200.
- Benton, A.A., Kelley, H.H. & Liebling, B.** (1972): Effects of extremity of offers and concession rate on the outcomes of bargaining. *Journal of Personality and Social Psychology*, 24, 73-83.
- Bleeke, J. & Ernst, D.** (1992): Mit internationalen Allianzen auf die Siegerstraße. *Harvard-Manager*, 3/92, 118-127.
- Bleicher, K.** (1989): Chancen für Europas Zukunft: Führung als internationaler Wettbewerbsfaktor. Frankfurt/Main: Campus.
- Boss, R.W.** (1978): Trust and managerial problem solving revisited. *Group & Organization Studies*, 3, 331-342.
- Bowersox, D.J.** (1991): Logistische Allianzen machen Furore. *Harvard-Manager*, 2/91, 34-42.
- Brockner, J. & Rubin, J.Z.** (1985): *Entrapment in Escalating Conflicts. A Social Psychological Analysis*. New York.
- Bühner, R.** (1989): Bestimmungsfaktoren und Wirkungen von Unternehmenszusammenschlüssen. *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 4/89, 158-165.
- Bullinger, H.-J.** (1996): Business Reengineering. In P. Knauth & A. Wollert (Hrsg.), *Human Resource Management. Neue Formen betrieblicher Arbeitsorganisation und Mitarbeiterführung: Strategien, Konzepte, Praxisbeispiele* (Kap. 5.2.3, S.1-33). Köln: Deutscher Wirtschaftsdienst.
- Bundesministerium für Wirtschaft** (Hrsg.) (1976): Zwischenbetriebliche Zusammenarbeit im Rahmen des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen (Kooperationsfibel). Bonn: Bundesministerium für Wirtschaft.
- Camp, R.C.** (1989): *Benchmarking*. Milwaukee.
- Carnevale, P.J.** (1986): Strategic choice in mediation. *Negotiation Journal*, 2, 41-56.
- Carnevale, P.J. & Pruitt, D.G.** (1992): Negotiation and mediation. *Annual Review of Psychology*, 43, 531-582.
- Crosby, P.B.** (1979): *Quality is Free: The Art of Making Quality Certain*. New York: McGraw-Hill.
- DeCotiis, T.A. & Summers, T.P.** (1987): A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment. *Human Relations*, 40, 445-470.
- DeMarco, T. & Lister, T.** (1987): *Peopleware: Productive Projects and Teams*. New York: Dorset.
- Deutsch, M.A.** (1949a): A theory of cooperation and competition. *Human Relations*, 2, 129-152.
- Deutsch, M.A.** (1949b): An experimental study of the effects of cooperation and competition upon group processes. *Human Relations*, 2, 199-231.
- Deutsch, M.A.** (1962): Cooperation and trust: Some theoretical notes. In M.R. Jones (Ed.), *Nebraska Symposium on Motivation* (pp 275-318). Lincoln: University of Nebraska Press.
- Deutsch, M.A.** (1973): *The Resolution of Conflict*. Yale: University Press.
- Doll, J., Mentz, M. & Orth, B.** (1991): Zur Vorhersage zielgerichteten Handelns: Einstellung, Subjektive Handlungskompetenz und Emotionen. *Zeitschrift für experimentelle und angewandte Psychologie*, 38, 539-559.
- Donohue, W.A.** (1989): Communicative competence in mediators. In K. Kressel & D.G. Pruitt (Eds.), *Mediation Research* (pp. 322-343). San Francisco: Jossey-Bass.
- Earley, P.C. & Kanfer, R.** (1985): The influence of component participation and role models on goal acceptance, goal satisfaction, and performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36, 378-390.
- Eisenberger, R., Fasolo, P. & Davis-LaMastro, V.** (1990): Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75, 51-59.
- El-Ansary, A.I. & Stern, L.W.** (1972): Power measurement in the distribution channel. *Journal of Marketing Research*, 9, 47-52.
- Endler, N.S. & Magnusson, D.** (1976): *Interactional Psychology and Personality*. New York: Hemisphere.
- Erez, M., Earley, P.C. & Hulin, C.L.** (1985): The impact of participation on goal acceptance and performance: A two-step model. *Academy of Management Journal*, 28, 50-66.
- Etgar, M.** (1976a): Effects of administrative control on efficiency of vertical marketing systems. *Journal of Marketing Research*, 13, 12-24.

- Etgar, M.** (1976b): Channel domination and countervailing power in distributive channels. *Journal of Marketing Research*, 13, 254-262.
- Etgar, M.** (1977): Channel environment and channel leadership. *Journal of Marketing Research*, 14, 69-76.
- Etgar, M.** (1979): Sources and types of intrachannel conflict. *Journal of Retailing*, 55, 61-78.
- Fichman, M. & Levinthal, D.A.** (1991): Honeymoons and the liability of adolescence: A new perspective on duration dependence in social and organizational relationships. *Academy of Management Review*, 16, 442-468.
- Fisher, R. & Brown, S.** (1989): *Gute Beziehungen*. Frankfurt/Main: Campus.
- Frazier, G.** (1983): On the measurement of interfirm power in channels of distribution. *Journal of Marketing Research*, 20, 158-166.
- Gage, W.L.** (1967): *Value Analysis*. London.
- George, J.M. & Bettenhausen, K.** (1990): Understanding prosocial behavior, sales performance, and turnover. *Journal of Applied Psychology*, 75, 698-709.
- Geschka, H. & Hammer, R.** (1986): Die Szenario-Technik in der strategischen Unternehmensplanung. In D. Hahn & B. Taylor (Hrsg.), *Strategische Unternehmensplanung: Stand und Entwicklungstendenzen* (4.Aufl.) (S.238-263). Heidelberg/Wien.
- Glasl, F.** (1975): Selbstdiagnose einer Schule. In F. Glasl & L. de la Houssaye (Hrsg.), *Organisationsentwicklung* (S.107-120). Bern / Stuttgart: Paul Haupt.
- Glasl, F.** (1990): *Konfliktmanagement* (2. Aufl.). Bern: Paul Haupt.
- Gollwitzer, P.M.** (1988): *Motivationale vs. volitionale Bewußtseinslage*. München: Ludwig-Maximilians-Universität. Habilitationsschrift.
- Habermas, J.** (1983): *Moralbewußtsein und kommunikatives Handeln*. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Hammer, M. & Champy, J.** (1995): *Business Reengineering* (6. Aufl.). Frankfurt/Main: Campus.
- Hamner, W.C.** (1974): Effects of bargaining strategy and pressure to reach agreement in a stalemated negotiation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 30, 458-467.
- Harnett, D.L. & Vincelette, J.P.** (1978): Strategic influences on bargaining effectiveness. In H. Sauermann (Ed.), *Contributions to Experimental Economics*. Tübingen: Mohr.
- Heckhausen, H.** (1989): *Motivation und Handeln* (2.Aufl.). Berlin: Springer.
- Hefermehl, W.** (1995): Einführung. In: *Wettbewerbsrecht und Kartellrecht* (17.Aufl.) (S.IX-XLIV). München: Beck.
- Helper, S.** (1991): How much has really changed between US automakers and their suppliers? *Sloan Management Review*, 32, 15-28.
- Hiltrop, J.M.** (1985): Mediator behavior and the settlement of collective bargaining in Britain. *Journal of Social Issues*, 41, 83-99.
- Hiltrop, J.M.** (1989): Factors associated with successful labor mediation. In K. Kressel & D. G. Pruitt (Eds.), *Mediation Research* (pp. 241-262). San Francisco: Jossey-Bass.
- Hinterhuber, H.H.** (1984): *Strategische Unternehmensführung* (3.Aufl.). Berlin/New York.
- Hollenbeck, J.R. & Klein, H.J.** (1987): Goal commitment and the goal setting process: Problems, prospects, and proposals for future research. *Journal of Applied Psychology*, 72, 212-200.
- Homann, K. & Blome-Drees, F.** (1992): *Wirtschafts- und Unternehmensethik*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Ilgen, D.R., Fisher, C.D. & Taylor, M.S.** (1979): Consequences of individual feedback on behavior in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 64, 349-371.
- Irle, M.** (1975): *Lehrbuch der Sozialpsychologie*. Göttingen: Hogrefe.
- Janis, I.L.** (1982): Counteracting the adverse effects of concurrence-seeking in policy-planning groups: Theory and research perspectives. In H. Brandstätter, J.H. Davis & G. Stocker-Kreichgauer (Eds.), *Group Decision Making* (pp. 477-501). London: Academic Press.
- Johnson, D.W., Maruyama, G., Johnson, R., Nelson, D. & Skon, L.** (1981): Effects of cooperative, competitive, and individualistic goal structures on achievement: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 89, 47-62.
- Jonas, H.** (1979): *Das Prinzip Verantwortung. Versuch einer Ethik für die technologische Zivilisation*. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Jonas, K. & Doll, J.** (1996): Eine kritische Bewertung der Theorie überlegten Handelns und

der Theorie geplanten Verhaltens. *Zeitschrift für Sozialpsychologie*, 27, 18-31.

Kerr, N.L. (1983): Motivation losses in small groups: A social dilemma analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45, 819-828.

Kotler, P. (1989): *Marketing-Management. Analyse, Planung und Kontrolle*. Stuttgart: Poeschel.

Küting, K. (1983): Der Entscheidungsrahmen einer unternehmerischen Zusammenarbeit. In K. Küting & K.J. Zink (Hrsg.), *Unternehmerische Zusammenarbeit. Beiträge zu Grundsatzfragen bei Kooperation und Zusammenschluss* (S.1-35). Berlin: Schmidt.

Küting, K. & Zink, K.J. (Hrsg.) (1983): *Unternehmerische Zusammenarbeit. Beiträge zu Grundsatzfragen bei Kooperation und Zusammenschluss*. Berlin: Schmidt.

Latané, B., Williams, K.D. & Harkins, S. (1979): Many hands make light the work: The causes and consequences of social loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 822-832.

Lawler, E.J., III & MacMurray, B.K. (1980): Bargaining toughness: A qualification of level-of-aspiration and reciprocity hypotheses. *Journal of Applied Social Psychology*, 10, 416-430.

Lim, R.G. & Carnevale, P.J. (1990): Contingencies in the mediation of disputes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58, 259-272.

Littig, K.-E. (1986): *Kooperations- und Wettbewerbsorientierungen, sowie Möglichkeiten zu ihrer Erfassung bei 10- bis 14-jährigen Schülern*. Weinheim/Basel: Beltz.

Locke, E.A. (1968): Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3, 157-189.

Locke, E.A., Frederick, E., Lee, C. & Bobko, P. (1984): Effects of self-efficacy, goals, and task strategies on task performance. *Journal of Applied Psychology*, 69, 241-251.

Locke, E.A. & Latham, G.P. (1990): *A Theory of Goal Setting and Task Performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Locke, E.A., Latham, G.P. & Erez, M. (1988): The determinants of goal commitment. *Academy of Management Review*, 13, 23-39.

Locke, E.A., Shaw, K.N., Saari, L.M. & Latham, G.P. (1981): Goal setting and task performance: 1968-1980. *Psychological Bulletin*, 90, 125-152.

Luce, R.D. & Raiffa, H. (1957): *Games and Decision*. New York: Wiley.

Lund, M. (1991): Commitment old and new. In R.A. Hinde & J. Groebel (Eds.), *Cooperation and Prosocial Behaviour* (pp.212-222). Cambridge: Cambridge University Press.

MacCrimon, K.R. & Messick, D.M. (1976): A framework of social motives. *Behavioral Sciences*, 21, 86-100.

Maki, J.E., Thorngate, W.B. & McClintock, C.G. (1979): Prediction and perception of social motives. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 203-220.

Marks, M.L. & Mirvis, P. (1985): Merger syndrome: Stress and uncertainty. *Mergers & Acquisition, Summer 1985*, 50-55.

McCann, J.E. & Gilkey, R. (1988): *Joining Forces: Creating & Managing Successful Mergers & Acquisitions*. Englewood Cliffs, NJ.: Prentice Hall.

McClelland, D.C. (1961): *The Achieving Society*. Princeton, NJ: Van Nostrand.

McClintock, C.G. & McNeel, S.P. (1966): Societal membership, score status, and game behavior: A phenomenological analysis. *International Journal of Psychology*, 1, 263-279.

Mirvis, P. & Marks, M.L. (1986): Merger syndrome: Management by crisis (Part II). *Mergers & Acquisition, Jan./Feb. 1986*, 70-76.

Mowday, R.T., Steers, R.M. & Porter, L.W. (1979): The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.

Mullen, B. & Copper, C. (1994): The relation between group cohesiveness and performance: An integration. *Psychological Bulletin*, 115, 210-227.

Nalebuff, B. & Brandenburger, A. (1996): *Coopetition - kooperativ konkurrieren*. Frankfurt/Main: Campus.

Nehls, R.G. (1986): Der lange Weg zur neuen Firma. *Manager-Magazin*, 5/86, 186-195.

Neuberger, O. & Kompa, A. (1987): *Wir, die Firma*. Weinheim: Beltz.

- Nieschlag, R., Dichtl, E. & Hörschgen, H.** (1985): *Marketing* (14. Aufl.). Berlin: Duncker & Humblot.
- Porter, L.W. & Lawler, E.E., III.** (1968): *Managerial Attitudes and Performance*. Homewood, Il.: Dorsey Press.
- Porter, M.E.** (1985): *Competitive Advantage*. New York: Free Press.
- Pritchard, R.D., Kleinbeck, U. & Schmidt, K.-H.** (1993): *Das Managementsystem PPM. Durch Mitarbeiterbeteiligung zu höherer Produktivität*. München: Beck.
- Pruitt, D.G.** (1981): *Negotiation Behavior*. New York: Academic Press.
- Pruitt, D.G., Pierce, R.S., Zubek, J.M., Welton, G.L. & Nochajski, T.H.** (1990): Goal achievement, procedural justice, and the success of mediation. *International Journal of Conflict Management*, 1, 33-45.
- Prein, H.** (1984): A contingency approach for conflict intervention. *Group and Organization Studies*, 9, 81-102.
- Rapoport, A.** (1960): *Fights, Games, and Debates*. Ann Arbor, Mich.: University of Michigan Press.
- Rawls, J.** (1975): *Eine Theorie der Gerechtigkeit*. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Ropella, W.** (1989): *Synergie als strategisches Ziel der Unternehmung*. Berlin/New York: de Gruyter.
- Ross, J. & Staw, B.M.** (1986): Expo 86: An escalation prototype. *Administrative Science Quarterly*, 31, 274-297.
- Rousseau, D.M.** (1995): *Psychological Contracts in Organizations. Understanding Written and Unwritten Agreements*. Thousand Oaks: Sage.
- Rusbult, C.E., Farrell, D., Rogers, G. & Mainous, A.G.III** (1988): Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: An integrative model of responses to declining job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 31, 599-627.
- Rusbult, C.E., Verette, J., Whitney, G.A., Slovik, L.F. & Lipkus, I.** (1991): Accommodation processes in close relationships: Theory and preliminary empirical evidence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60, 53-78.
- Salancik, G.** (1977): Commitment and the control of organizational behavior and belief. In B.M. Staw & G.R. Salancik (Eds.), *New Directions in Organizational Behavior* (pp. 1-54). Chicago: St. Clair Press.
- Schubert, W. & Küting, K.** (1981): *Unternehmenszusammenschlüsse*. München.
- Schurr, P.H. & Ozanne, J.L.** (1985): Influences on exchange processes: Buyers' preconceptions of a seller's trustworthiness and bargaining toughness. *Journal of Consumer Research*, 11, 939-953.
- Siegel, S. & Fouraker, L.E.** (1960): *Bargaining and Group Decision Making*. New York: McGraw-Hill.
- Six, B. & Eckes, T.** (1996): Metaanalysen in der Einstellungs-Verhaltens-Forschung. *Zeitschrift für Sozialpsychologie*, 27, 7-17.
- Steinmann, H.** (1988): Unternehmensethik. In: *Gabler Wirtschafts-Lexikon* (12. Aufl., Sp. 2126-2132). Wiesbaden: Gabler.
- Steinmann, H. & Löhr, A.** (1988): Unternehmensethik - eine 'realistische' Idee. Versuch einer Begriffsbestimmung anhand eines praktischen Falles. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 40, 299-317.
- Steinmann, H. & Löhr, A.** (1989): Grundfragen und Problembestände einer Unternehmensethik. In H. Steinmann & A. Löhr (Hrsg.), *Unternehmensethik* (S.3-21). Stuttgart: Poeschel.
- Steinmann, H. & Löhr, A.** (1994): *Grundlagen der Unternehmensethik* (2. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Thompson, L.L.** (1991): Information exchange in negotiation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 27, 161-179.
- Ulrich, P.** (1993a): *Transformation der ökonomischen Vernunft* (3. Aufl.). Bern: Haupt.
- Ulrich, P.** (1993b): *Integrative Wirtschafts- und Unternehmensethik - ein Rahmenkonzept*. Schrift Nr.55 des Instituts für Wirtschaftsethik, Hochschule St. Gallen, Schweiz.
- Ulrich, P.** (1993c): *Wirtschaftsethik als Beitrag zur Bildung mündiger Wirtschaftsbürger. Zur Frage nach dem „Ort“ der Moral in der Marktwirtschaft*. Schrift Nr.57 des Instituts für Wirtschaftsethik, Hochschule St. Gallen, Schweiz.
- Vroom, V.H.** (1964): *Work and Motivation*. New York: Wiley.
- Werthebach, M.** (1994): *Innovation in Advertising Teams: On Problem-Solving*,

Leadership, and Innovative Ads. Poster presented on the 23rd International Congress of Applied Psychology, July 17-22, 1994, Madrid, Spain.

Werthebach, M., Grote, K. & Schmidkunz, H. (1996): Berufliche und betriebliche Sozialisation. Ein Modellversuch zur berufsfeldübergreifenden und fallbezogenen Ausbildung von Chemikanten/Papiermachern, Industriemachern und Prozessleitelektronikern / Energieelektronikern (I). *Zeitschrift für Klientenzentrierung*, 1/96, 73-121.

Werthebach, M. & Schmidt, K.-H. (1996): Partizipatives Produktivitätsmanagement (PPM): Ein neues Instrument zur zielbezogenen Unterstützung von Gruppenarbeit. In P. Knauth & A. Wollert (Hrsg.), *Human Resource Management. Neue Formen betrieblicher Arbeitsorganisation und Mitarbeiterführung: Strategien, Konzepte, Praxisbeispiele* (Kap. 7.5.2.3, S.1-33). Köln: Deutscher Wirtschaftsdienst.

Werthebach, M., Schmidt, K.-H. & Kleinbeck, U. (im Druck): Zielbezogene Unterstützung von Teamarbeit in der Verwaltung: Eine Fallstudie. *Verwaltung & Management*, 5/97.

Williams, K.D. & Karau, S.J. (1991): Social loafing and social compensation: The effects of expectations of co-worker performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61, 570-581.

Zaccaro, S.J. & Lowe, C.A. (1986): Cohesiveness and performance on an additive task: Evidence for multidimensionality. *Journal of Social Psychology*, 128, 547-558.

Zaccaro, S.J. & McCoy, C. (1988): The effects of task and interpersonal cohesiveness on performance of a disjunctive group task. *Journal of Applied Social Psychology*, 18, 837-851.

Zand, D.E. (1972): Trust and managerial problem solving. *Administrative Science Quarterly*, 17, 229-239.