

Rosemarie Huber

Der Zusammenhang zwischen den Kulturunterschieden der Partner und der Verteilung von Erfolg in grenzüberschreitenden Kooperationen

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

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

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

Copyright © 2008 Diplom.de
ISBN: 9783836622219

**Der Zusammenhang zwischen den Kulturunterschieden
der Partner und der Verteilung von Erfolg in grenzüber-
schreitenden Kooperationen**

Rosemarie Huber

Der Zusammenhang zwischen den Kulturunterschieden der Partner und der Verteilung von Erfolg in grenzüberschreitenden Kooperationen

Rosemarie Huber

Der Zusammenhang zwischen den Kulturunterschieden der Partner und der Verteilung von Erfolg in grenzüberschreitenden Kooperationen

ISBN: 978-3-8366-2221-9

Herstellung: Diplomica® Verlag GmbH, Hamburg, 2009

Zugl. MCI - Management Center Innsbruck GmbH, Innsbruck, Österreich, Magisterarbeit, 2008

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden und der Verlag, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

© Diplomica Verlag GmbH

<http://www.diplomica.de>, Hamburg 2009

INHALTSVERZEICHNIS

ABBILDUNGSVERZEICHNIS..... V

1	EINLEITUNG	1
1.1	Ausgangslage und Problemstellung	1
1.2	Zielsetzung.....	3
1.3	Aufbau der Arbeit	4
2	UNTERNEHMENSKOOPERATIONEN	6
2.1	Grundlagen zwischenbetrieblicher Kooperationen	6
2.2	Begriffsabgrenzung Kooperation	7
2.3	Determinanten kooperativer Zusammenarbeit	9
2.3.1	<i>Exogene Einflussfaktoren.....</i>	<i>10</i>
2.3.1.1	Politisch-rechtliche Rahmenbedingungen	11
2.3.1.2	Ökonomische Rahmenbedingungen	11
2.3.1.3	Technologische Rahmenbedingungen	12
2.3.1.4	Branchenspezifische Umfeldeterminanten	13
2.3.2	<i>Theorieansätze.....</i>	<i>14</i>
2.3.2.1	Die Transaktionskostentheorie	15
2.3.2.2	Der Ressourcen-Ansatz.....	16
2.3.2.3	Die Wertkette nach Porter.....	16
2.4	Faktoren des Kooperationserfolgs	18
2.4.1	<i>Begriffsabgrenzung Kooperationserfolg</i>	<i>18</i>
2.4.2	<i>Voraussetzungen für Kooperationserfolg</i>	<i>19</i>
2.4.2.1	Vertrauen	19
2.4.2.2	Ziele	20
2.4.2.3	Motive.....	21
2.5	Vor- und Nachteile zwischenbetrieblicher Kooperationen	23
2.5.1	<i>Vorteile und Chancen.....</i>	<i>23</i>
2.5.2	<i>Nachteile und Risiken.....</i>	<i>24</i>
2.5.2.1	Gegenüberstellung potentieller Nachteile und Risiken	25
2.5.2.2	Konflikte	25

2.6	Klassifizierung von Kooperationen	27
2.6.1	<i>Kooperationsformen</i>	27
2.6.2	<i>Kooperationsbereiche</i>	28
2.6.3	<i>Kooperationstypen</i>	29
2.7	Kooperationspartnerwahl	30
2.7.1	<i>Strategischer Fit</i>	32
2.7.2	<i>Fundamentaler Fit</i>	32
2.7.3	<i>Kultureller Fit</i>	33
3	KULTUR.....	35
3.1	Begriffsabgrenzung und Merkmale von Kultur	35
3.2	Bedeutung von Kultur für die Unternehmung	40
3.2.1	<i>Kultureller Einfluss auf die Organisation</i>	40
3.2.2	<i>Kultureller Einfluss auf das Führungsverhalten.....</i>	41
3.3	Kulturunterschiede.....	42
3.4	Kulturmodelle im Vergleich	44
3.4.1	<i>Das 5 Dimensionen Modell nach HOFSTEDE</i>	45
3.4.2	<i>Das 7 Dimensionen Modell nach TROMPENAARS.....</i>	48
3.4.3	<i>Das Kulturmodell nach BENNETT</i>	50
3.4.4	<i>Kritische Würdigung</i>	52
4	INTERKULTURALITÄT UND GRENZÜBERSCHREITENDE KOOPERATIONEN.....	54
4.1	Begriffsabgrenzung grenzüberschreitende Kooperation	54
4.2	Besonderheiten grenzüberschreitender Kooperationen	55
4.2.1	<i>Internationalisierung der Unternehmenstätigkeiten.....</i>	55
4.2.2	<i>Interkulturelle Kontaktpunkte.....</i>	56
4.3	Interkulturalität und kulturelle Überschneidungssituationen	57
4.3.1	<i>Interkulturalität.....</i>	57
4.3.2	<i>Kulturelle Überschneidungssituationen</i>	57

4.4	Interkulturalität und ihre Implikationen für grenzüberschreitende Kooperationen	59
4.4.1	<i>Interkulturalität als Quelle für Wettbewerbsvorteile</i>	<i>60</i>
4.4.2	<i>Interkulturalität als Auslöser von Konflikten.....</i>	<i>61</i>
4.4.2.1	Missverständnisse	62
4.4.2.2	Kulturbedingte Quellen für Ineffizienz	63
4.4.2.3	Der Faktor Macht	65
4.4.3	<i>Alternativen der Handhabung von Interkulturalität</i>	<i>67</i>
4.5	Zwischenfazit	69
5	INTERKULTURELLE KOMPETENZ	70
5.1	Begriffsabgrenzung Interkulturelle Kompetenz	70
5.2	Perspektiven der Interkulturellen Kompetenz	71
5.2.1	<i>Wirtschaftswissenschaftliche Perspektive</i>	<i>71</i>
5.2.2	<i>Pädagogische und Psychologische Perspektive</i>	<i>73</i>
5.2.3	<i>Zusammenfassende Gegenüberstellung der Perspektiven</i>	<i>74</i>
5.3	Grundlagen der Interkulturellen Kompetenz	74
5.3.1	<i>Interkulturelles Wissen</i>	<i>76</i>
5.3.2	<i>Interkulturelle Sensibilität</i>	<i>77</i>
5.3.3	<i>Interkulturelle Handlungskompetenz</i>	<i>77</i>
5.4	Entwicklung Interkultureller Kompetenz.....	78
5.5	Zwischenfazit	80
6	EMPIRISCHE BETRACHTUNG.....	81
6.1	Methodik.....	81
6.1.1	<i>Leitende Forschungsfrage und Hypothesen</i>	<i>81</i>
6.1.2	<i>Forschungsdesign</i>	<i>82</i>
6.1.2.1	Erhebungsform	82
6.1.2.2	Interviewleitfaden	83
6.1.2.3	Auswahl der Stichprobe	84
6.1.2.4	Interviewsituation	85

6.2	Auswertung der Daten	85
6.2.1	<i>Methode</i>	85
6.2.2	<i>Untersuchungsergebnisse.....</i>	86
6.3	Überprüfung der Hypothesen.....	92
7	HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN	95
8	FAZIT.....	99
9	LITERATURVERZEICHNIS	104
10	ANHANG	120

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1:	Aufbau der Arbeit	4
Abbildung 2:	Exogene Einflussfaktoren der Kooperation.....	10
Abbildung 3:	Exogene Triebkräfte der Kooperation	10
Abbildung 4:	Das Modell der "5 Forces"	13
Abbildung 5:	Kooperation als Organisationsform zwischen Markt und Hierarchie	15
Abbildung 6:	Verflechtungsmöglichkeiten zwischen Wertketten.....	17
Abbildung 7:	Säulen des Kooperationserfolges	19
Abbildung 8:	Das Zielsystem einer Kooperation	21
Abbildung 9:	Kooperationsherausforderungen, -motive und -vorteile.....	24
Abbildung 10:	Nachteile und Risiken kooperativer Verbindungen.....	25
Abbildung 11:	Dimensionen und Ausprägungen von Kooperationsformen	27
Abbildung 12:	Bindungsrichtungen von Kooperationen	28
Abbildung 13:	Kriterien und Bereiche der Kooperationspartnerwahl	31
Abbildung 14:	Möglichkeiten der Handhabung von Kulturvielfalt in Kooperationen	33
Abbildung 15:	Die Elemente einer Kultur	36
Abbildung 16:	Übersicht - Definitionen von Kultur.....	38
Abbildung 17:	Funktionen der Kultur	39
Abbildung 18:	Kulturdimensionen nach Hofstede	45
Abbildung 19:	Unterschiedliche Werthaltungen in Bezug auf Individualismus/Kollektivismus	47
Abbildung 20:	Ebenen und Dimensionen des Kulturverständnisses nach Trompenaars ...	48
Abbildung 21:	Gegenüberstellung der Kulturmodelle nach Hofstede, Trompenaars und Bennett	52
Abbildung 22:	Das Eigene - das Fremde - das Interkulturelle	58
Abbildung 23:	Zusammenfassender Vergleich ausgewählter Perspektiven Interkultureller Kompetenz.....	74
Abbildung 24:	Anforderungen und Grundbedingungen Interkultureller Kompetenz	75

Abbildung 25:	Dimensionen Interkultureller Kompetenz	76
Abbildung 26:	The Developmental Model of Intercultural Sensitivity	78
Abbildung 27:	Auswirkungen der Stufen des DMIS in Unternehmen	79
Abbildung 28:	Struktur des Interviewleitfadens	83
Abbildung 29:	Interviewpartner	84
Abbildung 30:	Schlüsselqualifikationen für konfliktfreie grenzüberschreitende Zusammenarbeit.....	91
Abbildung 31:	Ausrichtung der Empfehlungen anhand unterschiedlicher Phasen der Kooperation	95
Abbildung 32:	Grundvoraussetzungen für die Beteiligten grenzüberschreitender Kooperationen	96
Abbildung 33:	Empfehlungen für die Vorbereitungsphase grenzüberschreitender Kooperationen	96
Abbildung 34:	Empfehlungen für die Anfangsphase grenzüberschreitender Kooperationen	97
Abbildung 35:	Empfehlungen während grenzüberschreitender Zusammenarbeit.....	98

I. AUSGANGSLAGE



1 Einleitung

1.1 Ausgangslage und Problemstellung

Zahlreiche Wirtschaftsbereiche werden von Globalisierung und Internationalisierung nachhaltig geprägt. Im Zuge der Globalisierung stehen Unternehmen vielen entscheidenden Veränderungen gegenüber. Während die Liberalisierung des Welthandels und schnellere, sowie immer billiger werdende Transport- und Kommunikationsmöglichkeiten die Wirtschaft ankurbeln (vgl. *Clement/Terlau* 2004: 39ff), wird gleichzeitig auch der Wettbewerbsdruck zwischen in Konkurrenz stehenden Unternehmen vorangetrieben (vgl. *Berghoff/Sydow* 2007: 37). Um weiterhin am Markt bestehen zu können, verlangt der verstärkte Verdrängungswettbewerb nach besonderen Alleinstellungsmerkmalen bzw. innovativen unternehmerischen Handlungsalternativen.

Vor diesem Hintergrund nimmt bereits seit der zweiten Hälfte des vergangenen Jahrhunderts die Bedeutung von zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit drastisch zu. Kooperationen werden als Option zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit (vgl. *Saretzki et al.* 2002: 13) und somit als aussichtsreiche Alternative zum Alleingang am Markt (vgl. *Bronder/Pritzl* 1992: 17) betrachtet. Einerseits kann die verstärkte Bedeutung kooperativer Arrangements auf den reduzierten Wettbewerb zwischen den beteiligten Partnern zurückgeführt werden. Andererseits eröffnet sich für Unternehmen die Möglichkeit, Zeit- und Kostenvorteile auszuschöpfen, sowie durch Ressourcenteilung und die Entwicklung eines gemeinsamen Konzeptes entscheidende Wettbewerbsvorteile gegenüber Mitbewerbern realisieren zu können (vgl. *Möller* 2006: 63), womit der drohenden Austauschbarkeit effektiv entgegnet werden kann.

Kooperative Zusammenarbeit spielt nicht mehr ausschließlich auf nationaler Ebene eine zentrale Rolle, sondern gewinnt seit Jahren auch über Landesgrenzen hinweg entscheidend an Bedeutung. Als aktive Einflussnahme auf den voranschreitenden Globalisierungsprozess streben Unternehmen zunehmend nach einer internationalen Ausdehnung ihrer Geschäftsaktivitäten (vgl. *Scherle* 2006: 29f). Mit Hilfe von multilateralen Partnerschaften bzw. grenzüberschreitenden Kooperationen gelingt

es ihnen, einfacher in neue Märkte vorzudringen und dort eine bessere Ausgangsposition zur Marktbearbeitung einzunehmen (vgl. *Bruhn* 2005: 1285).

Mit der grenzüberschreitenden Erweiterung der Unternehmenstätigkeit und dem Vordringen auf bislang unbekanntes Terrain entstehen für die Kooperationspartner jedoch auch zahlreiche Zusatzherausforderungen. Mit der geografischen Distanz der Partner gewinnen zum einen neue rechtliche und wirtschaftliche Parameter an Bedeutung, welche für erfolgreiche Zusammenarbeit bedacht werden müssen. Zum anderen tritt gleichzeitig der Faktor Kultur in den Vordergrund (vgl. *Meyer/Lorenzen* 2004: 70). In Zusammenhang mit den neu entstehenden Einflüssen verweisen zahlreiche Statistiken auf hohe Misserfolgsraten. Neben einer bescheidenen Anzahl erfolgreicher grenzüberschreitender Partnerschaften, sind viele internationale Kooperationen von schwerwiegenden Problemen gezeichnet, welche das Arbeitsumfeld, sowie den Erfolg der Zusammenarbeit nachhaltig beeinflussen (vgl. *Cartwright/Cooper* 1996: 1; *Morosini* 1998: 3; *Meyer/Lorenzen* 2004: 69).

Grenzüberschreitende Kooperationen sind gegenwärtig auch in der Tourismusindustrie präsent. "As the tourism industry becomes increasingly global, it has become necessary for individual firms, as well as destinations, to establish strategic alliances." (*Heath* 2000, zitiert nach *Dwyer/Kim* 2003: 376). Diesem Muster folgen beispielsweise die Tourismusorganisationen von Hong Kong, Macao und der südchinesischen Provinz Guangdong, welche seit beinahe 15 Jahren versuchen, mittels kooperativer Marketingaktivitäten mehr Touristen in die Region zu locken (vgl. *Hong Kong Tourism Board* 2007). Dennoch hat sich über die Jahre abgezeichnet, dass sich der Erfolg dieser interkulturellen Kooperation¹ recht ungleichmäßig – vor allem zu Gunsten von Hong Kong – eingestellt hat (vgl. *McKercher* 2008).

Vor dem Hintergrund hoher Misserfolgsraten von grenzüberschreitenden Kooperationen und den als Beispiel angeführten Entwicklungen aus dem südasiatischen Raum, stellt sich nun die Frage, inwiefern der Aspekt Kultur die Zusammenarbeit in grenzüberschreitenden Kooperationen im Allgemeinen und die Verteilung des Kooperationserfolgs im Besonderen beeinflusst.

¹ Während Hong Kong aufgrund einer mehr als 150 Jahre andauernden Kronherrschaft stark britisch geprägt ist, verfügt Macao über einen 440ig-jährigen portugiesischen Hintergrund.

Durch das Beispiel wurde der Autor inspiriert, die Thematik im Rahmen der vorliegenden Arbeit aus branchenneutraler Sicht wissenschaftlich aufzuarbeiten.

1.2 Zielsetzung

Vor diesem Hintergrund ist es Ziel dieser Diplomarbeit, den Zusammenhang zwischen Kulturunterschieden von Kooperationspartnern und der Verteilung des Erfolgs in grenzüberschreitenden Partnerschaften zu beschreiben. Um diese Zielsetzung zu erreichen, gilt es anhand von Theorie und Empirie aus branchenneutraler Sicht auf das Phänomen Kooperation näher einzugehen und kulturelle Aspekte im Zusammenspiel mit Kooperationen auf internationalem Niveau zu beleuchten.

Eingangs soll untersucht werden, welche grundsätzliche Rolle Kulturunterschiede in grenzüberschreitenden Kooperationen einnehmen (**Hypothese 1**). Ein weiteres Augenmerk soll auf den Einfluss von Kultur auf das Arbeitsumfeld in kooperativen Verbindungen gelegt werden. In diesem Zusammenhang wird der Frage auf den Grund gegangen, inwiefern das Aufeinandertreffen von unterschiedlichen Kulturen im Rahmen kooperativer Tätigkeiten zu Problemfeldern führen kann (**Hypothese 2**).

Aufbauend auf diesen Erkenntnissen gilt es im nächsten Schritt zu untersuchen, wie das Aufeinandertreffen unterschiedlicher Kulturen den jeweiligen Erfolg der Partner beeinflussen kann. Damit verbunden gilt es genauer zu erkunden, inwiefern Kulturunterschiede ein Machtungleichgewicht in grenzüberschreitenden Kooperationen begründen (**Hypothese 3**).

Abschließend wird nach Qualifikationen gesucht, mit Hilfe welcher die Beteiligten die in grenzüberschreitenden Kooperationen entstehenden kulturellen Überschneidungssituationen besser bewältigen können und gleichzeitig analysiert, ob Interkulturelle Kompetenz der „Schlüssel zum Erfolg“ sein kann (**Hypothese 4**).

Durch die kritische Reflexion der Materie sollen abschließend Handlungsempfehlungen ausgearbeitet werden, mit Hilfe welcher ein konstruktives Arbeitsumfeld in grenzüberschreitenden Kooperationen begünstigt werden kann.

1.3 Aufbau der Arbeit

Um die gesetzten Ziele der Arbeit zu erreichen, wird der Weg zur Problemlösung in einzelne Kapitel trichterförmig heruntergebrochen (vgl. Abbildung 1). Theoretische Grundlagen werden in vier Kapiteln diskutiert und abschließend um die Expertise von Wissenschaftlern und Praktikern ergänzt.

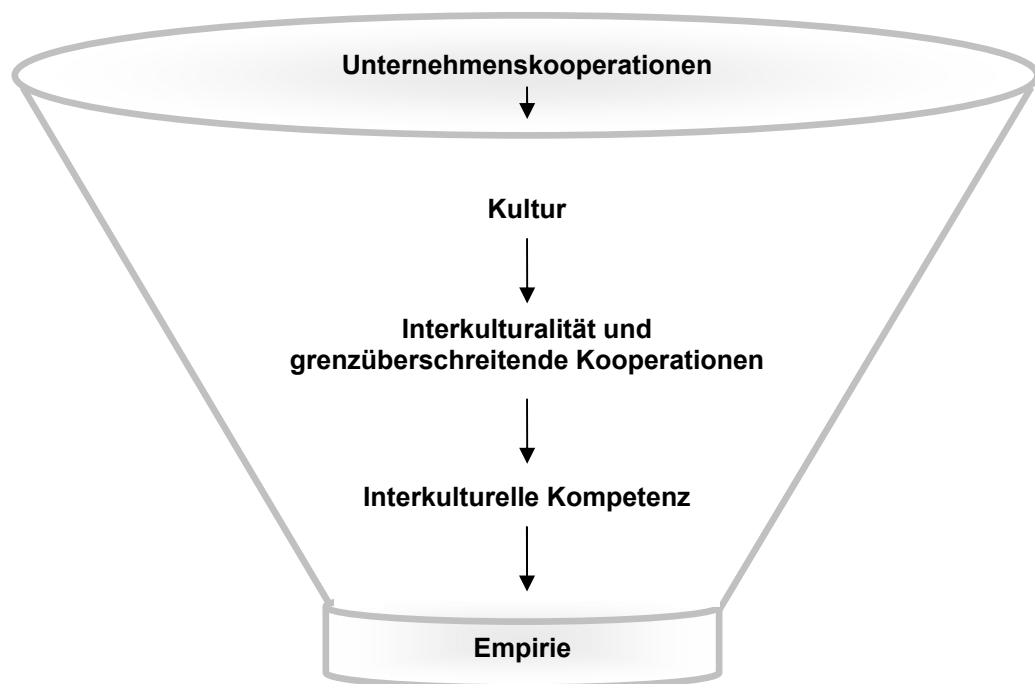


Abbildung 1: Aufbau der Arbeit

Quelle: Eigene Darstellung

Der vorliegende Teil der Arbeit gibt einen einleitenden Überblick über die Ausgangslage und erklärt den Aufbau der Arbeit. Der darauf folgende Teil führt den Leser in die theoretischen Grundlagen des Themas ein.

Das Kapitel „Unternehmenskooperationen“ klärt grundsätzliche Fragen hinsichtlich des Kooperationskonstrukts. Neben Gründen, Motiven und Voraussetzungen für einen erfolgreichen Zusammenschluss werden Möglichkeiten und Risiken diskutiert, welche im Rahmen kooperativer Verbindungen entstehen können. Als schlüssige Überleitung zum Folgekapitel wird schließlich auf wichtige Aspekte der Kooperationspartnerwahl eingegangen.

Das Kapitel „Kultur“ setzt sich eingangs mit den Merkmalen der Kultur auseinander und stellt eine Verbindung zur Bedeutung für Unternehmen her. Anhand von drei kulturvergleichenden Modellen werden Möglichkeiten aufgezeigt, wie Kulturen voneinander abgegrenzt werden können.

Im darauf folgenden Kapitel wird die Kooperationsdiskussion um eine internationale Ebene erweitert. In einer detaillierten Betrachtung wird auf Chancen sowie potentielle Konfliktfelder des Zusammenspiels von Interkulturalität und grenzüberschreitenden Kooperationen hingewiesen.

Den Abschluss der theoretischen Aufarbeitung bildet eine Diskussion Interkultureller Kompetenz.

Im dritten Teil der Arbeit wird die Thematik mittels Primärforschung empirisch aufgearbeitet. Die aus der Theorie gewonnen Erkenntnisse werden um Expertenfachwissen erweitert und anschließend zur Überprüfung der aufgestellten Hypothesen herangezogen.

Im vierten und abschließenden Teil der Arbeit werden auf Basis der wichtigsten Erkenntnisse Handlungsempfehlungen abgeleitet und die zentralen Schlüsselergebnisse zusammenfassend dargestellt.

II. THEORETISCHE GRUNDLAGEN



2 Unternehmenskooperationen

Im Mittelpunkt der vorliegenden Arbeit stehen Kooperationsbeziehungen zwischen Unternehmen auf internationaler Ebene, welche als Option der Internationalisierungsstrategien von Unternehmen erachtet werden (vgl. *Scherle* 2006: 38). Bevor das Phänomen Kooperation auf eine internationale Bühne gehoben wird, ist es Ziel dieses Kapitels, die grundlegenden Facetten zwischenbetrieblicher Unternehmensbeziehungen zu erläutern. Zu Beginn werden Determinanten, sowie theoretische Entstehungsansätze vorgestellt. Des Weiteren wird im Rahmen der Diskussion um den Kooperationserfolg auf Motive und Ziele, sowie Vor- und Nachteile bzw. Chancen und Risiken zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit eingegangen. Im Anschluss daran werden mögliche Kooperationsbereiche vorgestellt, sowie zwei häufig diskutierte und in der Praxis weit verbreitete Kooperationstypen näher beleuchtet. Abschließend sollen zentrale Aspekte der Kooperationspartnerwahl unterstrichen werden, welche zugleich bereits einen Blick in das darauffolgende Kapitel gewähren.

2.1 Grundlagen zwischenbetrieblicher Kooperationen

Kooperationen stellen seit geraumer Zeit einen bedeutungsvollen Forschungsgegenstand dar. In der Betriebswirtschaftslehre nimmt die Thematik der Interorganisationsbeziehungen, vor allem unter dem Schlagwort „Unternehmenskooperation“, bereits seit Mitte des vergangenen Jahrhunderts eine zentrale Stellung ein (vgl. *Sydow* 1992: 5). Auch in der Unternehmenspraxis erfreut sich das Kooperationskonzept hoher Beliebtheit und ist von einer anfänglichen Einzelercheinung weitgehend zur Regel geworden (vgl. *Zentes et al.* 2005a: 5). Kooperationen rücken immer dann besonders ins Blickfeld, wenn die eigenen Kräfte und Ressourcen eines Unternehmens nicht mehr ausreichen, um die gesetzten Ziele zeitgerecht zu verwirklichen: sie dienen einerseits der Arbeitsteilung und der gegenseitigen Ressourcennutzung und helfen andererseits, Risiken abzuschwächen (vgl. *Binder/Lux* 1997: 501).

Kooperative und netzwerkartige Beziehungen zwischen Unternehmungen sind heute ein weit verbreitetes Mittel zum Aufbau bzw. zur Verstärkung strategischer Erfolgspotentiale und entwickeln sich mittlerweile in nahezu allen Branchen (vgl. *Sy-*

dow 1992: 19). Neben der Bau- und Automobilindustrie werden netzwerkartige Beziehungen zunehmend in der Biotechnologie, der Telekommunikation, im Hotel- und Gaststättengewerbe, der Luftfahrtindustrie (vgl. ebenda: 20ff; *Balling* 1998: 30f) und vermehrt auch in der Tourismusindustrie im Rahmen des Destinationsmanagement dokumentiert (vgl. *Wang/Fesenmaier* 2007: 863). Diese zwischenbetrieblichen Beziehungen können je nach Art und Zweck der Zusammenarbeit in verschiedenen Bereichen in Erscheinung treten, wovon einzelne Möglichkeiten im Verlauf dieser Arbeit noch näher vorgestellt werden.

2.2 Begriffsabgrenzung Kooperation

Obwohl zwischenbetriebliche Zusammenarbeit in Form von Kooperationen also kein Phänomen des 21. Jahrhunderts darstellt, haben sich bis heute dennoch weder in der Wissenschaft noch in der Unternehmenspraxis eine einheitliche Terminologie und präzise Abgrenzung des komplexen Gegenstandes herausgebildet. Wie eine Vielzahl an bedeutsamen Begriffen wird auch der Kooperationsbegriff von verschiedenen Disziplinen unterschiedlich belegt und jeweils nach dem konkreten Untersuchungsgegenstand spezifisch erklärt (vgl. *Smith et al.* 1995: 9). Überdies wird der Begriff der Kooperation abseits der Wissenschaft in Alltagssituationen oft umgangssprachlich verwendet (vgl. *Tröndle* 1987: 13) und erschwert auch deshalb eine einheitliche Abgrenzung.

Die wirtschaftswissenschaftliche Literatur verfügt über ein facettenreiches Spektrum an Definitionen und teils divergierenden Bedeutungen des Kooperationsbegriffes (vgl. *Eisele* 1995: 9). Sowohl im deutschen als auch im angelsächsischen Sprachgebrauch reiht sich eine Vielzahl an teils sinngleichen, teils aber auch sehr unterschiedlichen Definitionen aneinander. Das Phänomen Kooperation wird außerdem mittels einer Vielzahl von synonym verwendeten Begriffen bzw. durch Begriffsabwandlungen und -ergänzungen dargestellt.

Festhalten lässt sich, dass grundsätzlich jede Art von Zusammenarbeit von Individuen, Gruppen oder Organisationen in der Wirtschaft eine Kooperation darstellt (vgl. *Meckl* 1993, zitiert nach *Scherle* 2006: 39). Für das Anliegen dieser Arbeit ist eine