Zur Entwicklung von Allianzsystemen – oder die Emergenz kollektiv geteilter Fähigkeiten

1. Das Phänomen der Allianzsysteme
2. Methodologie
3. Deskription der Ereignisse
4. Zentrale Konstrukte der Allianzsystementwicklung
5. Hypothesen zur Allianzsystementwicklung
6. Rückblick und Ausblick

Literatur

1. Das Phänomen der Allianzsysteme

In Branchen wie Telekommunikation, Luftfahrt oder Finanzdienstleistungen sind im Laufe des letzten Jahrzehntes Kooperationen entstanden, die in Form und Substanz über bislang bekannte Muster weit hinausgehen. Namen wie Star Alliance, One World, AT&T Unisource oder Global One stehen für globale Allianzsysteme, in denen die beteiligten Unternehmen nicht mehr nur als Dyade, sondern als Netzwerk, nicht mehr nur in einer oder wenigen, sondern in einer Vielzahl von Wertschöpfungsaktivitäten, und nicht mehr zeitlich befristet, sondern mit offenem Ausgang eng zusammenarbeiten. Die Eigendynamik und Komplexität dieser Gebilde ist beachtlich, ihre Entwicklung oft unberechenbar und sprunghaft, wie die Ereignisse der letzten Jahre belegen. Während einige Allianzsysteme bereits nach wenigen Jahren wieder auseinanderfallen, erfreuen sich andere eines stetigen Zulaufs an neuen Mitgliedern, und wieder andere sind Vorstufe für anschließende Fusionen.

Parallel zum Auftreten dieses Phänomens in der Praxis hat auch die wissenschaftliche Gemeinschaft ihre Aktivitäten intensiviert und - auch im Zuge der Diskussion um die Virtualisierung von Unternehmen (Müller-Stewens 1997) - „Allianzen und Netzwerke“ zu einem der derzeit am meist erforschten Felder des strategischen Managements werden lassen (Koza/Lewin 1998, Zajac 1998). Wie bei einem jungen Forschungsfeld zu erwarten ist, zeichnen sich die bislang vorgelegten Arbeiten durch eine relativ hohe Heterogenität aus. Verschiedene Teilaspekte wie die Formierung kollektiver Strategien (Bresser/Harl 1986, Bresser 1988), Koordinationsmechanismen (Grandori/Soda 1995), der Umfang von Allianzen (Khanna 1998) oder das Wettbewerbsverhalten zwischen Gruppen von Unternehmen (Gomes-Casseres 1996) - um einige exemplarisch zu nennen - sind dabei herausgegriffen und untersucht worden. Für ihr Verständnis bedient man sich ausgewählter Theorien der Unternehmung sowie der weiter gefassten organisationstheoretischen und sozialwissenschaftlichen Ansätze (vgl. Sydow 1992, Oliver/Ebers 1998). Rein konzeptionelle Arbeiten stehen neben empirisch fundierten Querschnitts- und Längsschnittstudien und methodologisch kommen sowohl qualitative als auch quantitative Verfahren der Datengewinnung und -analyse zum Einsatz.

Um angesichts der Heterogenität nicht den Überblick zu verlieren, empfiehlt sich eine Klassifikation des Feldes. So erachtet beispielsweise Gulati (1998) - einer themenorientierten Einteilung folgend - die Formierung, Steuerungs- und Kontrollstrukturen, die Evolution sowie die Erfolgsmessung auf Ebene des einzelnen Unternehmens als auch auf Ebene der Allianz als zentrale Themen und klassifiziert dementsprechend die vorgelegten Arbeiten, während Sydow (1992) - einer theorieorientierten Einteilung folgend - eine Fokussierung auf die Konzepte der Evolution, Politik und Kognition vorschlägt und das Feld dementsprechend ordnet (weitere Klassifikationen finden sich bei Auster 1994, Radel 1999). Unser Beitrag, der sich die zentrale Forschungsfrage stellt, wie sich ein Allianzsystem entwickelt und warum es sich so entwickelt, wie wir es anhand eines empiri-

schen Falles in der Telekommunikationsindustrie rekonstruieren konnten, lässt sich entlang beider Klassifikationstypen als der Evolution zugehörig verorten. Es geht zunächst um die Beschreibung und Erfassung der evolutionären Prozesse sowie des daraus resultierenden Entwicklungspfades einer Allianz und danach um die Generierung von Konstrukten und Hypothesen, die die theoretische Reflexion vorantreiben. Fragen zur Formierung, wie z.B. die Erforschung der Motive, die Auswahl geeigneter Partner oder Fragen nach geeigneten Steuerungs- und Kontrollmechanismen spielen zwar ebenfalls eine Rolle - allerdings nur im Kontext einer entwicklungstheoretischen Betrachtung, sind also diesem Thema untergeordnet.

Zum diesbezüglichen Stand der Forschung ist Gulati (1998) zuzustimmen, der hier noch eine Reihe von Fragen als weitgehend ungeklärt sieht. Unseres Erachtens sind insbesondere folgende Punkte hervorzuheben bzw. hinzuzufügen: Erstens weiss man bislang - empirisch fundiert - relativ wenig über den Einfluss von Allianzsystemen auf das Verhalten der daran beteiligten Unternehmen. Wie verändern sich deren Freiheitsgrade, welche neuen Möglichkeiten kommen hinzu, welche Abhängigkeiten entstehen? Wie gehen sie damit um und welche Verhaltensstrategien legen sie dabei an den Tag? Zweitens lässt sich zwar in den betreffenden Industrien eine hohe Veränderungsdynamik vieler Allianzsysteme beobachten, ohne dass jedoch die Ursachen für dieses Phänomen ausreichend geklärt sind? Ist es vor allem auf exogene Faktoren zurückzuführen, die gerade in sich grundlegend transformierenden Industrien jegliche Beständigkeit unterbinden oder handelt es sich vor allem um endogene Faktoren, die „von innen“ wirken? Die hohe strukturelle Dynamik ist auch der Grund dafür, dass drittens davon ausgegangen wird, bei Netzwerken handle es sich um relativ flexible Organisationsformen, die zwischen den beiden Extrempolen der freien Markttransaktion und der hierarchischen Integration anzusiedeln seien (Jarillo 1988). Doch ist diese Annahme gerechtfertigt? Kann hier nicht über die Zeit eine Gegenbewegung entstehen, die die Flexibilität einer Allianz einschränkt und sie, wie eine klassisch hierarchische Organisation auch, „träger“ werden lässt? Viertens ist von verschiedenen Seiten darauf hingewiesen worden, dass im „Mainstream“ der Allianzforschung die Bedeutung sozialer Interaktionen nur unzureichend berücksichtigt wird und Allianzen verstärkt sowohl in ihrem sozialen Kontext als auch als soziales Phänomen untersucht werden sollten (Ring/van de Ven 1994, Madhok/Tallmann 1998, Gulati 1998, Sydow/Windeler 1998). Viele Studien sind jedoch von einer stark vereinfachenden ökonomischen Logik geprägt, die auf Kosten/Nutzenkalküle abstellt (vgl. Oliver 1990, Lorange/Roos 1991, Buckley/Casson, 1996) und die daher zu kurz greift, wenn es darauf ankommt, das komplexe Zusammenspiel der Unternehmen in einer Allianz zu verstehen und die Effekte derartiger, sozialer Interaktionsprozesse auf das Verhalten und den Erfolg oder Misserfolg von Allianzen abzuschätzen. Hier besteht ein noch hoher Erklärungsbedarf, etwa wenn es beispielsweise um die Durchsetzung von Kollektivinteressen, Koalitionen innerhalb einer Allianz oder die Auswirkungen des Austritts einzelner Unternehmen geht. Fünftens sind empirisch gestützte Entwicklungsmodelle, die über dyadische Konstellationen hinausgehen, kaum vorhanden. Zweierbeziehungen dominieren (Doz 1996, Kumar/Nti 1998; davon ausgenommen Lorenzoni/

Ornati 1988, Ring/Van de Ven 1994) und man konzentriert sich auf den Einfluss der Anfangsbedingungen (Hennart 1988, Buckley/Casson 1996). Da dies jedoch als unbefriedigend erachtet wird, haben verschiedene Autoren darauf hingewiesen, die Aufmerksamkeit verstärkt auf evolutionäre Prozesse zu richten und dazu passende Entwicklungsmodelle zu erarbeiten (Parkhe 1993, Ariño/Torre 1998). Diese wirft natürlich die weiterführende Frage auf, welche theoretische Perspektive denn besonders geeignet ist, solche Prozesse angemessen zu rekonstruieren.

Diese spezifischen Forschungsfragen bilden in Zusammenhang mit der eingangs vorgestellten zentralen Forschungsfrage den Rahmen dieser Arbeit. Konkret will sie dabei dreierlei leisten. Erstens soll in Form einer longitudinalen Fallstudie die Entwicklung eines Allianzsystems über einen Zeitraum von acht Jahren beschrieben werden. Hierbei wird zwischen zwei Analyseebenen unterschieden: Als Teilsysteme werden die einzelnen Organisationen eines Allianzsystems bezeichnet. Dazu gehören sowohl all die Unternehmen, die in die Allianz ein- und wieder austreten sowie die zahlreichen Joint Ventures, die von ihnen im Lauf der Zeit gegründet und wieder aufgelöst werden. Die zweite Analyseebene, der unsere besondere Aufmerksamkeit gilt, ist das *Allianzsystem*. Mit diesem Begriff bezeichnen wir *ein sich sukzessive entwickelndes, kollektives System, das erst durch die Interaktionen zwischen diesen Teilsystemen entsteht und kollektiv geteilte Fähigkeiten entwickelt. Es entfaltet eine Eigendynamik, die nicht durch die isolierte Betrachtung der Teilsysteme erklärt werden kann, sondern nur durch ein Verständnis ihrer Interaktionen.* Die Differenzierung in die Ebenen des Allianz- und Teilsystems wird dabei nicht nur aus analytischen Gründen vorgenommen. Wie noch zu zeigen sein wird, ist die Entstehung einer kollektiven Einheit sowie die Konsequenzen, die sich daraus für die Teilsysteme ergeben, eine der zentralen Ergebnisse dieser Arbeit. Dies führt uns zur zweiten Zielsetzung. Aufbauend auf der Deskription der Ereignisse werden zentrale Konstrukte und Kategorien vorgestellt, die ein Verständnis des „Wie“ und „Warum“ der Entwicklung eines Allianzsystems ermöglichen. Sie lassen sich im Rahmen eines entwicklungstheoretischen Bezugsrahmens verbinden, der zwischen den Dimensionen Dynamik, Objekt und Logik differenziert. Diese Kategorien sollen dann drittens genutzt werden, um mehrere Hypothesen zu generieren, die die spezifischen Forschungsfragen aufgreifen.

Um diese Zielsetzungen zu erreichen, wird folgendermassen vorgegangen: Zuerst wird der methodologische Ansatz dieser Arbeit besprochen sowie der von uns eingeschlagene Forschungsprozess. Ihm liegt eine der derzeit einflussreichsten Forschungsstrategien der qualitativen Sozialforschung zugrunde, die sogenannte *"Grounded Theory"*. Danach wird der Entwicklungsprozess des Allianzsystems um AT&T Unisource entlang von sechs zentralen Phasen beschrieben. Diese Deskription liefert das "Rohmaterial", aus dem dann Konstrukte und Kategorien gebildet und in einem Bezugsrahmen verortet werden. Anschliessend werden sie zu Hypothesen verbunden und erläutert. Zuletzt erfolgt eine Diskussion der Limitationen der Arbeit und es werden Anregungen für weiterführende Forschungsarbeiten gegeben.

2. Methodologie

Das methodologische Vorgehen dieser Arbeit wird durch die drei Punkte Klärung der Basisannahmen und Vorstellung des Forschungsansatzes, Arbeit im Feld bzw. Datensammlung, sowie Datenanalyse und Theoriekonstruktion beschrieben.

Basisannahmen und Forschungsansatz:

Um den Entwicklungsprozess eines Allianzsystems zu verstehen, ist die alleinige Beobachtung aus der Aussenperspektive nicht ausreichend. Erst dann, wenn man sich auch in die Binnenperspektive bewegt und zu einem kompetenten Teilnehmer der dortigen sozialen Praktiken, Rollen und Normen wird, erhält man die Möglichkeit den Verlauf der Interaktionsprozesse zwischen den Teilsystemen sowie die Entwicklung des Allianzsystems sinnvoll zu verstehen. Da wir von der Annahme ausgehen, dass Realitäten sozial konstruiert werden, waren wir besonders an den Ursachen und Interpretationen der Ereignisse interessiert, die unsere Gesprächspartner als wichtig und richtungsweisend für die Entwicklung der Allianz erachteten. Sie galt es aufzuspüren, einander gegenüberzustellen und auf Konsens bzw. Dissens hin zu überprüfen, um das „Warum“ der Allianzentwicklung zu verstehen.

Derartige Basisannahmen, in Verbindung mit den jeweiligen Forschungsfragen haben natürlich methodologische Konsequenzen. Sie verschieben zum einen die Aufmerksamkeit auf longitudinale Forschungsdesigns und präferieren zum anderen qualitative Forschungsmethoden, die besonders geeignet sind, wenn es um „verstehende“ Zugänge sowie noch relativ wenig erforschte Themen geht (Hopf 1991). Konkret wählten wir die Forschungsstrategie der Grounded Theory. Sie wurde erstmals 1967 von Glaser/Strauss vorgestellt, in den folgenden Jahren u.a. von Glaser 1978, Strauss 1987, sowie Strauss/Corbin 1992 (für eine Kritik zu letzterem siehe Glaser 1992) weiterentwickelt und ist heutzutage wahrscheinlich die „most widely employed interpretive strategy in the social sciences“ (Denzin/Lincoln 1994, 204). Ihre geistigen Wurzeln hat sie in Phänomenologie, Hermeneutik und symbolischen Interaktionismus.

Die Grounded Theory ist selbst keine Theorie, sondern eine Forschungsstrategie, die dem Zweck dient, aus Daten Theorie zu generieren. „Grounded“ bedeutet dabei, dass die Theorie auf Basis der Daten gewonnen wird und folglich auf diesen aufgebaut ist. Ziel ist es nicht bestehende Theorien an der sozialen Realität auf ihre Gültigkeit hin zu überprüfen, sondern neue Theorien zu schaffen, ohne dabei den direkten Bezug zur empirischen Wirklichkeit zu verlieren. Zu diesem Zweck erfolgt die Datensammlung und Datenanalyse nicht nacheinander, sondern in iterativen Schritten, die – bildlich gesprochen – zu einer „Erkenntnispirale“ führen. Angetrieben von einer zentralen Fragestellung werden anfänglich Daten erhoben und mit Hilfe von speziellen Kodierungsverfahren analysiert; erste Konstrukte und Kategorien werden dabei gebildet und unmittelbar wie-

der mit der Empirie konfrontiert; weitere Daten werden gesammelt, analysiert und auf ihre Stimmigkeit hin überprüft; erste Hypothesen entstehen und verdichten sich zu integrierten Aussagen, die in einen Bezugsrahmen überführt werden; am Ende steht dann die Entwicklung einer gegenstandsbezogenen Theorie zu einem spezifischen Thema. Der iterative Prozess zwischen Datensammlung und Datenanalyse wird solange fortgesetzt, bis neue Daten zu keinen neuen theoretischen Einsichten mehr führen und nur noch das bestätigt wird, was bereits ermittelt wurde. An diesem Punkt wird die Theoriebildung abgebrochen und man spricht von theoretischer Sättigung. Eine Überprüfung der Ergebnisse ist – im Gegensatz zu rein deduktiv vorgehenden Forschungsansätzen – nicht mehr notwendig, da eine solche bereits während des Forschungsprozesses durch den ständigen Abgleich zwischen Daten und Theorie stattgefunden hat. Von daher ist die Grounded Theory auch keine rein induktive Vorgehensweise, sondern pendelt iterativ zwischen Induktion und Deduktion.

Arbeit im Feld und Datensammlung:

Um Daten zu gewinnen, waren wir auf einen direkten Zugang zum betreffenden Allianzsystem angewiesen. Dabei wollten wir nicht nur retrospektiv Daten erheben, sondern die „Gunst der Stunde“ nutzen und die Entwicklung des Allianzsystems zeitgleich mitverfolgen. Wir hofften dadurch ex-post Rationalisierungen entgegenzuwirken.

Nachdem die erste Kontaktaufnahme gelungen war, führten wir über einen Zeitraum von 3 Jahren 38 Interviews durch, die zwischen einer und vier Stunden dauerten. Insgesamt kamen wir auf ca. 85 Stunden Interviewmaterial. Die Interviews wurden in drei Phasen durchgeführt. In der ersten Phase, in der wir langsam ein Beziehungsnetz aufbauten, konnten wir über einen Zeitraum von zwei Monaten sechs schwach strukturierte Interviews erhalten. Die befragten Mitarbeiter wurden in dieser Phase nur wenig gezielt ausgewählt. Praktische Überlegungen, wie die Bereitschaft mit uns zu sprechen oder unmittelbar in die Aktivitäten der Allianz involviert zu sein, dominierten. Allerdings achteten wir darauf mit Mitarbeitern aus den einzelnen Teilsystemen zu sprechen, da wir ein Verständnis der unterschiedlichen Sichtweisen gewinnen wollten. Thematisiert wurde in diesen Interviews die Herkunft des jeweiligen Interviewpartners, seine Einschätzung der Vorgänge in der Allianz, die Beurteilung seiner eigenen Position sowie der anderer Akteure, aktuelle und vergangene Probleme, Herausforderungen sowie die Erwartungen über die weitere Entwicklung der Allianz. In der zweiten Phase erfolgte eine gezielte Auswahl der Gesprächspartner. Wir sprachen mit 14 Führungskräften in sieben Teilsystemen. Sie waren uns teils im Rahmen der ersten Gespräche empfohlen worden, teils wählten wir sie mit Hilfe von internen Dokumenten aus, die wir in der Zwischenzeit analysiert hatten. Bei unserer Auswahl war es uns wichtig einen Querschnitt der einzelnen Managementebenen zu erhalten. Wir differenzierten nach Top-, Middle-, und Lower-Management und konnten Gesprächspartner auf all diesen Ebenen für unser Projekt ermitteln. Nachdem auch diese Interviews transkribiert und analysiert waren, begann die dritte Reihe, in der weitere 18 Interviews stattfanden. Sie zog sich über acht Monate hin und hatte zwei Ziele. Erstens sollte die Meinung der bislang noch

unbefragten Teilsysteme eingeholt werden, um das „Bild“ zu komplettieren. Das zweite Ziel bestand in der Vertiefung und Prüfung der von uns in der Zwischenzeit gebildeten Konstrukte und Hypothesen. Zu diesem Zweck wurden mehrere Führungskräfte interviewt, mit denen wir bereits gesprochen hatten und mit ihren früheren Aussagen sowie unseren Schlussfolgerungen konfrontiert. Interessant daran war die Veränderung ihrer Wahrnehmungen und Werturteile über die Zeit. Aufgrund dieses Vorgehens gewannen wir weitere Informationen über vergangene und gegenwärtige Ereignisse, ihre Ursachen und ihren Verlauf und konnten dadurch unsere Theoriekonstruktion weiter vorantreiben.

Zu Beginn der Interviews war die an uns gerichtete Erwartungshaltung hoch. Viele der interviewten Führungskräfte mussten sich zum ersten Mal in ihrer Karriere mit einer derart weitreichenden Kooperationsform auseinandersetzen und wollten daher unsere Meinung im Sinne eines Feedbacks hören. Da wir in der Anfangsphase einerseits nur wenig zu sagen hatten und andererseits der Problematik vorbeugen wollten, den Forschungsprozess zu beeinflussen, stellten wir klar, dass es für uns wichtig war, zuerst einmal möglichst viel über dieses noch unbekannte Phänomen zu erfahren. Wir versprachen, zu einem späteren Zeitpunkt unsere Eindrücke und Erkenntnisse dann wiederzugeben, was denn auch in Form von Workshops, informellen Gesprächen, Fallstudien, etc. geschah. Gleichzeitig „lockerten“ wir diese scharfe Trennung über die Zeit und diskutierten mit einer Reihe von Forschungspartnern relevante Aspekte ihrer und unserer Arbeit.

Neben den qualitativen Interviews setzten wir weitere Methoden zur Datengewinnung ein. So durften wir an vier internen Meetings teilnehmen, in denen wir eine teilnehmende Beobachtungsrolle einnahmen (Douglas 1976, Maanen 1988). Wir gewannen hier wichtige Einsichten in die „Atmosphäre“ innerhalb der Allianz und die Art und Weise, wie die einzelnen Teilsysteme miteinander interagierten. Zusätzlich analysierten wir eine Reihe von offiziellen und vertraulichen Dokumenten wie Presseverlautbarungen, Projektvorschläge, Geschäftspläne, Managementprotokolle oder Organisationscharts. Dies half uns unser Wissen über die Allianz und die Telekommunikationsindustrie im Allgemeinen zu erhöhen und uns zu kompetenteren Gesprächspartnern für die nächsten Interviews werden zu lassen.

Datenanalyse und Theoriekonstruktion:

Wie erwähnt, ist bei der Grounded Theory Datensammlung und -analyse iterativ miteinander verbunden. Als Kodierungsverfahren werden die offene, axiale und selektive Kodierung unterschieden. Beginnend mit der ersten Interviewreihe bildeten wir auf einer ersten Abstraktionsstufe Konstrukte und Kategorien (offene Kodierung). Die theoretischen Möglichkeiten, die die Daten boten, sollten explizit genutzt und offengelegt werden. Zusätzlich hielten wir die Sichtweise jedes Teilsystems bzw. dessen Veränderung in einer Datei fest, um die anschließende Vergleichbarkeit herzustellen. Jedes Interview wurde entlang der sich sukzessive ergebenden Kategorien analysiert und teils abschnittsweise, teils satzweise ausgewertet. Bei der Bildung von Konstrukten verwendeten

ten wir einerseits allgemein gebräuchliche Begriffe, andererseits zogen wir auch „spezialisierte“ Konstrukte aus dem Sprachspiel sozialwissenschaftlicher Ansätze heran, wenn uns diese als besonders treffend erschienen. Wie sich im Verlauf der Arbeit zeigte, erwies sich insbesondere die neuere Systemtheorie (Luhmann, 1984) sowie der Fähigkeitenansatz des strategischen Managements (Collins 1991, Amit/Shoemaker 1993, Teece et al. 1997) als besonders nützlich. Auf einer zweiten Abstraktionsstufe wurden die Konstrukte und Kategorien axial aggregiert und miteinander verbunden (axiales Kodieren). Wir verwendeten dabei keine externen theoretischen Codes (wie Kontext, Ursachen, etc.), wie dies von Strauss/Corbin 1990 empfohlen wird, sondern orientierten uns an der Kritik von Glaser 1992, demzufolge auch diese Codes aus den Daten heraus zu generieren sind. Wenn zudem in nachfolgenden Interviews wenig Unterstützung für ein spezifisches Konstrukt oder eine Beziehung gefunden wurde, wurde es neu überarbeitet oder gegebenenfalls ausgeschieden. Zuletzt verdichteten wir die Kategorien und gelangten damit zu zentralen Kategorien, entlang derer mehrere Hypothesen formuliert wurden (selektives Kodieren).

3. Deskription der Ereignisse

In diesem Kapitel wird die Entwicklung des Allianzsystems AT&T Unisource über einen Zeitraum von 8 Jahren beschrieben. Dabei werden sechs zentrale Phasen unterschieden.

Phase 1:

Ende der 80er Jahre sind die beiden Telekommunikationsunternehmen Koninklijke PTT (KPN, Niederlande) und Telia (AB, Schweden) in einer relativ ähnlichen Situation. Beide gehören dem Staat, operieren fast ausschliesslich in ihren nationalen Märkten und bieten eine breite Palette an Diensten für private Haushalte und Unternehmen an. Da Wettbewerb in ihren Märkten entweder staatlich begrenzt ist oder gar nicht existiert, nehmen beide Unternehmen eine monopolistische Stellung ein, in der sie hohe Profite generieren. Beide beobachten sorgfältig die Vorgänge im europäischen und amerikanischen Telekommunikationsmarkt und kommen zu der Überzeugung mit signifikanten Veränderungen rechnen zu müssen. Drei Ursachen machen sie hierfür verantwortlich. Erstens erwarten sie verstärkte Aktivitäten in Richtung einer Liberalisierung des europäischen Telekommunikationsmarktes, die sowohl von der Europäischen Kommission als auch von mehreren europäischen Regierungen forciert wird. Zweitens fordern ihre Firmenkunden zunehmend internationale, integrierte Dienste zu niedrigen Kosten. Sie sind unzufrieden mit dem Status Quo, demzufolge sie in jedem Land mit einem anderen Anbieter verhandeln zu müssen, und dies zu Preisen, die in Europa im Schnitt 30 % über dem amerikanischen Niveau liegen. Drittens bahnen sich technologische Quanten-

sprünge an, wie die Digitalisierung des Sprachverkehrs, die Erhöhung der Transferkapazität durch optische Faserkabel und zunehmende Nutzungsmöglichkeiten des Internet. KPN und Telia diskutieren diese Themen mit den verschiedenen Telekommunikationsanbietern in Europa und evaluieren angesichts dieser Vorgänge strategische Optionen. Dabei sprechen sie auch miteinander und finden hier viele Ähnlichkeiten und Gemeinsamkeiten. Wie es ein Manager von Telia formuliert: „It became clear that we had the same type of ambitions, fed by the same type of threats in the market place, and the same type of vision on how the markets would develop; so coming together was not such a big problem because you bring two companies together who are complementary and share the same vision.“ (Int. 2/5, S.1). Resultat ihrer Gespräche ist die für die damalige Zeit revolutionäre Idee, zunächst miteinander zu kooperieren und zu einem späteren Zeitpunkt zu fusionieren. Diese Idee, die als visionär betrachtet wird, gewinnt in den Verhandlungen der beiden Managementteams breite Zustimmung. Als ein erster Schritt wird eine Kooperation vereinbart und es kommt zur Unterzeichnung eines "Memorandum of Understanding", in dem die Gründung eines Joint Ventures namens Unisource angekündigt wird.

Phase 2:

Ein detaillierter Joint Venture-Vertrag wird verhandelt und die Gründungsvorbereitungen initiiert. Im Mai 1992 nimmt das Joint Venture Unisource offiziell seine Aktivitäten auf. Das Hauptquartier ist in Hoofddorp (NL), zwei operative Einheiten in Schweden und den Niederlanden. KPN und Telia transferieren ungefähr 600 Mitarbeiter sowie ihr gesamtes Daten- und Satellitengeschäft und gleichen unterschiedliche Wertanteile durch Finanzzahlungen aus. Ein paritätisches Anteilsverhältnis wird vereinbart.

Während dieser Anlaufphase sind eine Vielzahl von Aufgaben zu bewältigen. Gleichzeitig kennt man sich noch kaum und dementsprechend ist das Bedürfnis gross, sich quer durch alle Hierarchieebenen erst einmal besser kennenzulernen. Mitarbeiter, die in etwa die gleiche Berufsbezeichnung haben und in etwa in den gleichen Abteilungen arbeiten, treffen sich, sie diskutieren, was zu tun ist, und bilden Arbeitsgruppen, die sich den drängendsten Aufgaben zuwenden. Im Zuge ihrer intensiven Interaktionen erkennen KPN und Telia in zunehmendem Masse die Unterschiede zwischen ihnen: Weder sind sie in einer vergleichbaren Marktsituation noch sind ihre Organisationen ähnlich strukturiert. Zudem agieren sie nach unterschiedlichen kulturellen und mikropolitischen Mustern, was sich zunehmend als Problem erweist. „We also came together because we looked so much alike. Now – that was the first mistake we made – we don't look alike. And in the early years we tried to cover a lot of differences we had, because we had promised ourselves we had to look alike. (Int. 2/5, S.1) In Holland for instance when the CEO of PTT Telecom says: 'We go in that direction' – don't try to go in the other direction because then you are kicked out. However if you look at Telia, it's completely different. The culture is more: 'well, let's discuss it and let's argue about it'. As long as not everybody is convinced, it's quite hard to get something done in the Telia organization.“ (Int. 1/8, S. 5).

Parallel dazu baut das neu gegründete Joint Venture seinen Geschäftsbetrieb auf, fordert zusätzliche Ressourcen von seinen Müttern und schlägt eine aggressive Marktstrategie ein. So rasch als möglich will es neue Kunden gewinnen und profitabel werden. Der damit einhergehende Eigensinn ist so lange unproblematisch, wie die Ziele von Unisource mit denen seiner Mütter übereinstimmen, führt jedoch zu Komplikationen, als diese auseinandergehen. Aus Sicht von Telia und KPN legt Unisource immer stärker ein „pubertäres“ Verhalten an den Tag, das negativ beurteilt wird. Als Ursache wird vor allem die Rekrutierung externer Führungskräfte in Schlüsselpositionen angeführt, die die Gepflogenheiten nicht kennen und eine überhebliche Einstellung nach dem Motto "Wir sind zwar noch klein, aber wir werden euch zeigen, wie man Geschäft macht, unsere Eltern sind einfach nicht gut genug" (Int. 2/7, S.1) an den Tag legen. Als die Irritationen zunehmen, greifen Telia und KPN vehement in das Joint Venture ein. Mehrere Führungskräfte müssen gehen, Aktivitäten in Deutschland und anderen Ländern werden eingestellt, das Joint Venture wird von nun an eng beaufsichtigt und überwacht.

Phase 3:

Während die Allianz – trotz dieser Anfangsschwierigkeiten – langsam funktionstüchtig wird, werden bereits die nächsten Schritte in Angriff genommen. Man erkennt, dass man in der momentanen Konstellation den zukünftigen Markt- und Wettbewerbsbedingungen in Europa nicht gewachsen sein wird: Die Marktabdeckung ist gering und die Grösse des Datengeschäftes ist, verglichen mit dem anderer Anbieter, weit von einer kritischen Grösse entfernt. Daher wird nach neuen Partnern gesucht, die die Allianz verstärken könnten. In den nächsten Monaten finden Verhandlungen mit Anbietern in ganz Europa statt. Die Allianz konzentriert sich dabei auf Unternehmen, die hinsichtlich Umsatz, Marktmacht und finanziellen Ressourcen in etwa vergleichbar sind. Da die Machtbalance innerhalb der Allianz bewahrt werden soll, schliesst man grosse Unternehmen wie die Deutsche Telekom oder France Telecom von der Kandidatenliste aus. Im Jahre 1992 kann man die Swisscom (Schweiz) gewinnen, in 1993 kommt Telfónica (Spanien) hinzu. Beide Unternehmen bringen ihre internationalen Datenaktivitäten in das Joint Venture Unisource ein und beteiligen sich an den laufenden Projekten. Um zu verhindern, dass ein einzelnes Teilsystem zu mächtig wird, werden verschiedene Vorsichtsmassnahmen getroffen. Sie umfassen u.a. Minoritätenschutzklauseln, das Prinzip, wichtige Entscheidungen nur mit allgemeiner Übereinstimmung zu treffen, die Festlegung von Eskalationsprozeduren, falls Konfliktsituationen auftreten, und die Vereinbarung, Top-Management-Positionen regelmässig zwischen den Partnern zu rotieren.

Die Integration der neuen Partner gestaltet sich als äusserst anspruchsvoll, da nun nicht mehr nur drei, sondern fünf Teilsysteme (mit Unisource) zu koordinieren sind. Die bislang aufgebauten Strukturen und Prozesse sind dieser Belastung anfangs nicht gewachsen. Durch eine Fülle von Projekten versucht man die Komplexität in den Griff zu bekommen. Allerdings erfolgt dies relativ unstrukturiert und so mehren sich Beschwerden über den Mangel an Koordination und die geringe Effektivität und Effizienz der Zusammenarbeit. Ein Kadermitglied erinnert sich: „We found that there existed around

twenty-five to thirty groups that regarded themselves as formalized, but we also found that none of these groups had a mission given by someone outside the group. And they were not in reality reporting progress to anyone. Two groups sent progress reports to top management but they never got any feedback." (Int. 2/10, S.2). Als Konsequenz dieser Zustände wird eine zentrale Allianzkoordinationsstelle geschaffen. Sie überprüft die laufenden Projekte, bewertet sie und schlägt anschliessend die Schaffung von klar definierten Schnittstellen zwischen den Teilsystemen vor. Fünf offizielle Kooperationsfelder werden gebildet, mit ausreichend Ressourcen versehen und mit klar messbaren Zielsetzungen gesteuert.

Während dieser Phase ändern sich die Zielsetzungen der Allianz. Zwei Punkte sind hier von Relevanz. Erstens wird das Joint Venture Unisource in eine aus mehreren Joint Ventures bestehende Geschäftsgruppe transformiert, die einheitlich geführt wird. Ziel ist es nun, neues Geschäft in denjenigen europäischen Märkten zu akquirieren, in denen die vier Partner noch nicht vertreten sind und dazu integrierte Dienstleistungen in pan-europäischer Form anzubieten. Drei Geschäftsfelder werden hierzu gebildet: Die "Business services" umfassen die traditionellen Datengeschäfte sowie das Satelliten- und internationale Sprachgeschäft; die "Personal services" fokussieren sich auf das Karten- und Mobilgeschäft und die "Network services" agieren als sogenannter „Carrier's Carrier“, d.h. sie offerieren Transportkapazitäten für andere Telekommunikationsanbieter in Europa. Im Rahmen dieser drei Geschäftsfelder werden sechs neue Joint Ventures mit 22 operativen Einheiten gegründet, die über ganz Europa verstreut sind. Zweitens vereinbaren die Partner eine direkte Zusammenarbeit unter dem Namen "One Telecom Country" (OTC). Ziel ist es signifikante Kosteneinsparungen zu erzielen, durch enge, intensive Kooperation zwischen Telia, KPN, Swisscom und Telefónica. Wenn nötig, kann sich die Unisource-Gruppe als fünfter Akteur anschliessen. Konkrete Projekte betreffen u.a. den gemeinsamen Einkauf und die Bildung von Kompetenzzentren zur Produktentwicklung sowie des Aufbaus einheitlicher Abrechnungssysteme.

Phase 4:

In den nächsten Monaten werden die einzelnen Projekte weiter vorangetrieben. Allerdings tauchen jetzt eine Reihe von Meinungsverschiedenheiten auf, die sich teilweise zu schwerwiegenden Konflikten entwickeln. So haben zum Beispiel innerhalb der OTC-Allianz die einzelnen Teilsysteme unterschiedliche Vorstellungen über die Prioritäten der Projekte. Während Telia auf seinem Heimatmarkt Schweden zunehmend durch Konkurrenten wie Telenordia oder Tele2 herausgefordert wird, ist dort das Verlangen, durch die Kooperation zu raschen Kostenreduktionen zu kommen, besonders stark ausgeprägt. Eine Zusammenlegung einzelner Aktivitäten wird ausdrücklich gefordert. Andere Partner hingegen, die durch regulatorische Beschränkungen auf ihren Heimatmärkten noch weitgehend vor Wettbewerb geschützt sind, sind nicht bereit, die Kooperation zum jetzigen Zeitpunkt so weit voranzutreiben. Sie setzen andere Prioritäten, die ihren Interessen besser entsprechen. Unterschiedliche Wettbewerbskontexte führen folglich zu unterschiedlichen Interessen. Doch auch zwischen der Unisource-Gruppe und ihren vier An-

teilseignern treten Konflikte auf. So sind letztere beispielsweise nur wenig daran interessiert, die Netze der Unisource Carrier Services mit hohen Datenvolumina auszulasten. Denn gerade beim lukrativen, internationalen Geschäft versuchen sie, die Gespräche so lang als möglich in den eigenen Netzen zu halten, oder sie auf Anbieter umzuleiten, die günstigere Konditionen bieten, als dies Unisource Carrier Services tut. Denn diese Einheit kann in der Anfangsphase einfach nicht die Konditionen bieten wie andere Anbieter mit einer besseren Kapazitätsauslastung. Dadurch entsteht ein scheinbar unauflöslicher „Teufelskreis“. Je höher die Preise sind, die Unisource Carrier Services setzen muss, um seine Kosten zu amortisieren, desto weniger Verkehrsvolumen erhält es von den anderen Unternehmen, die nach den besten Konditionen suchen und eine Reduktion der Transportpreise verlangen. Ein betroffener Manager bemerkt hierzu: „I think the shareholders are doing a mistake if they try to keep a lot of the profitable international traffic on their own. Because then they are keeping short term revenue within their own organization and that is the problem and that's why they are doing it. On the other hand they may jeopardize the possibility of Unisource Carrier Services to establish itself as a long distance operator in the market.“ (Int. 2/1, S.10).

Für die meisten Konflikte gibt es keine einfachen, einheitlichen Lösungsmuster. Folglich wird jeweils solange experimentiert, bis eine für alle Seiten tragfähige Lösung gefunden wird. Überwiegend handelt es sich dabei um eine Taktik der vielen „kleinen Schritte“. Dabei können die jeweiligen Vorteile für ein Teilsystem durchaus zu unterschiedlichen Zeitpunkten anfallen, wichtig ist nur, dass alle Teilsysteme davon profitieren. So kann man sich beispielsweise darauf einigen, gleichzeitig mehrere Projekte voranzutreiben, bei denen der Nutzen für die Teilsysteme entweder unterschiedlich hoch ist oder sich entlang der Zeitachse verteilt. Wenn also ein Teilsystem von einem speziellen Projekt relativ schnell profitiert, tolerieren die anderen Teilsysteme diese „Durststrecke“, da sie wissen, dass es sich um ein Mehrrundenspiel handelt, in dessen Verlauf auch sie zum Zuge kommen. Zudem werden innerhalb der Allianz klare Meilensteine geschaffen, an denen sich jedes Teilsystem orientieren kann. So wird beispielsweise ein Prozess vereinbart, der regelt, in welchem Umfang und in welchem Zeitraum jedes Teilsystem Verkehrsvolumen auf die Netze von Unisource Carrier Services zu transferieren hat.

Phase 5:

Ab 1994 nimmt die Allianz Gespräche mit dem amerikanischen Anbieter AT&T sowie der World-Partners-Association auf. Bei letzterer handelt es sich um eine locker koordinierte Vereinigung von Telekommunikationsanbietern mit internationalen Daten und Sprachdiensten. Zu ihren Mitgliedern gehören neben AT&T, Singapore Telecom und KDD Japan sechzehn Franchisenehmer wie Telstra Australien, Hong Kong Telecom oder Korea Telecom. Während Unisource nach einem Weg sucht, um Zugang zum amerikanischen und asiatischen Markt zu gewinnen, will AT&T seine diversen, wenig erfolgreichen Aktivitäten in Europa unter einem gemeinsamen Dach bündeln. 1994 tritt die Allianz – vertreten durch Unisource – der World-Partners-Association bei und beschliesst zusätzlich mit AT&T ein neues Joint Venture namens Uniworld zu gründen. Es

hat den Auftrag speziell für global tätige Unternehmen in Europa und Amerika integrierte, internationale Dienste bereitzustellen. Ungefähr 300 Kundenkontrakte, 2000 Beschäftigte und 200 Millionen USD werden in die neue Einheit transferiert.

Nach dieser abermaligen Erweiterung der Allianz kooperieren nun insgesamt über 20 Unternehmen miteinander. Ihre Interaktionen sind nicht einheitlich strukturiert, sondern unterscheiden sich hinsichtlich Umfang, Intensität und Qualität. Sie lassen sich in Cluster bündeln: Die OTC-Allianz, in der Telia, KPN, Swisscom und Telefónica kooperieren, hat sich das Ziel der Kosteneinsparung gesetzt. Die Zusammenarbeit ist intensiv und um fünf zentrale Kooperationsfelder sowie kleinere Projekte organisiert. Die Unisource-Geschäftsgruppe, das zweite Cluster, ist eine eigenständige Einheit mit Aktivitäten in verschiedenen Ländern Europas. Sie verfügt über eine Holdingstruktur (mit Sitz in Hoofddorp), der verschiedene Joint Ventures untergeordnet sind. Ihr Ziel besteht in der Erschließung nicht ausgeschöpfter Kundenpotentiale. Das dritte Cluster „dreht“ sich um das neu gegründete Joint Venture Uniworld. Hier kooperieren AT&T sowie Telia, KPN, Swisscom und Telefónica. Die Bedürfnisse globaler Firmenkunden stehen im Mittelpunkt. Zuletzt ist noch das Cluster der World-Partners-Association von Relevanz, welches standardisierte World-Service-Dienste auf globaler Basis vertreibt. Wie zu erwarten ist, unterscheiden sich die Interaktionen innerhalb dieser vier Cluster deutlich voneinander: Während zum Beispiel die OTC-Allianz durch einen geringen Standardisierungsgrad, eine intensive Kommunikationsintensität, hohen Ressourceneinsatz und eine ausbalancierte Machtverteilung gekennzeichnet ist, ist im Gegensatz dazu die World-Partners-Association stark standardisiert, benötigt nur wenige Ressourcen und weist eine asymmetrische Machtverteilung auf, in der die Gründungsunternehmen dominieren.

Die Aufteilung in verschiedene Cluster erfolgt nicht ohne Grund. Vielmehr wird sie als einzige Möglichkeit betrachtet, die innerhalb der Allianz entstandene „Aufgabenflut“ einigermaßen sinnvoll zu bewältigen. Sie kann dadurch in einzelne Arbeitspakete aufgeteilt werden, die es dann transparent und mit klaren Vorgaben voranzutreiben gilt. Auch erhöht sich dadurch die Geschwindigkeit bei Entscheidungs- und Implementationsprozessen. Nicht mehr alle Teilsysteme haben sich abzustimmen, sondern nur noch diejenigen, die von einer Entscheidung und ihren Auswirkungen unmittelbar betroffen sind. Zudem spielen auch politische Überlegungen eine Rolle. Telia, KPN, Swisscom und Telefónica wollen beispielsweise AT&T aus ihrer OTC-Allianz heraushalten, da sie sich von einer Kooperation hier wenig versprechen und verhindern wollen, von einem mächtigen Akteur wie AT&T dominiert und gegeneinander ausgespielt zu werden.

Nicht zu übersehen ist jedoch die Tatsache, dass die Einteilung in Cluster auch zu neuen Schwierigkeiten führt. Die Schnittstellen zwischen ihnen sind zu koordinieren und zu regeln. Des weiteren müssen die einzelnen Teilsysteme lernen, gleichzeitig unterschiedlichen Rollen gerecht zu werden und dabei entstehende Rollenkonflikte zu bewältigen. Betrachtet man beispielsweise die Situation von Telia, KPN, Swisscom oder Telefónica, so sind sie als Anteilseigner von Unisource und Uniworld an einer hohen Rentabilität

dieser Joint Ventures interessiert. Andererseits übernehmen sie jedoch gleichzeitig den Vertrieb von Diensten, den diese Joint Ventures erbringen und sind in dieser Rolle an möglichst hohen Vertriebspreisen interessiert. Zusätzlich agieren sie auch noch als Lieferanten gegenüber den Joint Ventures und möchten für die von ihnen bereitgestellten Leistungen einen möglichst hohen Preis erzielen. Diese Rollen stehen nicht immer in Einklang zueinander und bieten oft Anlass zu hitzigen Diskussionen.

Phase 6:

Ab 1996 tritt das Allianzsystem in eine nächste Entwicklungsphase ein. Zwei Ursachen sind hierfür verantwortlich: Erstens sind mehrere Themen zwischen AT&T und seinen Partnern nicht ausreichend geklärt: Ist die bestehende Dienstleistungspalette ausreichend oder verlangen die Kunden ein breiteres Angebot? Wie sind die Schnittstellen zwischen Unisource und Uniworld zu strukturieren und ist eine solche Abstimmung überhaupt vonnöten? Wer trägt die Verantwortung für die Akquirierung neuer Kunden in Europa? Diese Themen werden von einer hochrangig besetzten Projektgruppe intensiv beraten. Sie kommt zu der Einsicht, dass weitere Veränderungen dringend erforderlich seien. Die Zusammenarbeit zwischen AT&T und den europäischen Partnern wird deutlich erweitert. Als Konsequenz werden unter dem Namen AT&T-Unisource drei neue Joint Ventures gegründet, in die sowohl Uniworld als auch die meisten der Unisource-Einheiten überführt werden. Allerdings schlägt man dabei neue Wege ein. Während die Unisource-Gruppe noch ein hierarchisch geführter Konzern war, der über eine einheitliche Führung verfügte, werden die drei neuen Joint Ventures mit hoher Autonomie ausgestattet. Sie sollen möglichst flexibel auf ihren jeweiligen Märkten arbeiten und sich dort eine Position aufbauen, die ihnen eine hohe Profitabilität ermöglicht. Unabhängig und flexibel sein, lautet nun die Devise.

Die Reorganisation wird jedoch seitens der Unisource-Einheiten negativ beurteilt. Da vorgesehen ist, dass sie entweder aufgelöst, in ihre Anteilseigner reintegriert oder in die neuen Joint Ventures transferiert werden, verlieren sie mit einem Schlag ihren eigenständigen Marktauftritt und ihre Autonomie. Folglich behindern sie die Reorganisation. Um ein Beispiel zu nennen: Die Unisource-Business-Networks (UBN) sind nicht bereit, ihr bestehendes Geschäftsvolumen auf die neuen Joint Ventures zu transferieren, ohne dafür eine Gegenleistung zu erhalten. Da dies nicht geschieht, verzögern sie so lange wie möglich den Prozess. Ein solches Verhalten wird natürlich seitens der neuen Joint Ventures bemerkt, heftig kritisiert und als kontraproduktiv verurteilt. Wie ein Manager dort formuliert: „So today, we don't see coming in new business from the UBN organizations, we don't see it. They keep it for themselves, they don't know what to do with it or whatever. So, it's absolutely complex. There is a lot of 'politicking' around the system.“ (Int. 2/9, S.5).

Ein zweites Ereignis hat jedoch einen weitaus stärkeren Einfluss auf die Allianz. Im April 1997 gibt Telefónica seine Absicht bekannt, aus der Kooperation um AT&T-Unisource auszuscheiden und sich dem konkurrierenden Allianzsystem Concert anzu-

schliessen. Offiziell begründet es seinen Austritt mit dem Verlust von 45 Millionen US-Dollar, doch inoffiziell wird deutlich, dass Telefónica nicht länger mit der Richtung einverstanden ist, in die sich die Allianz entwickelt. Immer mehr Zeit, Geld und Management-Ressourcen werden von der Kooperation in Projekten gebunden, die für Telefónica von zweitrangiger Bedeutung sind. Seitens der Allianz ist man über diesen Schritt anfänglich überrascht, da Probleme und Konflikte mittlerweile als "natürliches" Charakteristikum der Kooperation gelten. Kein Teilsystem hat jedoch bis zu diesem Zeitpunkt daraus die Konsequenz gezogen, die Allianz zu verlassen. Die Reaktion erfolgt unmittelbar. Es wird ein Ersatz gesucht, der im Juli 1997 auch gefunden wird, als die Öffentlichkeit über ein Kooperationsabkommen mit der Telecom Italia informiert wird. Zusätzlich beschliessen Telia, KPN und Swisscom ihre Zusammenarbeit zu intensivieren und sich durch gegenseitige Kapitalbeteiligungen in Höhe von rund 20 % enger aneinander zu binden. Das Allianzsystem hat damit im Jahre 1997 seine komplexeste Struktur erreicht, wie sie im Überblick in Abbildung 1 dargestellt ist.

Abb. 1: Die Struktur des Allianzsystems in 1996 (nach dem Austritt Telefónica)

Das Ende der Allianz:

Der durch den Austritt von Telefónica eingeleitete Zerfall des Allianzsystems ist jedoch nicht mehr aufzuhalten. Die gesteckten Ziele werden nicht erreicht, die Performance ist weiterhin unbefriedigend und zudem kann die Allianz den Eigeninteressen der einzelnen Unternehmen nicht ausreichend gerecht werden. Im Mai 1998 gibt AT&T seine Entscheidung bekannt, die Allianz zu verlassen und sich mit der British Telecom zu verbinden. Sechs Monate später, im November 1998, lösen auch die Unternehmen Telia, KPN und Swisscom ihre internationale Kooperation auf und befreien sich nach eigenem Bekunden aus der „Zwangsjacke“ der Allianz. Nur die lockere Vereinigung der World-Partners Association soll weitergeführt werden. Soweit zur Beschreibung der Ereignisse. Wenden wir uns nun einigen zentralen Konstrukten vor, die ein Verständnis der Entwicklung des Allianzsystems ermöglichen.

4. Zentrale Konstrukte der Allianzsystementwicklung

Kollektive Sinnkonstruktion:

Beginnend mit den ersten Gesprächen zwischen Telia und KPN entsteht zwischen den Teilsystemen ein intensiver Kommunikationsstrom. Jedes Teilsystem partizipiert daran und „speist“ seine Vorschläge und Interessen in ihn ein. Diese werden als „Inputs“ kollektiv verarbeitet, d.h. sie werden diskutiert, reformuliert und verhandelt. Entscheidend ist nun, dass es dabei immer wieder – trotz oder gerade wegen erheblicher Anstrengungen – gelingt, kollektive Sinnkonstruktionen zu produzieren. Prägnante Themen, denen es gelingt auf die Agenda der Allianz zu gelangen und die für die weitere Entwicklung der Allianz von Relevanz sind, werden in Diskussionsrunden, die sich teilweise über Wochen hinziehen, so lange aufgegriffen, bis eine gemeinsame, für alle Teilsysteme akzeptable Vorstellung geschaffen werden kann, wie das betreffende Thema konzeptualisiert, evaluiert und bearbeitet werden kann. „Sinn“ wird also kollektiv produziert und entlang inhaltlicher, sozialer und zeitlicher Dimensionen präzisiert, wobei das Ausmass der Präzisierung von Thema zu Thema unterschiedlich stark ist (siehe dazu auch Weick 1995, Gioia/Chittipeddi 1991, Luhmann 1991).

Betrachtet man die einzelnen Phasen der Allianzentwicklung, so ist eine jede von einem prägnanten Thema gekennzeichnet, das den Kommunikationsstrom dominiert. Andere Themen werden zwar auch diskutiert, doch wie aus den Interviews ersichtlich wird, ist ihnen nicht die gleich zentrale Bedeutung beizumessen. In Phase 1 wird beispielsweise eine kollektive Sinnkonstruktion zum Thema produziert, ob die beiden Unternehmen Telia und KPN zusammenarbeiten sollen und in welchem Ausmass. Gleiches gilt für die nachfolgenden Phasen, wenn es um Themen geht, die lauten: Wie sind die Interaktionen zwischen Telia, KPN und Unisource zu koordinieren und wie kann das Joint Venture

rasch funktionstüchtig werden (Phase 2)? Welche neuen Partner werden benötigt und wie sind sie zu integrieren (Phase 3)? Wie gehen wir mit divergenten Sichtweisen und Konflikten um (Phase 4)? Wie bewältigen wir die entstandene Aufgabenflut (Phase 5)? Wie ist die Allianz neu zu organisieren und wie ersetzen wir den Austritt eines Partners (Phase 6)? Man vergleiche dazu die Abbildung 2.

Kollektive Fähigkeiten:

Wenn eine kollektive Sinnkonstruktion zustandekommt, hat dies einen direkten Einfluss auf die Art und Weise, wie sich die Allianz weiterentwickelt. Je nachdem was gemeinsam vereinbart wurde, kommt es dann zur Allokation von Ressourcen, der Bildung von Projektteams, dem Transfer von Mitarbeitern, der Standardisierung technischer Netzwerke, der Gründung von Joint Ventures, etc.. Diese Aktivitäten sind ein Versuch leistungsfähige Interaktionsmuster aufzubauen, die in der Lage sind phasenspezifisch auftretende Herausforderungen/Probleme in den Griff zu bekommen. Oder mit anderen Worten: es geht um den Aufbau kollektiv geteilter Fähigkeiten, d.h. routinierter Interaktionsmuster, die erst durch das Zusammenwirken der Teilsysteme entstehen. Im einzelnen handelt es sich dabei um:

Sinnkonstruktion		Fähigkeit zur ...
Allianz/Umfeld	⇒	Grenzziehung
Gemeinsame Aktivitäten	⇒	Koordination der Interaktionen
Erweiterung der Allianz	⇒	Integration neuer Partner
"Eigensinn"	⇒	Handhabung von Konflikten
Vielfalt von Aufgaben	⇒	Bildung von Clustern
Reorganisation & Austritt	⇒	Transformation

Abb. 2: Sinnkonstruktionen & Fähigkeiten

Emergenz:

Die Entstehung solch kollektiv geteilter Fähigkeiten ist zunächst kein explizit geplanter Vorgang. Sie entstehen quasi nebenbei, als Resultat der Interaktionen zwischen den Teilsystemen. Zudem sind diese Fähigkeiten nicht auf Ebene der Teilsysteme zu verorten, sondern auf Ebene des Allianzsystems. Ein Teilsystem allein kann nicht über ein routinisiertes Interaktionsmuster zwischen verschiedenen Teilsystemen verfügen. Es kann zwar dessen Aufbau unterstützen, aber letztendlich handelt es sich um ein kollektives Phäno-

men, das auf der Makroebene anzusiedeln ist. Von daher ist es angebracht an dieser Stelle den Begriff der Emergenz in den Vordergrund zu stellen, ein Begriff, der in verschiedenen natur- und sozialwissenschaftlichen Disziplinen als zentrales und zugleich verbindendes Phänomen betrachtet wird. Krohn/Küppers (1992) verstehen darunter das plötzliche Auftreten einer neuen Qualität, die nicht durch die Eigenschaften der Relationen der beteiligten Elemente, sondern durch eine jeweils besondere selbstorganisierende Prozessdynamik erklärt werden kann. Willke (1993) schlägt des weiteren vor, eine Eigenschaft dann als emergent zu bezeichnen ist, wenn sie aus der blossen Aggregation von Teilen oder aus den summierten Eigenschaften der Teile nicht mehr erklärbar ist. Und genau dies ist bei AT&T Unisource der Fall. Erst durch die Interaktionen zwischen den Teilsystemen bzw. der damit verbundenen spezifischen Prozessdynamik kommt es zur Emergenz kollektiv geteilter Interaktionsmuster. Ein Erklärungsansatz, der einer „Teilchentheorie des Ganzen“ (Willke 1993) folgend, von einer Aggregation der Eigenschaften der Teilsysteme aus auf die Eigenschaften und das Verhalten des Kollektiv schließen würde, wäre zu kurz gegriffen, da ihm die Besonderheit des Interaktionsprozesses entgeht. Mikro-Makro Übergänge können also nicht durch eine Aggregation der Teile, sondern – wenn überhaupt – nur durch eine Analyse des Interaktionsprozesses verstanden werden.

Organisierte Binnenkomplexität:

Betrachtet man die Entwicklung des Allianzsystems im Überblick, so werden die Interaktionen zwischen den Teilsystemen ständig selektioniert, koordiniert, rekonfiguriert und stabilisiert. Ausgehend von der anfänglichen Kooperation zwischen Telia und KPN wächst bis 1998 eine Allianz heran, in der ca. 20 Unternehmen in unterschiedlicher Intensität miteinander arbeiten, Milliardenbeträge investieren, Kabel-, Satelliten- und Funknetze länderübergreifend integrieren und ihren Privat- und Firmenkunden eine breite Palette an Diensten bieten. Es kommt also – trotz aller Schwierigkeiten – nicht zu chaotischen, unüberschaubar komplexen Zuständen, die eine Zusammenarbeit unmöglich werden lassen, sondern es wird fortlaufend versucht die Aktivitäten in eine strukturierte Form zu überführen. Auch wenn dies in einigen Phasen besser gelingt als in anderen, das grundlegende Schema bleibt erhalten: die auftretende Komplexität wird bearbeitet und strukturiert, organisierte Binnenkomplexität entsteht (vgl. dazu auch Willke 1993). Dass dies ein aufreibender, zeitintensiver, von zahlreichen Rückschlägen begleiteter Prozess ist, kann wohl ohne weiteres nachvollzogen werden. Der Prozess stößt an seine Grenze, als mehrere Teilsysteme zu der Einsicht gelangen, dass die immensen Anstrengungen für sie nicht länger sinnvoll sind, sie austreten und in der Folge das Allianzsystem zerbricht.

Integration der Konstrukte zu einem entwicklungstheoretischen Bezugsrahmen:

Die eben vorgestellten Konstrukte können in einer nächsten Abstraktionsstufe als dynamische, objektbezogene und logische Dimensionen eines Entwicklungsprozesses verstanden werden (siehe dazu Habermas 1981, Van de Ven 1992; Perich 1993, oder Kirsch

1997). Sie bilden damit einen dreidimensionalen, entwicklungstheoretischen Bezugsrahmen, der wie folgt zu skizzieren ist (Lechner 1999): Die treibende, *dynamische Kraft* geht von den Prozessen kollektiver Sinnkonstruktion aus. Hier werden die entscheidenden Impulse produziert, die die Entwicklung der Allianz prägend vorantreiben. Da sie handlungsleitende Wirkung haben, führen sie zur Selektionierung und Relationierung der Interaktionen zwischen den Teilsystemen. Dadurch emergieren kollektiv geteilte Fähigkeiten, die das *Entwicklungsobjekt* Allianzsystem konstituieren. Die gesamte *Entwicklungslogik* ist durch den Aufbau organisierter Binnenkomplexität gekennzeichnet, womit die dritte und letzte Dimension des entwicklungstheoretischen Bezugsrahmens hinzugefügt wird. Mit einer solch theoretischen Sichtweise ist u.E. nicht nur ein Verständnis der Entwicklung dieses, sondern auch anderer Allianzsysteme möglich. Der Verlauf und die Inhalte der kollektiven Sinnkonstruktion sowie die jeweiligen Fähigkeiten mögen divergieren, das grundlegende Muster kann jedoch erhalten bleiben.

5. Hypothesen zur Allianzsystementwicklung

Aufbauend auf diesen zentralen Konstrukte lassen sich nun – in narrativer Form – mehrere Hypothesen formulieren, die einerseits die Konstrukte weiter schärfen und andererseits den Weg in Richtung einer Theorie mittlerer Reichweite über die Entwicklung von Allianzsystemen weisen.

- (1) Vergleicht man die Dynamik, mit der sich das Allianzsystem in seinen Strukturen und Prozessen verändert, so ist, verglichen mit klassischen Konzernorganisationen, die Veränderungsrate relativ hoch. Wie ist dies zu erklären? Zunächst einmal ist daran zu erinnern, als entscheidene Treiber der Allianzentwicklung die Prozesse kollektiver Sinnkonstruktion zu sehen. Von hier gehen richtungsweisende Impulse aus, die handlungsleitend wirken. Da diese nun jeweils auf äusserst anspruchsvolle, neuartige Herausforderungen/Problemstellungen gerichtet sind, für die noch keine wirkungsvollen, eingespielten Lösungsschemata existieren, muss jeweils so lange experimentiert werden, bis zumindest eine einigermaßen tragfähige Handhabung möglich wird. Weder sind die Teilsysteme zunächst für diese Anforderungen „gewappnet“, noch können sie auf bewährte Interaktionsmuster im Umgang miteinander zurückgreifen. Daher überrascht es wenig, dass die Kommunikationsintensität innerhalb der Allianz über alle Phasen hinweg hoch ist. Der Abstimmungsbedarf ist enorm, Standards und Routinen gilt es erst mühsam aufzubauen, was durch die Unterschiedlichkeit der einzelnen Black Boxes, d.h. der Teilsysteme, noch erschwert wird. Gleichzeitig wird die Dynamik auch dadurch in Gang gehalten, dass immer wieder neue und modifizierte Sinnkonstruktionen produziert werden (z. B. als erkannt wird, dass die geographische Ausdehnung der Allianz zu gering ist) oder sich aus der Bewältigung einer Aufgabestellung weiterführende Fragestellungen erge-

ben, die dann ebenfalls als relevant erachtet werden. *Je weniger daher auf bewährte Lösungsschemata zurückgegriffen werden kann und je anspruchsvoller die Anforderungen sind, mit desto höhere Dynamik ist im Entwicklungsprozess einer Allianz zu rechnen.*

- (2) Daher ist auch verständlich, dass routinisierte Interaktionsmuster bzw. kollektiv geteilte Fähigkeiten nur bis zu dem Punkt aufgebaut werden, an dem sie gerade in der Lage sind die jeweiligen Herausforderungen/Problemstellungen zu bewältigen. Es gibt also eine *Tendenz zur Minimallösung*, da sich die Allianz durch die Produktion neuen Sinns kontinuierlich vorantreibt, und sich – sobald eine einigermaßen tragfähige Lösung gefunden ist – umgehend wieder auf Neues konzentriert. Der Versuch einzigartige Fähigkeiten aufzubauen findet angesichts des selbst erzeugten Handlungsdrucks nicht statt. Dazu passt auch, dass eine Abwägung und Prüfung, ob die jeweilige Aufgabenstellung im Rahmen der Allianz überhaupt bewältigt werden kann oder ihre Möglichkeiten übersteigt, nicht vorgenommen wird. So wird beispielsweise anfangs kaum darüber nachgedacht, wie viele Partner denn mit welcher Geschwindigkeit aufzunehmen sind, ohne eine Überlastung der Strukturen und Prozesse zu riskieren. Erst als sich hier gravierende Probleme ergeben, wird das Thema explizit zur Sprache gebracht und es werden Vorgaben für die Zukunft definiert.

Dies unterstreicht die Einsicht, dass Prozesse kollektiver Sinnkonstruktion und des Aufbaus organisationaler Fähigkeiten jeweils eng miteinander verbunden sind. Die Sinnkonstruktion ist dabei zeitlich leicht vorgelagert, wodurch gewissermaßen ein interner „*Spannungszustand*“ entsteht, der den Aufbau und die Routinisierung von Interaktionsmustern vorantreibt. Die Gefahr, die dabei droht, besteht erstens darin, zu rasch neue und eventuell widersprüchliche Sinnkonstruktionen zu produzieren oder zweitens den Abstand zwischen der jeweiligen Sinnkonstruktion und der im Aufbau befindlichen Fähigkeit zu gross werden zu lassen und zu scheitern. So wird beispielsweise in Phase 4 allgemein die Notwendigkeit bekannt, tragfähige Konfliktlösungsmechanismen zu finden, jedoch wird dem Aufbau einer dementsprechenden Fähigkeit nur wenig Beachtung geschenkt. Interessant ist auch die Einstufung einer Aufgabe als Herausforderung, wenn die Chancen zu ihrer Bewältigung als hoch erachtet werden, während eine Einstufung als Problem erfolgt, wenn man sich nicht sicher ist, ob man die Aufgabe in den Griff bekommen kann. Hierfür werden dann zumeist externe, nicht kontrollierbare Ursachen angeführt. Von daher kann man zunächst zwar argumentieren, der hohe Handlungsdruck werde von „ausser“, aus der Umwelt, auf die Allianz ausgeübt, doch die Berücksichtigung der Umwelt sollte nicht den Blick dafür verstellen, dass die Auswahl der als relevant erachteten Umweltfaktoren sowie der sich daraus ergebenden Schlussfolgerungen von der Allianz selbst vorgenommen wird, also ihre Eigenleistung ist. Zu jedem Zeitpunkt ist die Situation kontingent und daher mehrdeutig. Alternative Optionen bestehen.

- (3) Die Prozesse kollektiver Sinnkonstruktion und die dort produzierten Herausforderungen/Problemstellungen entstehen natürlich nicht im „luftleeren“ Raum. Zwei

Orientierungspunkte sind zu unterscheiden, deren Bedeutung über die Zeit variiert: einerseits sind dies die Gruppen von Einzelinteressen der Teilsysteme und andererseits die Interessen des Kollektivs. Am Anfang wird die Entwicklung des Allianzsystems klar von den Partikularinteressen der Teilsysteme dominiert. Diese stimmen teilweise von vornherein überein, was eine rasche Einigung möglich macht, oft jedoch divergieren sie und lösen dann langwierige Verhandlungs- und Abstimmungsrunden aus. Im Mittelpunkt stehen zunächst die unmittelbaren Bedürfnisse und Ansprüche der Teilsysteme, die Allianz dient ihnen lediglich als sinnvolles Vehikel zur Realisierung individueller Ziele. Allerdings, und dies ist eine der interessantesten Erkenntnisse dieser Arbeit, *taucht im weiteren Verlauf in zunehmendem Masse ein zweiter Orientierungspunkt auf, der auf das Kollektiv als Ganzes gerichtet ist.* Immer intensiver und nachhaltiger wird innerhalb der Allianz darüber diskutiert, wie alles denn zusammenpasse und wie die Schlagkraft der Allianz zu verstärken sei, um anderen Allianzsystemen angemessen Paroli bieten zu können. Aussagen wie "We have to set up interfaces between our organizations." oder "The integration of new partners should be standardized and faster." oder "We are looking for a candidat to replace Telefónica." oder "if we compare our strategy with the Concert alliance" sind Ausdruck von Reflexionsprozessen, die auf einen kollektiven Orientierungspunkt hinweisen. Umgangssprachlich etabliert sich die Metapher der „zwei Hüte“, deren jeweiligen Interessen aufeinander abzustimmen sind.

Dieser Vorgang ist solange unproblematisch, wie sich die Interessen eines Teilsystems mit dem des Kollektivs decken. Schwierig wird es jedoch, wenn es zu Divergenzen kommt. Dann zeigt sich, dass das Kollektiv von den Teilsystemen als eigenständiger, relevanter Akteur anerkannt wird und im Gegenzug Einfluss auf die Handlungsmöglichkeiten der Teilsysteme gewinnt. Wie man zusammenarbeitet, hat zusammenzupassen, ansonsten werden die Zielvorstellungen nicht realisierbar, die man sich von der Allianz verspricht. Betrachten wir dazu ein charakteristisches Zitat: „So again, KPN and Telia can't decide anymore themselves what to do with their investment in Ireland, the same will be true for KPN and Swiss Telecom in SPT Prague. It has to fit in something. Because the shareholders are not investing in these countries because they are financial investors. They go in those countries because they think they can add value to that. Now, where does the value come from? From their own part but more and more and more from the alliance. So it has to fit in something. (Int. 2/5, S. 4). Die Aussage "It has to fit in something" unterstreicht die *eigenständige Operationslogik*, die die Allianz entwickelt, und aus der heraus sie Ansprüche an das Verhalten der Teilsysteme stellt. Wenn also Teilsysteme wie Telia oder Swisscom Investitionen tätigen wollen, dann werden sie auch und gerade die Interessen des Kollektivs in ihre Entscheidung einzubeziehen haben, sei es freiwillig oder durch „sanften Druck“. Das Allianzsystem gewinnt also einen prägenden Einfluss auf die Art und Weise, wie die Teilsysteme ihren „Eigen-Sinn“ ausleben, setzt ihnen zunehmend Rahmenbedingungen und konfrontiert sie mit seinen Interessen, die berücksichtigt werden wollen. Von daher kann gefolgert werden, dass mit zu-

nehmender Kooperationsdauer und damit einhergehend einem Anwachsen von Reflexionen und Selbstbeschreibungen, in denen auch und gerade die ökonomische Dimension eine wichtige Rolle hat, der kollektive Einfluss wächst bzw. von den Teilsystemen als relevant und berechtigt akzeptiert wird.

- (4) *Die Vorteile, die eine Allianz bietet, sind nur durch eine mehr oder weniger „freiwillige“ Selbstbeschränkung der Teilsysteme zu realisieren.* Inwieweit diese dazu bereit sind, hängt von ihrer subjektiven Beurteilung der Vor- bzw. Nachteile ab. Kommt es zur Divergenz zwischen den Interessen eines Teilsystems und denen des Kollektivs, stehen einem Teilsystem drei Wege offen. Entweder kann es versuchen eine ihm passende Veränderung der kollektiven Sinnkonstruktion herbeizuführen, oder es verzögert die gemeinsamen Aktivitäten oder verweigert sich ihnen offen. Da die erste Variante nicht immer gelingt, und die zweite und dritte in aller Regel von den anderen Teilsystemen relativ schnell durchschaut wird und sie ihrerseits mit ähnlichen Massnahmen drohen, kommt ein "störrisches" Teilsystem zunehmend in die Lage, seinen Eigensinn begrenzen zu müssen und Zugeständnisse an das Kollektiv einzugehen, will es sich nicht isolieren und weiterhin auch in den Bereichen partizipieren, in denen es von einer Zusammenarbeit zu profitieren glaubt. Da ein Allianzsystem nicht über ein einheitliches Machtsystem verfügt, sondern als polyzentrisches System zu verstehen ist, in dem die einzelnen Teilsysteme sich nicht hierarchisch unterstehen (mit Ausnahme der Joint Ventures), ist ein gemeinsames Handeln nur möglich, wenn sich die Teilsysteme selbst beschränken und sich aus eigenem Antrieb verpflichten, die kollektiv getroffenen Vereinbarungen einzuhalten. Damit verzichten sie einerseits auf die volle Ausschöpfung ihres Handlungsspielraumes, sind jedoch andererseits so lange dazu bereit, wie die Vorteile die damit verbundenen Nachteile überwiegen. Allerdings kann diese Beurteilung oft nicht eindeutig erfolgen, da sie in einer Reihe unterschiedlicher Aktivitäten kooperieren, die Vorteile hier zu unterschiedlichen Zeitpunkten anfallen und einzelne Projekte für ein Teilsystem mehr zu bieten haben oder von grösserer Wichtigkeit wie für ein anderes sind.
- (5) Interessant ist auch, dass Strukturen und Prozessen zwar durch die gesamte Entwicklung der Allianz hindurch immer wieder verändert werden, die dabei auftretenden Schwierigkeiten jedoch zunehmen. Diese Aussage steht zunächst im Gegensatz zu der oft formulierten Annahme, Netzwerke seien äusserst flexible Gebilde, die über „lockere“ Verbindungen zwischen ihren Mitgliedern verfügen und daher ohne grössere Probleme neu zu konfigurieren seien. Betrachtet man jedoch AT&T Unisource, so wird deutlich, dass aufgrund des Anwachsens organisierter Binnenkomplexität bzw. durch die schrittweise aufgebauten Interaktionsschemata eine Rigidität entsteht, die dem entgegensteht. Man kann dies als auch als ein *Kooperationsparadoxon* interpretieren. Einerseits gehen die Teilsysteme Allianzen ein, um sich dadurch u.a. *Flexibilitätsvorteile* zu verschaffen, andererseits kann das volle Potential einer Allianz nur dadurch ausgeschöpft werden, indem *routinisierte Interaktionsmuster* aufgebaut werden, die per Definition alles andere als flexibel sind und in der

nächsten Entwicklungsphase sogar als Rigiditäten wirken können. Von daher neigen also auch Allianzsysteme – wie andere Organisationsformen – zur Strukturierung und Ordnung von Interaktionen, die sie einerseits überhaupt erst funktionsfähig, andererseits jedoch auch "träge" werden lassen.

6. Rückblick und Ausblick

Mit dieser Arbeit sollte das Verständnis der Entwicklung von Allianzsystemen vertieft und erweitert werden. Es wurde vertieft, indem eine longitudinale Fallstudie erstellt wurde, die über einen Zeitraum von acht Jahren den Entwicklungsprozess der Allianz um AT&T Unisource darstellt. Erweitert wurde es, indem mehrere zentrale Konstrukte und Hypothesen eingeführt wurden, die die eingangs formulierten Forschungsfragen aufgriffen. Hinsichtlich der zentralen Forschungsfrage nach dem „Wie“ und „Warum“ der Allianzentwicklung wurde eine theoretische Perspektive vorgestellt, die die Entwicklung von Allianzsystemen als Emergenz kollektiv geteilter Fähigkeiten begreift und in einem dreidimensionalen Bezugsrahmen verortet, der zwischen einer Dynamik-, Objekt-, und Logikdimension differenziert. Als spezifische Forschungsfragen wurden die Ursachen der hohen Veränderungsrate, der Einfluss des Akteurs „Allianzsystem“ auf die Teilsysteme, die sich entfaltende Eigendynamik der Allianz sowie die zunehmende Rigidität aufgrund der Routinisierung von Interaktionen behandelt.

Hinsichtlich der Beschränkungen dieser Arbeit sind vor allem drei Punkte zu nennen: Erstens sind die Ergebnisse eng an das Allianzsystem AT&T Unisource gebunden. Sie sind zunächst als lokale Aussagen (Baitsch 1993) zu verstehen, die an einen spezifischen Kontext geknüpft und aufgrund der Einzelfallbetrachtung vorerst nicht verallgemeinerungsfähig sind, auch wenn durch die Abstraktion der Ereignisse zu Konstrukten eine solche Vorgehensweise für weiterführende Arbeiten möglich wird. Inwieweit sich hier ähnliche Phänomene zeigen, ist eine noch empirisch zu klärende Frage. So könnte z.B. der Frage nachgegangen werden, ob hier – aufbauend auf Abbildung 1 – ein Modell für die Verlaufsform eines Allianzsystems (ähnlich dem Modell von Greiner 1972) angenommen werden kann. Zweitens zeigte sich im Forschungsverlauf, dass sowohl die neuere Systemtheorie von Niklas Luhmann als auch der Fähigkeitsansatz des Strategischen ein Sprachspiel zur Verfügung stellen, das für die Analyse von Allianzsystemen äusserst fruchtbar gemacht werden kann. Sie systematisch zu nutzen eröffnet ein Potential, das noch längst nicht ausgeschöpft ist. Da sich zudem die gemeinsame Aushandlung und Festlegung von Wirklichkeitskonstruktionen als ein zentrales Thema erwies, wären zudem weitere, dazu passende Theorieperspektiven, wie z.B. der Sozialkonstruktivismus (Berger/Luckmann 1969) sowie Theorien, die auf soziale Praktiken hin ausgerichtet sind (wie z.B. die Strukturierungstheorie von Giddens: siehe Sydow/Windeler 1998) heranzuziehen und auf die beschriebenen Phänomene zu richten. Ökonomische Überlegungen

müssten dabei keineswegs aus dem Blickfeld geraten, denn Aussagen warum so und nicht anders gehandelt wird, erfolgen zumeist vor dem Hintergrund ökonomischer Argumentationsketten, die jedoch nicht anderes als wiederum Ausfluss sozialer Praktiken sind. Drittens wäre es interessant zukünftige Forschungsprojekte zur Allianzthematik so zu designen, dass theoretische Reflektionen im Vorfeld und während des Prozesses der Praxis systematisch zur Verfügung gestellt werden. Anschliessend wäre dann zu überprüfen, inwieweit sie a) überhaupt genutzt und als sinnvoll erachtet werden, und b) welche Rückschlüsse sich daraus für die Weiterentwicklung einer Theorie mittlerer Reichweite zur Entwicklung von Allianzsystemen ergeben.

Literatur

- Amit, R. and P.J. Shoemaker (1993), Strategic assets and organizational rent, *Strategic Management Journal*, 14, S. 33-46.
- Ariño, A. and J. Torre (1998), Learning from failure: towards an evolutionary model of collaborative ventures, *Organization Science*, 9(3), S. 306-325.
- Auster, E. (1994): Macro and strategic perspectives on interorganizational linkages: a comparative analysis and review with suggestions for reorientation, in: Shrivastava, P./Huff, A./Dutton, J. (Hrsg.): *Advances in Strategic Management*, 10B, Greenwich, S. 3-40.
- Baitsch, C. (1993), Was bewegt Organisationen? Selbstorganisation aus psychologischer Perspektive, Frankfurt/New York.
- Berger, L. and T. Luckmann (1969), Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit - eine Theorie der Wissenschaftssoziologie, Frankfurt.
- Bresser, R.K. (1988). 'Matching collective and competitive strategies', *Strategic Management Journal*, 9, S. 375-385.
- Bresser, R.K. and J.E. Harl (1986), Collective strategy: vice or virtue?, *Academy of Management Review*, 11, S. 408-427.
- Buckley, P.J. and M. Casson (1996), An economic model of international joint venture strategy, *Journal of International Business Studies*, Special Issue, 27, S. 849-876.
- Collis, D.J. (1991), Organizational capability as a source of profit, working paper, Harvard Business School, Cambridge.
- Denzin, N.K. and Lincoln, Y.S. (Eds.) (1994), *Handbook of Qualitative Research*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Douglas, J.D. (1976), *Investigative social research*, Sage, Beverly Hills.
- Doz, Y. (1996), The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions or learning processes?, *Strategic Management Journal*, 17, S. 55-83.
- Gioia, D.A. and K. Chittipeddi (1991), Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation, *Strategic Management Journal*, 12, S. 433-488.
- Glaser, B. (1978), *Theoretical Sensitivity*, Mill Valley, CA: Sociology Press.
- Glaser, B. (1992), *Basics of Grounded Theory Analysis*, Mill Valley, CA: Sociology Press.
- Glaser, B. and Strauss, A. (1967), *The discovery of grounded research: strategies for qualitative research*, Aldine, New York.
- Gomes-Casseres, B. (1996), *The Alliance Revolution*, Harvard University Press, Cambridge/London.

- Grandori, A. and G. Soda (1995), Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms, *Organization Studies*, 16(2), S. 183-214.
- Greiner, L.E.: Evolution and revolution as organizations grow, in: *Harvard Business Review* 1972, Juli/August, S. 35-46.
- Gulati, R. (1998), Alliances and networks, *Strategic Management Journal*, 19, S. 293-317.
- Habermas, J. (1981), *Theorie des kommunikativen Handelns*, Band 1 und 2, Frankfurt am Main.
- Hennart, J.F. (1988), A transaction costs theory of equity joint ventures, *Strategic Management Journal*, 9, S. 361-374.
- Hopf, C. (1991), Qualitative Interviews in der Sozialforschung - ein Überblick, in U. Flick et. al. (eds.), *Handbuch Qualitative Sozialforschung*, München, S.177-182.
- Jarillo, J.C. (1988), On strategic networks, In: *Strategic Management Journal*, Vol. 9, S. 31-41.
- Khanna, T. (1998), The scope of alliances, *Organization Science*, 9(3), S. 340-355.
- Kirsch, W. (1997), *Wegweiser zur Konstruktion einer evolutionären Theorie der strategischen Führung*, zweite Auflage, München.
- Koza, M.P. and A.Y. Lewin (1998), The co-evolution of strategic alliances, *Organization Science*, 9(3), S. 255-264.
- Krohn, W. und Küppers, G. (1992), Selbstorganisation - zum Stand einer Theorie in den Wissenschaften, in Krohn, W./Küppers, G. (Hrsg.), *Emergenz: Die Entstehung von Ordnung, Organisation und Bedeutung*, Frankfurt am Main, S. 7-26.
- Kumar, R. and K.O. Nti (1998), Differential learning and interaction in alliance dynamics: a process and outcome model, *Organization Science*, 9(3), S. 356-367.
- Lechner, C. (1999), *Die Entwicklung von Allianzsystemen - Überlegungen an einem Beispiel aus der Telekommunikationsindustrie*, Bern/Stuttgart/Wien.
- Lorange, P. and J. Roos (1991), Why some strategic alliances succeed and others fail, *The Journal of Business Strategy*, 1, S. 25-30.
- Lorenzoni, G. and O.A. Ornati (1988), Constellations of firms and new ventures, *Journal of Business Venturing*, 3, S. 41-57.
- Luhmann, N. (1991), *Soziale Systeme: Grundriss einer allgemeinen Theorie*, vierte Auflage, Frankfurt am Main.
- Maanen, J. van (1988), *Tales of the field*, University of Chicago Press, Chicago.
- Madhok, A. and S.B. Tallman (1998), Resources, transactions and rents: managing value through interfirm collaborative relationships, *Organization Science*, 9(3), S. 326-339.
- Müller-Stewens, Günter (Hrsg., 1997): *Die Virtualisierung der Organisation*, Schäffer-Poeschel/Verlag NZZ, Stuttgart/Zürich

- Oliver, A.L. and M. Ebers (1998), Network network studies: an analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships, *Organization Studies*, 19(4), S. 549-583.
- Oliver, C. (1990), Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions, *Academy of Management Review*, 15, S. 241-265.
- Parkhe, A. (1993), Messy research, methodological predispositions and theory development in international joint ventures, *Academy of Management Review*, 18, S. 227-268.
- Perich, R. (1993), *Unternehmensdynamik*, zweite Auflage, Bern/Stuttgart/Wien.
- Radel, T. (1999), *Koordination in horizontalen Netzwerken*, Unveröffentlichte Dissertation, Universität St. Gallen.
- Ring, P.S. and A.H. Van de Ven (1994), Development processes of cooperative inter-organizational relationships, *Academy of Management Review*, 19(1), S. 90-118.
- Strauss, A. (1987), *Qualitative Analysis for Social Scientists*, New York: Cambridge University Press.
- Strauss, A. and Corbin, J. (1990), *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*, Newbury Park, CA: Sage.
- Sydow, J. (1992), *Strategische Netzwerke: Evolution und Organisation*, Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Sydow, J. and A. Windeler (1998), Organizing and evaluating interfirm networks: a structurationist perspective on network processes and effectiveness, *Organization Science*, 9(3), S. 265-284.
- Teece, D., G. Pisano and A. Shuen (1997), Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, 18(7), S. 509-533.
- Van de Ven, A. (1992), Suggestions for studying strategy process: a research note, in: *Strategic Management Journal*, Special Issue Summer, 13, S. 169-188.
- Weick, K.E. (1995), *Sensemaking in organizations*, CA: Sage.
- Willke, H. (1993), *Systemtheorie I: eine Einführung in die Grundprobleme der Theorie sozialer Systeme*, vierte überarbeitete Auflage, Stuttgart.
- Zajac, E.J. (1998), Commentary on 'alliances and networks' by R. Gulati, *Strategic Management Journal*, 19, S. 319-321.

Rainer Türck

Forschungs- und Entwicklungskooperationen

1. Kooperative Forschung und Entwicklung als aktuelle Strategie
2. Formen der interorganisatorischen Zusammenarbeit in der F&E
 - 2.1 Beeinflussungsfaktoren der Entstehung unterschiedlicher F&E-Kooperationsformen
 - 2.2 Alternativen zwischen Markt und Hierarchie
3. Die Wahlentscheidung zwischen alternativen Kooperationsformen
 - 3.1 Die Wahl auf der Basis der (Transaktions-)Kosten
 - 3.2 Die Wahl anhand leistungsbezogener und strategischer Größen und Verfahren
 - 3.2.1 Komplementarität und Ressourcenabhängigkeit
 - 3.2.2 Kapitalwert
 - 3.2.3 Inkrementale Vorteilhaftigkeit
 - 3.2.4 Optionspreismodell
4. Erfolgsfaktoren von F&E-Kooperationen
5. Schlußbetrachtung

Anmerkungen

Literatur