

Sven-Marco Eckert

## **Strategieorientiertes Kostenmanagement in Unternehmensnetzwerken**

# GABLER RESEARCH

Sven-Marco Eckert

# **Strategieorientiertes Kostenmanagement in Unternehmensnetzwerken**

Eine empirische Untersuchung  
der kooperationsbedingten Kosten

Mit einem Geleitwort von  
Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth



**RESEARCH**

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

Dissertation Universität Stuttgart, 2008

D 93

1. Auflage 2009

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2009

Lektorat: Claudia Jeske | Nicole Schweitzer

Gabler ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.  
[www.gabler.de](http://www.gabler.de)



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

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.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg  
Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier  
Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-1962-5

## Geleitwort

Mit der Analyse von Unternehmensnetzwerken hat sich Sven Eckert einer Organisationsform gewidmet, die nach Ansicht vieler Autoren die zukünftige Unternehmenspraxis dominieren wird. Während die Nutzung dieser Kooperationsform weiter zunimmt, wurde der Beeinflussung der durch ihren Aufbau und Betrieb entstehenden Kosten in der bisherigen Forschung aber nur verhältnismäßig wenig Platz eingeräumt. Einen Beitrag zum Management solcher kooperationsbedingter Kosten liefert die vorliegende Arbeit.

Sven Eckert fokussiert sich auf die Identifikation von Einflussfaktoren der kooperationsbedingten Kosten im Kontext von Unternehmensnetzwerken. Dazu gelingt ihm neben der Identifikation verschiedener Kostentreiber auch die Strukturierung der im Rahmen der Kooperation entstehenden Kosten. Ermöglicht wird dies durch eine großangelegte Untersuchung deutscher Unternehmensnetzwerke. Im Zuge dieser Analyse werden sowohl die aus der betriebswirtschaftlichen Theorie abgeleiteten Arten der kooperationsbedingten Kosten, als auch deren Einflussfaktoren überprüft. Aufbauend auf den so gewonnenen Erkenntnissen über kostenrelevante Zusammenhänge gelingt es ihm Gestaltungsempfehlungen für die Praxis abzuleiten. Dazu gehört neben der gezielten Adaption von bestehenden Managementinstrumenten auch die Entwicklung eines Netzwerksprofils, unter welchem verstärkt kooperationsbedingte Kosten entstehen.

Insgesamt gelingt es Sven Eckert die Einflussgrößen der kooperationsbedingten Kosten in Unternehmensnetzwerken zu identifizieren und einer Beeinflussung zuzuführen. Von diesen Erkenntnissen können sowohl Wissenschaftler als auch Praktiker profitieren.

Univ.-Prof. Dr. rer. pol. Dr. h.c. mult. Péter Horváth

## Vorwort

Die vorliegende Arbeit entstand als Dissertationsschrift während meiner Tätigkeit am Lehrstuhl Controlling der Universität Stuttgart sowie der UNESCO in Paris. Viele kluge Menschen haben mich bei der Erstellung dieser Arbeit begleitet und unterstützt. Dafür, dass sie mir geholfen haben meine Gedanken für dieses Buch zu ordnen, bedanke ich mich.

An erster Stelle gebührt mein Dank meinem akademischen Lehrer und Doktorvater Univ.-Prof. Dr. rer. pol. Dr. h.c. mult. Péter Horváth. Seine Betreuung dieser Arbeit, der konstruktive Diskurs mit ihm sowie sein Vertrauen haben mich immer wieder angespornt. Meine Zeit an seinem Lehrstuhl war sowohl akademisch als auch persönlich eine große Bereicherung. Mein Dank gilt auch Herrn Univ.-Prof. Dr. Burkhard Pedell für die freundliche Übernahme des Zweitgutachtens, sowie die gute Zusammenarbeit.

Eine praxisnahe empirische Untersuchung ist ohne Unterstützung aus der Wirtschaft nicht denkbar. Deshalb geht mein Dank an alle Partner und Untersuchungsteilnehmer, die durch ihren Einsatz zum Erkenntnisgewinn der Arbeit beigetragen haben.

Die vielen kleinen Schritte auf dem Weg zum Abschluss einer Dissertation sind ohne den ständigen Austausch mit akademischen Wegbegleitern nur schwerlich zu bewältigen. Hier gilt mein besonderer Dank Dr. Mischa Seiter für intensive fachliche Diskussionen sowie die gute Zusammenarbeit in unserem gemeinsamen Forschungsprojekt. Besonderer Dank gebührt ebenfalls Dr. Michael Schön. Nicht nur hat er die Arbeit immer wieder durch eine andere Perspektive bereichert, sondern auch seine freundschaftliche Unterstützung in allen Phasen der Arbeit war sehr wertvoll. Ebenfalls danke ich Dr. Carolin Eckert und Dr. Ingo Cassack für so manche konstruktive Diskussion und kritische Anmerkung. Die Zusammenarbeit mit dem Team des Lehrstuhls Controlling wird mir ebenfalls in guter Erinnerung bleiben.

Hilft der akademische Austausch sich an den kritischen Stellen der Arbeit für die richtige Abzweigung zu entscheiden, so ist es das familiäre Umfeld, aus dem der Autor die Kraft für das Voranschreiten schöpft. Hier gilt mein größter Dank meiner Frau Carolin. Ein Doktorand wird nur selten durch einen so außergewöhnlichen Partner unterstützt. Unendlich dankbar bin ich auch meinen Eltern Barbara und Egenhard für ihr unerschütterliches Vertrauen und ihre Unterstützung. Dank gebührt ebenfalls Angelika und Jürgen für die intensive Auseinandersetzung mit meiner Arbeit.

Dieser Lebensabschnitt war eine große Bereicherung für mich.

Sven-Marco Eckert

# Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	XIII
Abkürzungsverzeichnis .....	XV
Zusammenfassung .....	XVII
Summary .....	XIX
<b>1 Konzeption der Arbeit .....</b>	<b>1</b>
1.1 Problemidentifikation .....	1
1.2 Zielsetzung .....	5
1.3 Wissenschaftstheoretische Einordnung .....	9
1.4 Forschungsdesign .....	15
<b>2 Unternehmensnetzwerke .....</b>	<b>20</b>
2.1 Forschungsbeitrag und Aufbau des Kapitels .....	20
2.2 Terminologische Grundlagen .....	21
2.2.1 Der Begriff Kooperation .....	22
2.2.2 Der Begriff Unternehmensnetzwerk .....	25
2.2.2.1 Definition des Begriffs .....	25
2.2.2.2 Abgrenzung gegenüber anderen Kooperationsformen .....	31
2.3 Untersuchungsrelevante Charakteristika .....	32
2.3.1 Ziele in Unternehmensnetzwerken .....	32
2.3.2 Lebenszyklus eines Unternehmensnetzwerks .....	34
2.3.3 Netzwerkmanagement .....	35
2.4 Zusammenfassung .....	39
<b>3 Strategieorientiertes Kostenmanagement .....</b>	<b>40</b>
3.1 Forschungsbeitrag und Aufbau des Kapitels .....	40
3.2 Terminologische Grundlagen .....	41
3.2.1 Der Begriff Kostenmanagement .....	41
3.2.1.1 Definition des Begriffs .....	41
3.2.1.2 Abgrenzung gegenüber Kostenrechnung und Kostencontrolling .....	43
3.2.2 Der Begriff Kostentreiber .....	45
3.2.3 Der Begriff Strategieorientierung .....	47
3.3 Konzeptionelle Entwicklung und Forschungsstand .....	50
3.4 Untersuchungsrelevante Charakteristika .....	57
3.4.1 Aufgaben des strategieorientierten Kostenmanagements .....	57
3.4.2 Die Analyse langfristiger Kostentreiber .....	59
3.5 Zusammenfassung .....	63

<b>4</b>	<b>Strategieorientiertes Kostenmanagement in Unternehmensnetzwerken .....</b>	<b>64</b>
4.1	Forschungsbeitrag und Aufbau des Kapitels .....	64
4.2	Aufgaben im Kontext von Unternehmensnetzwerken .....	65
4.3	Abgrenzung der kooperationsbedingten Kosten .....	68
4.4	Abgrenzung der kooperationsbedingten Kostentreiber .....	71
4.5	Zusammenfassung .....	74
<b>5</b>	<b>Theoretische Fundierung der kooperationsbedingten Kosten und Kostentreiber .....</b>	<b>75</b>
5.1	Forschungsbeitrag und Aufbau des Kapitels .....	75
5.2	Identifikation und Definition der kooperationsbedingten Kostenarten .....	77
5.2.1	Identifikation von Theorien zur Systematisierung und Erklärung der kooperationsbedingten Kosten .....	77
5.2.2	Identifikation und Definition kooperationsbedingter Kostenarten anhand ausgewählter Theorien .....	84
5.2.2.1	Grundlagen der Neuen Institutionenökonomik .....	84
5.2.2.2	Anwendung und Aussagen der Prinzipal Agent Theorie .....	88
5.2.2.3	Anwendung und Aussagen der Transaktionskostentheorie .....	93
5.2.2.4	Anwendung und Aussagen der Theorie der Verfügungsrechte .....	98
5.2.3	Darstellung der kooperationsbedingten Kostenarten .....	100
5.3	Identifikation und Definition der kooperationsbedingten Kostentreiber .....	102
5.3.1	Identifikation geeigneter theoretischer Ansätze zur Entwicklung der kooperationsbedingten Kostentreiber .....	102
5.3.2	Identifikation kooperationsbedingter Kostentreiber anhand ausgewählter theoretischer Ansätze .....	104
5.3.2.1	Die Kostentreiber bei PORTER (1985) .....	104
5.3.2.2	Die Kostentreiber bei SHANK und GOVINDARAJAN (1993) .....	110
5.3.2.3	Zusammenfassende Analyse des Forschungsstands der strategieorientierten Kostentreiber .....	114
5.3.3	Darstellung der kooperationsbedingten Kostentreiber .....	116
5.4	Erklärungsmodell der kooperationsbedingten Kosten .....	119
5.5	Zusammenfassung und begrifflicher Bezugsrahmen .....	120
<b>6</b>	<b>Empirische Prüfung des Erklärungsmodells der kooperationsbedingten Kosten .....</b>	<b>122</b>
6.1	Forschungsbeitrag und Aufbau des Kapitels .....	122
6.2	Datengewinnung .....	123
6.2.1	Abgrenzung der Grundgesamtheit .....	123
6.2.2	Operationalisierung der Hypothesen .....	124
6.2.3	Erhebung der Daten .....	129
6.2.4	Aufbereitung der erhobenen Daten .....	129

---

6.3	Datenanalyse und Evaluation .....	130
6.3.1	Gang der Datenanalyse .....	130
6.3.2	Analyse der Repräsentativität der Daten .....	132
6.3.3	Hypothesenprüfung der kooperationsbedingten Kostenarten .....	135
6.3.3.1	Ergebnisse der Faktorenanalysen .....	135
6.3.3.2	Evaluationskriterien der Faktorenanalysen .....	138
6.3.3.3	Evaluation der Ergebnisse der Faktorenanalysen .....	143
6.3.4	Hypothesenprüfung der kooperationsbedingten Kostentreiber .....	148
6.3.4.1	Ergebnisse der Regressionsanalysen .....	148
6.3.4.2	Evaluationskriterien der Regressionsanalyse .....	151
6.3.4.3	Evaluation der Ergebnisse der Regressionsanalysen .....	153
6.4	Interpretation der Ergebnisse .....	156
6.5	Zusammenfassung .....	161
<b>7</b>	<b>Gestaltung der kooperationsbedingten Kostentreiber in Unternehmensnetzwerken</b>	<b>163</b>
7.1	Forschungsbeitrag und Aufbau des Kapitels .....	163
7.2	Gestaltung der strukturellen kooperationsbedingten Kostentreiber .....	164
7.3	Gestaltung der operationalen kooperationsbedingten Kostentreiber .....	167
7.4	Zusammenfassung .....	184
<b>8</b>	<b>Schlussbetrachtung .....</b>	<b>187</b>
8.1	Erkenntnisgewinn der Arbeit .....	187
8.2	Ansatzpunkte für die weitere Forschung .....	189
	Anhang .....	193
	Literaturverzeichnis .....	203

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1:	Ziele der Arbeit.....	9
Abb. 1.2:	Der Forschungsprozess der empirischen Sozialforschung.....	16
Abb. 1.3:	Die Vorgehensweise der Arbeit im Überblick.....	19
Abb. 2.1:	Einordnung und Aufbau von Kapitel 2.....	20
Abb. 2.2:	Der Netzwerkbegriff in verschiedenen wissenschaftlichen Fachgebieten.....	26
Abb. 2.3:	Kooperationsmorphologie.....	28
Abb. 2.4:	Beziehungsstruktur zwischen den Partnern in Unternehmensnetzwerken.....	30
Abb. 2.5:	Abgrenzung der Kooperationsformen.....	32
Abb. 2.6:	Mögliche Ziele eines Engagements in Unternehmensnetzwerken.....	33
Abb. 2.7:	Funktionen des Managements in Unternehmensnetzwerken.....	36
Abb. 2.8:	Begrifflicher Bezugsrahmen Kapitel 2.....	39
Abb. 3.1:	Einordnung und Aufbau von Kapitel 3.....	40
Abb. 3.2:	Kostenrechnung, Kostencontrolling und Kostenmanagement.....	45
Abb. 3.3:	Die Entwicklungsgeschichte des Kostenmanagements.....	56
Abb. 3.4:	Dimensionen und Gestaltungsmöglichkeiten des Kostenmanagements.....	58
Abb. 3.5:	Begrifflicher Bezugsrahmen Kapitel 3.....	63
Abb. 4.1:	Einordnung und Aufbau von Kapitel 4.....	64
Abb. 4.2:	Lebenszyklusorientierte Systematisierung der kooperationsbedingten Kosten.....	69
Abb. 4.3:	Formierungsvarianten einer Kooperation.....	69
Abb. 4.4:	Begrifflicher Bezugsrahmen Kapitel 4.....	74
Abb. 5.1:	Einordnung und Aufbau von Kapitel 5.....	75
Abb. 5.2:	Evaluation der analysierten Theorie(familie)n.....	84
Abb. 5.3:	Prinzipal Agent Theorie - abgeleitete kooperationsbedingte Kostenarten.....	92
Abb. 5.4:	Wahl der Koordinationsformen entsprechend der Gesamtkosten.....	93
Abb. 5.5:	Transaktionskostentheorie - abgeleitete kooperationsbedingte Kostenarten.....	97
Abb. 5.6:	Theorie der Verfügungsrechte - abgeleitete kooperationsbedingte Kostenart.....	100
Abb. 5.7:	Übersicht der kooperationsbedingten Kostenarten.....	101
Abb. 5.9:	Die Kostentreiber bei Porter und deren Übertragung auf Unternehmensnetzwerke.....	109
Abb. 5.10:	Die Kostentreiber bei Shank und Govindarajan und deren Übertragung auf Unternehmensnetzwerke.....	113
Abb. 5.11:	Ableitung der literaturbasierten kooperationsbedingten Kostentreiber.....	114
Abb. 5.12:	Übersicht der kooperationsbedingten Kostentreiber.....	119
Abb. 5.13:	Erklärungsmodell der kooperationsbedingten Kosten.....	120
Abb. 5.14:	Begrifflicher Bezugsrahmen der Arbeit.....	121

---

Abb. 6.1:	Einordnung und Aufbau von Kapitel 6.....	122
Abb. 6.2:	Operationalisierung der kooperationsbedingten Kostenarten.....	126
Abb. 6.3:	Operationalisierung der kooperationsbedingten Kostentreiber.....	128
Abb. 6.4:	Ablaufschema einer Faktorenanalyse.....	131
Abb. 6.5:	Ablaufschema einer multiplen Regressionsanalyse.....	131
Abb. 6.6:	Aufbau der empirischen Untersuchung.....	132
Abb. 6.7:	Gegenüberstellung des Umsatzes der Population und der Stichprobe.....	134
Abb. 6.8:	Gegenüberstellung der Mitarbeiterzahl der Population und der Stichprobe.....	134
Abb. 6.9:	Ergebnis der explorativen Faktorenanalyse.....	137
Abb. 6.10:	Messmodell der kooperationsbedingten Kostenarten.....	137
Abb. 6.11:	Evaluationsschema für die Gütemessung der Faktorenanalyse.....	144
Abb. 6.12:	Evaluation des Konstrukts Absicherungskosten.....	145
Abb. 6.13:	Evaluation des Konstrukts Abstimmungskosten.....	145
Abb. 6.14:	Evaluation des Konstrukts Opportunismuskosten.....	146
Abb. 6.15:	Evaluation der Diskriminanzvalidität der kooperationsbedingten Kostenarten.....	146
Abb. 6.16:	Evaluation des Gesamtmodells der kooperationsbedingten Kostenarten.....	147
Abb. 6.17:	Regressionsmodell der Absicherungskosten.....	149
Abb. 6.18:	Regressionsmodell der Abstimmungskosten.....	150
Abb. 6.19:	Regressionsmodell der Opportunismuskosten.....	150
Abb. 6.20:	Evaluationsschema für die Gütemessung der Regressionsmodelle.....	153
Abb. 6.21:	Evaluation des Regressionsmodells der Absicherungskosten.....	154
Abb. 6.22:	Evaluation des Regressionsmodells der Abstimmungskosten.....	154
Abb. 6.23:	Evaluation des Regressionsmodells der Opportunismuskosten.....	155
Abb. 6.24:	Übersicht der Ergebnisse der empirischen Untersuchung.....	157
Abb. 6.25:	Empirisch bewährtes Erklärungsmodell der kooperationsbedingten Kosten.....	160
Abb. 6.26:	Übersicht der relevanten kooperationsbedingten Kostentreiber.....	161
Abb. 7.1:	Einordnung und Aufbau von Kapitel 7.....	163
Abb. 7.2:	Profil eines Unternehmensnetzwerks mit hohen kooperationsbedingten Kosten.....	167
Abb. 7.3:	Analyserahmen zur Beschreibung von Schnittstellen.....	169
Abb. 7.4:	Bildung und Anwendbarkeit von Verrechnungspreisen in Unternehmensnetzwerken.....	184
Abb. 8.1:	Übersicht der deskriptiven Ziele und Ergebnisse.....	188
Abb. 8.2:	Übersicht der theoretischen Ziele und Ergebnisse.....	188
Abb. 8.3:	Übersicht der pragmatischen Ziele und Ergebnisse.....	189

---

## Abkürzungsverzeichnis

AGFI .....	Adjusted Goodness of Fit Index
CFI .....	Comparative Fit Index
GFI .....	Goodness of Fit Index
HKA .....	Hypothese zu kooperationsbedingten Kostenarten
HKT .....	Hypothese zu kooperationsbedingten Kostentreibern
KMO .....	Kaiser-Mayer-Olkin
MSA .....	Measure of Sampling Adequacy
m.w.N. ....	mit weiteren Nachweisen
o. Jg. ....	ohne Jahrgang
RMSEA .....	Root Mean Squared Error of Approximation

## Zusammenfassung

Unternehmensnetzwerke stehen in den letzten Jahren verstärkt im Fokus der betriebswirtschaftlichen Praxis und Forschung. Diese Kooperationen lassen sich grundsätzlich damit begründen, dass die beteiligten Unternehmen davon ausgehen, ihre Ziele in einem Netzwerk besser zu erreichen als alleine. Der Betrieb solcher Unternehmensnetzwerke verursacht allerdings auch Kosten, die in dieser Arbeit als kooperationsbedingte Kosten bezeichnet werden. Die Entstehung dieser kooperationsbedingten Kosten, die in der bisherigen Forschung zu Unternehmensnetzwerken nur selten adressiert wurde, bildet das Erkenntnisinteresse der vorliegenden Arbeit.

Im ersten Teil der Arbeit werden zunächst die problemrelevanten Entwicklungen in Praxis und Wissenschaft aufgezeigt, sowie Forschungsfragen und -ziele abgeleitet. Zur Beantwortung dieser Fragen wird eine wissenschaftliche Einordnung der Arbeit vorgenommen, und anhand dieser ein adäquates Forschungsdesign entworfen. Entsprechend diesem Design werden in den darauf folgenden Kapiteln sowohl die Begriffe des Unternehmensnetzwerks als auch die des strategieorientierten Kostenmanagements für diese Arbeit definiert. Darauf aufbauend wird die Struktur eines strategieorientierten Kostenmanagements in Unternehmensnetzwerken diskutiert. In diesem Rahmen werden auch die zentralen Begriffe der kooperationsbedingten Kosten sowie der kooperationsbedingten Kostentreiber definiert. Diese begrifflichen Setzungen stellen den deskriptiven Aspekt der Arbeit dar.

Das theoretische Ziel der Arbeit ist die Entwicklung eines empirisch geprüften Erklärungsmodells der kooperationsbedingten Kosten. Dazu werden zuerst die kooperationsbedingten Kosten, anhand der Theorien der Neuen Institutionenökonomik in konkrete Kostenarten aufgeteilt. Danach erfolgt die Ableitung der kooperationsbedingten Kostentreiber. Diese basiert auf den im Kontext des strategieorientierten Kostenmanagements diskutierten Kostentreibern. Mittels der so erarbeiteten kooperationsbedingten Kostenarten und Treibergrößen wird ein theoretisches Erklärungsmodell zur Entstehung von kooperationsbedingten Kosten erarbeitet. Die empirische Prüfung des Modells erfolgt anhand von Daten einer bundesweit durchgeführten schriftlichen Befragung von Unternehmensnetzwerken. Als Auswertungsinstrumente finden sowohl die Faktorenanalyse als auch die Regressionsanalyse Verwendung.

Die Untersuchung bestätigt die Systematisierung der kooperationsbedingten Kosten in Absicherungs-, Abstimmungs- und Opportunismuskosten. Gleichzeitig können die Ausrichtung und Diversität der Netzwerkpartner, die Häufigkeit der Netzwerknutzung, die Diversität der Aufträge, das interorganisationale Schnittstellenmanagement sowie die genutzten Steuerungsmechanismen als Treibergrößen für eine oder mehrere der kooperationsbedingten Kostenarten

bestätigt werden. Dabei wird vor allem der Bereich der Steuerungsmechanismen weiter differenziert. In diesem Zusammenhang weisen die Ergebnisse bspw. darauf hin, dass durch eine gezielte Partnerauswahl, eine gemeinsame strategische Ausrichtung, netzwerkinterne Anreizsysteme oder klare Aufgabenverteilung die kooperationsbedingten Kosten reduziert werden. Insgesamt ermöglicht die vorliegende Untersuchung einen ersten empirisch fundierten Überblick, durch welche Größen die Entstehung der kooperationsbedingten Kosten beeinflusst werden.

Anhand dieser identifizierten und vorläufig bestätigten kooperationsbedingten Kostentreiber werden Empfehlungen zur Reduktion und zur Vermeidung der kooperationsbedingten Kosten in Unternehmensnetzwerken erarbeitet. Die Kostentreiber sind hierbei in strukturelle und operationale Einflussfaktoren unterteilt. Während anhand der strukturellen Größen Gestaltungsempfehlungen hinsichtlich des Aufbaus von Unternehmensnetzwerken abgeleitet werden, betreffen die Empfehlungen zur Gestaltung der operationalen Kostentreiber vorwiegend den Einsatz und die Ausgestaltung von Managementinstrumenten. Abschließend werden die Limitationen des Erklärungsmodells der kooperationsbedingten Kosten sowie der abgeleiteten Empfehlungen diskutiert und Ansatzpunkte für weitere Forschungsmöglichkeiten aufgezeigt. Die Ableitung der Gestaltungsempfehlungen sowie die Analyse der praktischen und wissenschaftlichen Implikationen des Erklärungsmodells der kooperationsbedingten Kosten bilden das pragmatische Ziel der Arbeit.

Zusammenfassend lassen sich folgende Beiträge der vorliegenden Arbeit identifizieren: Die kooperationsbedingten Kosten in Unternehmensnetzwerken werden als Begriff abgegrenzt. Die Unterteilung in verschiedene Kostenarten und die Erklärung durch verschiedene Kostentreiber werden empirisch fundiert. Anhand dieses Erklärungsmodells werden darüber hinaus Gestaltungsempfehlungen für die Praxis sowie Ansatzpunkte für die weitere Forschung identifiziert.

## Summary

Within the last decade business networks have gained in importance within management practice and research. The reason why so many companies form alliances is that they expect to better achieve their own goals by joining forces with others. Still, business networks also come at a cost. To identify the reasons why these “cooperation induced costs” arise is the main purpose of this thesis.

The opening chapter summarises the actual situation and elaborates the need to influence cooperation induced costs. This is the main basis underlying the research questions and the related research goals are deduced from this. Likewise the epistemological perspective and the scientific approach are described and illustrated.

In accordance with the approach taken, the following parts lay out the definitions for the key aspects of the research work, which are: business networks and strategic cost management. Key criteria related to these terms are discussed. Referring to business networks: goals, life-cycle, and management aspects are introduced. Respectively for the strategic cost management the state of the art and the role of cost driver analysis is explained. Afterwards a brief overview of the set up and responsibilities of a strategic cost management within a business network is provided. The concepts of cooperation induced costs and cooperation induced cost drivers are described.

The main objective of the next chapter is to develop and test a model explaining the reasons why cooperation induced costs arise. To do so categories of cooperation induced costs are derived from the New Institutional Economics theories. Moreover the main cost drivers are identified. This is done based on an analysis of the drivers discussed within the different concepts of strategic cost management. The identified cost categories and drivers are then used to compile the explanatory model. To provide a thorough test for this model, data have been collected among German business networks. The statistical methods applied for the evaluation of the established model are factor analysis as well as regression analysis.

The evaluation confirms that the following categories form part of the cooperation induced costs related to: protection, coordination, and opportunistic behaviour. Furthermore it identifies the following cost drivers: alignment and diversity of partners, transaction frequency, diversity of orders, management of interorganisational interfaces, and the mechanisms of control. Particularly the mechanisms of control have, due to the various aspects of control, a subset of individual factors influencing costs. For instance the selection of partners, strategic alignment, incentive systems, and the distribution of tasks within the network are shown to

have an influence on cooperation induced costs. In total the analysis provides a first overview of how these costs can be structured and of the cost drivers behind them.

Based on this understanding of the emergence of cooperation induced costs, recommendations for network management are derived. The key aspects in this regard are the configuration of the network and the use of management techniques. To do so the cost drivers are divided into structural and executional drivers. The structural cost drivers are related to the layout of the network. Hence for these a structure which provides the lowest costs possible is deduced. Concerning the executional drivers, network management techniques are recommended, to reduce the costs incurred by the cooperation. Finally the limitations of the model explaining the emergence of cooperation induced costs are discussed. Other potential research related to the subject discussed in the thesis is also identified.

To sum up, this thesis provides the following scientific contributions: The costs caused by using business networks as organizational choice are defined. They are defined in three categories, and their existence and behaviour are explained by several cost drivers. Recommendations are made as to the ideal way a network should be configured to keep costs to a minimum. Finally the thesis elaborates the use of management instruments to reduce costs in the context of business networks.

# 1 Konzeption der Arbeit

## 1.1 Problemidentifikation

Unternehmensnetzwerke sind bereits seit drei Jahrzehnten in zunehmendem Maße Gegenstand betriebswirtschaftlicher Forschung.<sup>1</sup> Im Vergleich zu der Verbreitung dieser Kooperationsform in der Praxis ist festzustellen, dass dieses Thema vergleichsweise spät aufgegriffen wurde. So sind bspw. Arbeitsgemeinschaften, vor allem in der Baubranche, eine seit langem bewährte Form von Unternehmensnetzwerken.<sup>2</sup> Auch in anderen Bereichen formieren sich zunehmend Unternehmensnetzwerke, wodurch die Präsenz und damit die Bedeutung in der Praxis weiter erhöht wird.<sup>3</sup> Entsprechend rücken netzwerkartige Formen der Zusammenarbeit gegenwärtig ins Zentrum der Kooperationsforschung.<sup>4</sup>

Unternehmensnetzwerke unterscheiden sich von anderen Kooperationen vor allem aufgrund der Anzahl der beteiligten Unternehmen.<sup>5</sup> Wurden im Rahmen der Untersuchung von Kooperationen früher vorwiegend Dyaden, also Partnerschaften von nur zwei Unternehmen, betrachtet, werden heute bei der Analyse von Unternehmensnetzwerken drei oder mehr Partner berücksichtigt.<sup>6</sup> Die Erweiterung der Partnerzahl bedingt veränderte Anforderungen an die Koordination solcher Kooperationen.<sup>7</sup> Gleichzeitig verursacht die Koordination von Unternehmensnetzwerken Kosten, die von den Netzwerkpartnern getragen werden müssen.<sup>8</sup> Durch eine Betrachtung der Kooperation als Ganzes wird das Unternehmensnetzwerk als eigenständige Organisationsform erfasst.<sup>9</sup> Dies ermöglicht eine holistische Sicht auf die unternehmensübergreifenden Wertschöpfungs- und Koordinationsprozesse<sup>10</sup> und führt dazu, dass solche unternehmensübergreifenden Prozesse verstärkt einer Gestaltung im Sinne eines

---

<sup>1</sup> Vgl. bspw. die viel beachteten Beiträge von Thorelli (1986), Miles/Snow (1986) und Jarillo (1988).

<sup>2</sup> Vgl. dazu auch die Ausführungen in Kapitel 2.2.2.2 dieser Arbeit.

<sup>3</sup> Vgl. hierzu vor allem die Übersicht bei Sydow (1992a), S. 19ff.

<sup>4</sup> Vgl. die Metastudien bei Sydow (2006), S. 426, Zentes u.a. (2005b), S. 9ff. und Horváth u.a. (2004), S. 18f. Für einen Überblick über die Existenz von Unternehmensnetzwerken in der unterschiedlichen Branchen vgl. Sydow (1992a), S.19ff. Vgl. auch die Untersuchung der Thomson Financial Group, die einen Zuwachs der jährlich neu abgeschlossenen Kooperationen von etwa 3500 im Jahr 1990 auf rund 7000 im Jahr 1999 verzeichnen. Zitiert nach Kang/Sakai (2000), S. 42.

<sup>5</sup> Vgl. Zentes u.a. (2005b), S. 6 m.w.N.

<sup>6</sup> Vgl. Sydow (1992a), S. 120 und Hwang/Burgers (1997), S. 101.

<sup>7</sup> Vgl. dazu auch die Ausführungen in Kapitel 2.3.3 zum Netzwerkmanagement.

<sup>8</sup> Ein Haupthinderungsgrund, eine Kooperation einzugehen, ist einer Untersuchung des Statistischen Bundesamts zufolge die Einschätzung, dass der zu erwartende Gewinn die Lasten der Zusammenarbeit nicht deckt. Vgl. Statistisches Bundesamt (Hrsg., 2004), S. 26.

<sup>9</sup> Vgl. dazu auch die Diskussion bei Teubner, der bei Netzwerken auch von „kollektiven Akteuren“ spricht. Vgl. Teubner (2000), S. 365 und 375ff.

<sup>10</sup> Vgl. bspw. die Unterscheidung der Managementebenen in Unternehmensnetzwerken bei Renz (1998), S. 27 oder die sog. „Metaperspektive“ bei Hinterhuber/Stahl (1996), S. 90.

Gesamtoptimums zugänglich werden. Unternehmensbezogene Suboptima können dadurch abgebaut und vermieden werden. Es ist also möglich, die Parameter der Koordinationsmechanismen des Unternehmensnetzwerks derart zu gestalten, dass die Steuerung insgesamt kosteneffizient erfolgt. Da die Kosten der Kooperation durch die interorganisationale Zusammenarbeit entstehen, muss ihre Analyse und Beeinflussung auch aus diesem Blickwinkel erfolgen.<sup>11</sup>

Wenn sich Unternehmen in einem Unternehmensnetzwerk engagieren, streben sie nach der Realisierung von Wettbewerbsvorteilen, also letztlich nach der Verbesserung des Unternehmenserfolgs.<sup>12</sup> Die damit verfolgten Ziele sind unter anderem die Realisierung von Kostenvorteilen oder die Erschließung neuer Märkte.<sup>13</sup> Diesen Zielen steht jedoch ein Ressourceneinsatz gegenüber: Der Aufbau und der Betrieb eines Unternehmensnetzwerks verursacht ebenso Kosten wie jede andere Form der Organisation.<sup>14</sup> Diese, durch den Betrieb eines Unternehmensnetzwerks verursachten Kosten, sollen im Folgenden als „kooperationsbedingte Kosten“ bezeichnet werden. Im Vergleich zu einer rein marktlichen Transaktion ergeben sich solche Kosten aus Aufwendungen für die Koordination des gebildeten Unternehmensnetzwerks.<sup>15</sup> Ein solcher Ressourcenverzehr zur Steuerung der Kooperation kann unter Umständen dazu führen, dass Ziele der Partnerunternehmen nicht erreicht werden. Dies gilt vor allem dann, wenn die Zielsetzung für das Netzwerkengagement die Reduktion von Produktionskosten ist und diese durch die entstehenden Koordinationsprobleme konterkariert wird.

Kooperationsbedingte Kosten entstehen durch interorganisationale Zusammenarbeit. Dies bedeutet, dass die Art und Weise wie die Partner zusammenarbeiten bestimmend für die Entstehung der kooperationsbedingten Kosten ist. Die Analyse der Kosten muss deshalb auch mit Blick auf das gesamte Netzwerk erfolgen, nicht nur aus der Sicht eines Partnerunternehmens.<sup>16</sup> Diese Vorbedingung stellt gleichzeitig ein Hindernis bei der Erfassung der kooperationsbedingten Kosten dar: Kosten, die durch Ineffizienzen oder durch Probleme bei der Koordination des Netzwerks entstehen, lassen sich nur ungenügend erfassen. Dagegen

---

<sup>11</sup> So stellen Kulmala u.a. fest, dass sich Kostensynergien, die sich bei einer interorganisationalen Betrachtung ergeben, nur durch eine gemeinschaftliche, partnerübergreifende Sichtweise erzielen lassen. Vgl. Kulmala u.a. (2002), S. 37.

<sup>12</sup> Vgl. Corsten (2001), S. 4, Arnold (2004), S. 289 sowie Statistisches Bundesamt (Hrsg., 2004), S. 6 und S. 22.

<sup>13</sup> Vgl. bspw. Michel (1996), S. 39, Beck (1998), S.75f. und Zahn/Foschiani (2002b), S. 270.

<sup>14</sup> Kosten, die mit der Abwicklung von Geschäftstätigkeiten im Rahmen von Unternehmensnetzwerken verbunden sind, werden u.a. als Koordinations- oder Transaktionskosten beschrieben. Die Kosten der Steuerung eines solchen Netzwerks sind ein Teil dieser „Gesamtkosten“. Für Autoren, die den Aufbau einer separaten Transaktionskostenrechnung für Kooperationen vorschlagen vgl. bspw. Pampel (1993), S. 264ff., Fröhling (1994a), S. 282ff., Albe (1996), S. 235ff., Michel (1996), S. 179, Meuser (1997), S. 141ff., Hohberger (2001) und Veil (2001), S. 138ff.

<sup>15</sup> Vgl. Staber (2000), S. 60f.

<sup>16</sup> Vgl. Kulmala u.a. (2002), S. 37.

können bspw. Infrastrukturkosten oder Personalkosten, die für die Koordination des Netzwerks anfallen, anhand der bislang vorliegenden Instrumente bei den Partnern ermittelt und später ausgetauscht werden.<sup>17</sup> Der Fokus dieser Arbeit liegt deshalb nicht auf der Ermittlung der kooperationsbedingten Kosten eines Unternehmensnetzwerks, sondern auf der Identifikation von Möglichkeiten zur Beeinflussung dieser Kosten. Die grundlegende Forschungsfrage lautet somit:

### **Wie lassen sich kooperationsbedingte Kosten in Unternehmensnetzwerken beeinflussen?**

Zur Beantwortung dieser Frage müssen drei Teilbereiche adressiert werden. Der Begriff der kooperationsbedingten Kosten ist in der betriebswirtschaftlichen Diskussion bisher nicht abgegrenzt. Um die Beantwortung der Forschungsfrage auf einem klaren Verständnis zu fundieren, soll der Begriff zuerst einer wissenschaftlichen Exploration zugeführt werden. Die erste Teilfrage des Forschungsvorhabens beinhaltet die Abgrenzung der kooperationsbedingten Kosten:

### **Was sind kooperationsbedingte Kosten und wie lassen sich diese im Rahmen eines Unternehmensnetzwerks definieren und systematisieren?**

Um diese Kosten einer Gestaltung zuzuführen, bedarf es zunächst einer Erklärung ihrer Entstehung und ihres Verhaltens. Beides wird durch den Kontext des Unternehmensnetzwerks bestimmt. Dazu ist zu bemerken, dass der Eintritt in ein solches Netzwerk zumeist eine langfristige Entscheidung darstellt.<sup>18</sup> Aufgrund dieses langfristigen Charakters lässt sich die Entstehung der kooperationsbedingten Kosten nur ungenügend durch eine kurzfristige Kostenfunktion, wie bspw. im Bereich der Produktion, beschreiben. Es muss viel mehr eine gezielte Steuerung der langfristigen Einflussgrößen der kooperationsbedingten Kosten ermöglicht werden.<sup>19</sup> Diese kooperationsbedingten Kostentreiber sind zu identifizieren, weshalb sich die zweite Teilfrage wie folgt formulieren lässt:

### **Wodurch entstehen kooperationsbedingte Kosten?**

---

<sup>17</sup> Vgl. Veil (2001), S. 138ff. und Schoppmann (2005), S. 162ff. m.w.N.

<sup>18</sup> Vgl. Zahn/Foschiani (2002a), S. 69 sowie Romano, der darauf hinweist, dass eine holistische Sichtweise auf ein Netzwerk gleichzeitig auch eine langfristige bzw. strategische Perspektive bedingt. Vgl. Romano (2003), S. 128. Die in dieser Arbeit vorgenommene Untersuchung bestätigt dies ebenfalls, da von den befragten Unternehmen (n=106) zum Zeitpunkt der Untersuchung bereits 79% seit mehr als 2 Jahren in einem Unternehmensnetzwerk engagiert sind. Vgl. Horváth u.a. (2005), S. 13. Zudem gaben über 95% an, dass das Unternehmensnetzwerk, in dem sie sich agieren, unbefristet angelegt ist.

<sup>19</sup> Für eine ausführliche Darstellung der langfristigen Kostentreiber im Rahmen des Kostenmanagements vgl. Kapitel 3.4.2 dieser Arbeit.

Die Beantwortung dieser Frage ermöglicht die Identifikation von Empfehlungen zur Beeinflussung der kooperationsbedingten Kosten. Dies erfolgt durch die gezielte Gestaltung derjenigen Faktoren, die die kooperationsbedingten Kosten erklären. Die letzte Teilfrage zur Beantwortung der Hauptforschungsfrage lautet daher:

### **Wie lassen sich die kooperationsbedingten Kostentreiber beeinflussen?**

Nach der Festlegung der Forschungsfragen ist als nächstes die Relevanz des identifizierten Problems zu erörtern. Die wissenschaftliche Relevanz der Forschungsfrage dieser Untersuchung ergibt sich sowohl aus dem Forschungsstand des Managements von Unternehmensnetzwerken als auch aus der Notwendigkeit, weitere Kostentreiber im Rahmen eines aktiven Kostenmanagements zu identifizieren. SYDOW formuliert zum aktuellen Stand der Forschung des Managements von Unternehmensnetzwerken dass, vor allem hinsichtlich der empirischen Fundierung und netzwerkspezifischen Adaption von Managementinstrumenten, noch erheblicher Forschungsbedarf besteht.<sup>20</sup> Bezüglich der Steuerung der kooperationsbedingten Kosten in Unternehmensnetzwerken soll in dieser Arbeit einerseits die Adaption des Kostenmanagements, andererseits die empirische Fundierung der Einflussfaktoren geleistet werden.<sup>21</sup> FRANZ und KAJÜTER identifizieren in zwei Untersuchungen im Bereich des Kostenmanagements weiteren Forschungsbedarf beim unternehmensübergreifenden Kostenmanagement, sowie bei der Identifikation und Wirkungsweise strategischer Kostentreiber.<sup>22</sup> Ähnlich analysiert SCHOPPMANN, dass „im Kostenmanagement aus der Perspektive der gesamten Wertschöpfungskette [...] die Kostentreiber [...] interorganisationaler Prozesse zu identifizieren (kooperative Kostenbestimmungsfaktoren) und sie durch gemeinsame Anstrengungen in der Kooperation zielgerecht zu beeinflussen“ sind.<sup>23</sup> KAJÜTER verweist zudem im Bereich des Kostenmanagements auf einen Mangel an „Untersuchungen auf breiter empirischer Basis, die generalisierbare Aussagen ermöglichen“.<sup>24</sup> Da die Beeinflussung der kooperationsbedingten Kosten dem Bereich des unternehmensübergreifenden Kostenmanagements zuzuordnen ist, und die Arbeit eine empiriebasierte Analyse der langfristigen Treiber dieser kooperationsbedingten Kosten anstrebt, ist die wissenschaftliche Relevanz gegeben.

---

<sup>20</sup> Vgl. Sydow (2006), S. 434.

<sup>21</sup> Vgl. Kapitel 2 dieser Arbeit.

<sup>22</sup> Bei dieser Studie wurden deutsche Großunternehmen aller Branchen befragt. Vgl. Franz/Kajüter (1997), S. 501 und (2002b), S. 584.

<sup>23</sup> Schoppmann (2005), S. 21f. Die Autorin arbeitet in diesem Teil ihrer Arbeit die Notwendigkeit einer solchen interorganisationalen Kostenanalyse zwar heraus, gibt aber selbst keine konkreten Gestaltungsempfehlungen zur Durchführung bzw. identifiziert keine der relevanten Kostentreiber. Vgl. Schoppmann (2005), S. 20ff.

<sup>24</sup> Kajüter (2005), S. 80.

Die praktische Relevanz der kooperationsbedingten Kosten wurde im Rahmen von Experteninterviews bestätigt.<sup>25</sup> Diese belegen, dass es sich bei der zielgerichteten Beeinflussung der kooperationspezifischen Kosten um ein noch ungelöstes Problem der Praxis handelt. Es ist den befragten Unternehmensnetzwerken bisher nicht gelungen, die durch die Zusammenarbeit entstehenden Kosten einzugrenzen und einer Steuerung zugänglich zu machen. Die Verbreitung der Problemstellung ist durch die große Anzahl bereits bestehender Unternehmensnetzwerke in Deutschland ebenfalls gegeben.<sup>26</sup> Unterstrichen wird die Relevanz der Kooperationsforschung zudem durch die Ergebnisse einer Studie von A.T. KEARNEY, der zufolge bereits ein Viertel der durchschnittlichen Einkünfte der „Fortune 500“ Unternehmen auf Unternehmenskooperationen zurückzuführen sind.<sup>27</sup> Unter Berücksichtigung der Tatsache, dass netzwerkartige Kooperationen in zahlreichen deutschen Industriezweigen die meistgenutzte Kooperationsform darstellen, wird ein nicht zu vernachlässigender Anteil des Umsatzes durch die Zusammenarbeit in Unternehmensnetzwerken generiert.<sup>28</sup> Entsprechend hoch zu bewerten ist daher die praktische Relevanz der vorliegenden Forschungsfrage. Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass die Beeinflussung der kooperationsbedingten Kosten sowohl in der Theorie als auch in der Praxis ein bisher ungelöstes aber relevantes Problem darstellt. Dieses lässt sich nur unternehmensübergreifend, also auf Netzwerkebene, lösen. Entsprechend erfolgt die Analyse der kooperationsbedingten Kosten aus einer Netzwerkperspektive.<sup>29</sup> Dies ändert aber nichts an der Tatsache, dass die Kosten, die durch Ineffizienzen entstehen, bei den einzelnen Partnern anfallen.

## 1.2 Zielsetzung

Zur Ableitung der Zielsetzung der Arbeit bedarf es zuerst eines Überblicks über das strategieorientierte Kostenmanagement. Ferner ist die Stellung der Kostentreiber in diesem Kontext zu erörtern. Anhand der Einführung in das strategieorientierte Kostenmanagement werden dann,

---

<sup>25</sup> Es handelt sich hierbei um eine Befragung von 10 Experten aus unterschiedlichen Branchen, deren Unternehmen sich bereits seit längerem in Unternehmensnetzwerken engagieren. Diese Befragung erfolgte vor dem Aufbau der empirischen Untersuchung.

<sup>26</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt (Hrsg., 2004), S. 13. Dabei müssen, entsprechend der Klassifizierung der Kooperationsformen, sowohl das „Networking“ als auch die „temporären Kooperationen anderer Art“ der in dieser Arbeit genutzten Definition des Begriffs Unternehmensnetzwerk zugeordnet werden. Vgl. die Klassifizierung bei Statistisches Bundesamt (Hrsg., 2004), S. 51 bzw. für die Definition Kapitel 2.2.2 dieser Arbeit. Für eine Darstellung über drei globale Industriezweige vgl. Gulati/Singh (1998), S. 80ff. Die Zahl der Unternehmensnetzwerke wird voraussichtlich in Zukunft noch zunehmen. Vgl. Galbraith (1998), S. 102, Zentes u.a. (Hrsg., 2005), S. VI und Statistisches Bundesamt (Hrsg., 2004), S. 23.

<sup>27</sup> Stand: 2000. Vgl. Deering u.a. (2003), S. 39.

<sup>28</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt (Hrsg., 2004), S. 13.

<sup>29</sup> Die Netzwerkforschung unterscheidet zwischen der Partnerebene und der Netzwerkebene. Somit wird bei der Partnerperspektive ein einzelnes am Netzwerk beteiligtes Unternehmen betrachtet, das Unternehmensnetzwerk bildet in diesem Fall also lediglich den Kontext. Im Gegensatz dazu betrachtet die Netzwerkperspektive das Unternehmensnetzwerk mit allen Partnern als Untersuchungsobjekt. Vgl. Corsten (2001), S. 27.

zusammen mit den im vorhergehenden Abschnitt identifizierten Problemen, die Zielsetzungen erarbeitet.

Die Unterstützung des strategischen Managements durch Kosteninformationen, bspw. bei der Bewertung, Auswahl und Umsetzung von Strategien, wird seit dem Ende der 1970er Jahre gefordert.<sup>30</sup> Diese Anforderung kann die traditionelle Kostenrechnung, die zur Fundierung operativer Entscheidungen entwickelt wurde, nicht erfüllen.<sup>31</sup> Für eine strategieorientierte Unterstützung ist es wichtig, dass die langfristigen Kostentreiber als Grundlage für strategische Entscheidungen bekannt sind. Gleiches gilt im Kontext von Entscheidungen hinsichtlich des Managements von Unternehmensnetzwerken. Hier ermöglichen Informationen über die langfristigen Kosteneinflussfaktoren bereits vor der Formierung eines Unternehmensnetzwerks, aus den zu erwartenden strukturellen Bedingungen auf die voraussichtlichen kooperationsbedingten Kosten zu schließen. Dadurch kann eine gezielte Beeinflussung dieser Merkmale bereits während der Gründung erfolgen. Außerdem wird eine Bewertung einzelner Alternativen durch Kosteninformationen möglich. Auf der anderen Seite lassen sich durch den gezielten Einsatz von Managementinstrumenten die Kostentreiber beeinflussen und so gegebene Kostenpositionen von bereits existierenden Unternehmensnetzwerken verbessern

Im Rahmen der empirischen Fundierung des strategieorientierten Kostenmanagements kommt den langfristigen Kostenabhängigkeiten eine zentrale Bedeutung zu. Nur wenn mittels empirischer Untersuchungen Zusammenhänge aufgezeigt werden können, die das Kostenverhalten langfristig erklären, kann eine gezielte Beeinflussung der Kostenposition erfolgen.<sup>32</sup> Dies ist im Rahmen der Erforschung der langfristigen Kostentreiber bislang jedoch erst in einem relativ geringen Umfang geschehen.<sup>33</sup> Der Schwerpunkt der Erforschung langfristiger Kostenfunktionen liegt auf den Effekten der Erfahrungskurve, welche als empirisch bewährt betrachtet werden können.<sup>34</sup> Die herausragende Relevanz der Kostentreiber für das Kostenmanagement muss also bei der Ableitung von Zielsetzungen unbedingt beachtet werden. Gleiches gilt für deren empirische Fundierung. Im Folgenden sollen die Zielsetzungen der Arbeit systematisch abgeleitet werden.

Grundsätzlich lassen sich die Zielsetzungen wissenschaftlicher Arbeiten in vier Kategorien einteilen: normative, deskriptive, theoretische und pragmatische Wissenschaftsziele.<sup>35</sup>

---

<sup>30</sup> Vgl. Weilenmann (1978), Shank/Govindarajan (1988), Simmonds (1989), Striening (1996), S. 10, Brokemper (1998), S. 2 und Franz/Kajüter (2002c), S. 9.

<sup>31</sup> Vgl. Hergert/Morris (1989), S. 175 und Steinmann u.a. (1992), S. 1460.

<sup>32</sup> Vgl. Brokemper (1998), S. 1f.

<sup>33</sup> Den intensiven Untersuchungen der operativen Kostentreiber zu Anfang der zweiten Hälfte des vergangenen Jahrhunderts steht eine vergleichsweise geringe Anzahl an empirischen Untersuchungen der langfristigen Kostentreiber gegenüber. Für einzelne Untersuchungen vgl. Foster/Gupta (1990), Banker/Johnston (1993), Anderson (1995) und Brokemper (1998).

<sup>34</sup> Vgl. Küpper (1993), S. 624f. und Dichtl (1994), S. 426.

<sup>35</sup> Vgl. bspw. Chmielewicz (1978), S. 417f. und Schweitzer (1978), S. 3ff. Für eine Darstellung der Ziele der Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft vgl. Fülbier (2004), S. 267f.

**Normatives Wissenschaftsziel.** Ein normatives Wissenschaftsziel liegt vor, wenn das Forschungsergebnis der „*Abgabe und Begründung von generellen Werturteilen*“ dienen soll.<sup>36</sup> Da ein solches Ziel im Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht verfolgt wird, soll eine nähere Erörterung hier nicht erfolgen.

**Deskriptives Wissenschaftsziel.** Das deskriptive Wissenschaftsziel hat die Beschreibung des betrachteten Objektbereichs zum Gegenstand. Es dient demnach dem Aufbau eines Bezugsrahmens, in dem die wichtigen Begriffe der Arbeit analysiert und präzisiert werden.<sup>37</sup> In dieser Untersuchung geht es zum einen um die Präzisierung des Untersuchungsgegenstands, nämlich der Unternehmensnetzwerke: Für diese hat sich in der Literatur bisher noch kein einheitliches Begriffsverständnis herausgebildet.<sup>38</sup> Dabei muss die Definition so gesetzt werden, dass eine Operationalisierung im Rahmen einer praxisnahen Untersuchung möglich bleibt. Zum andern existiert bisher keine Definition der in Kapitel 1.1 eingeführten kooperationsbedingten Kosten. Dies gilt ebenso für mögliche Einflussfaktoren der kooperationsbedingten Kosten. Die Abgrenzung und Operationalisierung dieser Begriffe stellt das deskriptive Ziel dieser Untersuchung dar und beantwortet damit die erste Teilforschungsfrage dieser Arbeit.

**Theoretisches Wissenschaftsziel.** Das theoretische Wissenschaftsziel verfolgt, aufbauend auf der Basis des begrifflichen Bezugsrahmens, die Ableitung von Erklärungen.<sup>39</sup> Unter Erklärungen werden in diesem Zusammenhang die vom Forscher entwickelten und geprüften Hypothesen verstanden.<sup>40</sup> Bei dieser Arbeit handelt es sich um die Beschreibung des Entstehens der kooperationsbedingten Kosten. Diese soll dazu beitragen, die kooperationsbedingten Kosten mittels der identifizierten Kostentreiber einer Beeinflussung zugänglich zu machen. Sie stellt gleichzeitig die Antwort der zweiten Teilforschungsfrage dar. Aufbauend auf der erarbeiteten begrifflichen Basis erfolgt eine Analyse, welche theoretischen Grundlagen zur Erklärung herangezogen werden können. Zur Verfügung stehen dazu sowohl etablierte Theorien über die Interaktion von Partnern in Unternehmensnetzwerken, als auch die in der Literatur bisher für einzelne Unternehmen identifizierten langfristigen Kostentreiber. Damit die Aussagen des Erklärungsmodells nicht theoretischer Natur bleiben, erfolgt anschließend eine empirische Prüfung der entwickelten Hypothesen. Grundlage dafür bildet eine

---

<sup>36</sup> Chmielewicz (1994), S. 17f.

<sup>37</sup> Vgl. Schweitzer (1978), S. 3.

<sup>38</sup> Vgl. Horváth u.a. (2004). Mitunter sprechen Autoren in diesem Zusammenhang sogar über einen Definitions-„Dschungel“ zu dem jeder weitere Autor eine Definition hinzufügt. Vgl. Nohria (1992), S. 3 m.w.N. sowie Picot u.a. (2003), S. 316.

<sup>39</sup> Vgl. Schweitzer (1978), S. 3.

<sup>40</sup> Unter Hypothesen versteht man Konditionalsätze die Annahmen über reale Sachverhalte formulieren. Vgl. Bortz/Döring (2002), S. 8. Diese Konditionalsätze mit „Wenn..., dann-“ bzw. „Je..., desto-“ Aussagen, bilden also eine Ursache-Wirkungsbeziehung ab.

großzählige, branchenübergreifende Befragung von Unternehmensnetzwerken in Deutschland. Die Operationalisierung und Systematisierung der kooperationsbedingten Kosten sowie die Identifikation der sie beeinflussenden Treiber stellen einen zentralen wissenschaftlichen Beitrag dieser Abhandlung dar.

**Pragmatisches Wissenschaftsziel.** Die vorliegende Arbeit ist am pragmatischen Wissenschaftsziel ausgerichtet, nach dem die empirische Forschung einen zweckbezogenen Prozess der Erkenntnisgewinnung darstellt.<sup>41</sup> Dieses Ziel beinhaltet die Übertragung der Erklärung von Zusammenhängen in konkrete Instrumente.<sup>42</sup> Diese bereits von SCHMALENBACH geforderte und durchaus umstrittene Praxisnähe der Betriebswirtschaft wird auch als „Wirtschaftstechnologie“ bezeichnet.<sup>43</sup> Das bedeutet für dieses Forschungsvorhaben, dass aus den empirisch gewonnenen Erkenntnissen Gestaltungsempfehlungen zur gezielten Beeinflussung der kooperationsbedingten Kostentreiber in Unternehmensnetzwerken abgeleitet werden. Damit soll ein Beitrag zur Weiterentwicklung des strategieorientierten Kostenmanagements in Unternehmensnetzwerken geleistet werden. Die Gestaltungsempfehlungen sollen zwei Bereiche abdecken. Zum einen handelt es sich um die kosteneffiziente Ausgestaltung der Kooperation. Es wird also ein Erklärungsmodell angestrebt, das die Abhängigkeit der kooperationsbedingten Kosten von strukturellen kostentreibenden Faktoren aufzeigt und eine Einschätzung dieser Kosten in einem Unternehmensnetzwerk ermöglicht. Auch können diese Faktoren dabei gezielt gestaltet werden. Zum andern soll auch die Wirkung des Einsatzes von Managementansätzen auf die kooperationsbedingten Kosten geprüft werden. Wenn eine solche Verbindung festgestellt werden kann, liefert dies Ansatzpunkte zur weiteren Beeinflussung der kooperationsbedingten Kosten. Mit der Erreichung dieses Ziels geht auch die Beantwortung der dritten Teilforschungsfrage einher. Die Ziele der Untersuchung werden in Abb. 1.1 nochmals zusammengefasst. Eine Übersicht welches (Teil-)Ziel in welchem Kapitel erarbeitet wird, findet sich in Abb. 1.3.

---

<sup>41</sup> Vgl. Wild (1966), S. 84ff. und Kubicek (1976), S. 27.

<sup>42</sup> Vgl. Chmielewicz (1978), S. 418f. m.w.N. und Schweitzer (1978), S. 6.

<sup>43</sup> Vgl. Schmalenbach (1911/12). Für eine Darstellung der Diskussion zwischen Schmalenbach und Rieger vgl. Behrens (1993), Sp. 4769.

Zielkategorie	Konkrete Ziele dieser Arbeit
Deskriptive Ziele	Erarbeitung operationalisierbarer Definitionen für die Begriffe Unternehmensnetzwerk, kooperationsbedingte Kosten und kooperationsbedingte Kostentreiber
Theoretische Ziele	Systematisierung der kooperationsbedingten Kosten und deren Erklärung durch die Identifikation kooperationsbedingter Kostentreiber.
Pragmatische Ziele	Ableitung von Gestaltungsempfehlungen zur zielgerichteten Beeinflussung kooperationsbedingter Kosten.

Abb. 1.1: Ziele der Arbeit

### 1.3 Wissenschaftstheoretische Einordnung

Zur Bestimmung des Forschungsdesigns bedarf es zuerst einer Analyse der wissenschaftstheoretischen Positionen. Darauf aufbauend muss eine der Problemidentifikation adäquate Einordnung der Arbeit vorgenommen werden. Beides soll im Folgenden geschehen.

Bei der Wissenschaftstheorie handelt es sich um eine Metatheorie, deren Gegenstand wissenschaftliche Theorien sind.<sup>44</sup> Sie lässt sich in einen empirischen, einen deskriptiven und einen normativen Teil untergliedern. Bei der empirischen Wissenschaftstheorie steht die Entwicklung von Theorien im Vordergrund.<sup>45</sup> Der deskriptive Zweig hingegen befasst sich bspw. mit der Wissenschaftsgeschichte und Wissenschaftssoziologie.<sup>46</sup> Die normative Wissenschaftstheorie versucht Regeln zu formulieren, denen Forscher folgen sollen.<sup>47</sup> Dabei trifft sie Aussagen über die konkrete Ausgestaltung des Wissenschaftshandelns (Methodologie), über die Möglichkeiten und Bedingungen der Erkenntnis (Epistemologie) und über die Ergebnisse des wissenschaftlichen Handelns, also über Begriffe und Theorien (Metatheorie).<sup>48</sup> Die normative Wissenschaftstheorie ist gleichzeitig Teil eines wissenschaftlichen Paradigmas und bestimmt für den Forscher wie etwas untersucht wird und wie die Ergebnisse zu interpretieren sind.<sup>49</sup>

<sup>44</sup> Vgl. Schauenberg (2005), S. 48, ähnlich Chmielewicz (1978), S. 425.

<sup>45</sup> Vgl. Schauenberg (2005), S. 48f.

<sup>46</sup> Vgl. Westermann (2000), S. 21.

<sup>47</sup> Vgl. Schauenberg (2005), S. 49.

<sup>48</sup> Vgl. Raffé (1974), S. 18 und Westermann (2000), S. 20.

<sup>49</sup> Unter einem wissenschaftlichen Paradigma versteht man „die grundlegenden Annahmen eines Forschers über den Zweck seiner Tätigkeit (Erkenntnisinteresse), den Charakter des untersuchten Gegenstandes (Ontologie) und die geeignete Methodik zu dessen Erforschung (Epistemologie bzw. Methodologie)“. Scherer (2002), S. 5.