

Management Summary

Zuliefernetzwerke und Partnermodelle in der Softwareindustrie

Theoretische Grundlagen und Analyse der Unternehmenspraxis im Rahmen einer Expertenbefragung

Studienarbeit
Thomas Görgе – Wirtschaftsinformatik
19.03.2010



TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
DARMSTADT

**INFORMATION
SYSTEMS**

Unterstützt durch:

synomic gmbh
change moves your business

IA4SP
International Association
for SAP Partners

Thomas Görges
Matrikelnummer: 1241839
Studiengang: Diplom Wirtschaftsinformatik

Studienarbeit

Thema: "Zulieferernetzwerke und Partnermodelle in der Softwareindustrie - Theoretische Grundlagen und Analyse der Unternehmenspraxis im Rahmen einer Expertenbefragung"

Betreuer: Prof. Dr. Peter Buxmann, Ralf Meyer, Dr. Karl Popp

Eingereicht: 01.12.2009

Prof. Dr. Peter Buxmann Fachgebiet Information Systems / Wirtschaftsinformatik
Fachbereich Rechts- und Wirtschaftswissenschaften
Technische Universität Darmstadt
Hochschulstraße 1
64289 Darmstadt

Inhaltsverzeichnis

[Abbildungsverzeichnis](#)

[Tabellenverzeichnis](#)

- 1 [Einleitung](#)**
- 2 [Die Kooperation in der Softwareindustrie](#)**
 - [2.1 Grundlegende IT-Business Modelle](#)
 - [2.2 Kategorisierung möglicher Partnermodelle](#)
 - [2.3 Die Evolution einer Partnerschaft](#)
 - [2.4 Die Kooperation unabhängiger Softwarehersteller mit SAP](#)
 - [2.4.1 SAP Perspektive](#)
 - [2.4.2 Partner-Perspektive](#)
 - [2.4.3 Kunden-Perspektive](#)
- 3 [Ökonomische Theorien zur Beschreibung und Bewertung von Kooperationsbeziehungen](#)**
 - [3.1 Die Transaktionskostentheorie](#)
 - [3.2 Die Prinzipal-Agenten-Theorie](#)
 - [3.3 Die Spieltheorie](#)
 - [3.3.1 Kritik und Praxisrelevanz der nicht-kooperativen Spieltheorie](#)
 - [3.3.2 Kritik und Praxisrelevanz der kooperativen Spieltheorie](#)
- 4 [Expertenbefragung zum Thema Unternehmenskooperation](#)**
 - [4.1 Motivation und Ziele der Befragung](#)
 - [4.2 Befragungsergebnisse - Übersicht](#)
 - [4.3 Analyse der Befragungsergebnisse](#)
 - [4.3.1 Die beobachtete Kooperationsumwelt](#)
 - [4.3.2 Identifizierte Einflussfaktoren auf den Kooperationserfolg](#)
 - [4.3.3 Besonderheiten & Trends der Befragungsergebnisse](#)
 - [4.3.4 Probleme & Risiken der beobachteten Partnerschaften](#)
- 5 [Handlungsempfehlungen](#)**
 - [5.1 Auswahl einer relevanten Theorie](#)
 - [5.2 Auswahl eines Partnermodells](#)
- 6 [Fazit und Ausblick](#)**

Abbildungsverzeichnis

- [1 Der idealisierte Verlauf einer Partnerschaft](#)
- [2 Interessengruppen der Kooperation](#)
- [3 Kernelemente der Handlungsempfehlungen](#)

Tabellenverzeichnis

- [1 Systematisierung potenzieller Business Modelle](#)
- [2 Untersuchte Kombinationen von IT-Business Modellen](#)
- [3 Handlungsempfehlung - Wahl eines Partneringmodells](#)

1 Einleitung

Im Gegensatz zu industriellen Branchen wurde das Spektrum möglicher Partnerbeziehungen zwischen Softwarezulieferern und -herstellern bislang kaum wissenschaftlich untersucht. Um in dieser Arbeit einen möglichst vollständigen Einblick zu gewähren, wird auf praktische Aspekte sowie theoretische Hintergründe eingegangen.

Im praxisorientierten Abschnitt stehen die im SAP-Umfeld anzutreffenden Partnermodelle im Vordergrund. Sie werden mit Hilfe einer Kategorisierung von IT-Business Modellen sowie einer Reihe zentraler Ausgestaltungspunkte vorgestellt. Dynamische Aspekte der Entwicklung von Kooperationsbeziehungen werden im Rahmen eines evolutionären Prozesses betrachtet, der den idealisierten Verlauf einer Partnerschaft mit der SAP abbildet. Um einen Einblick in die möglichen Strategien der Beteiligten zu gewähren, werden einige zentrale Partnertypen bzw. Rollenverteilungen in der Partnerschaft aufgeführt. Die Kategorisierung der Typen erfolgt dabei aus der Perspektive der jeweiligen Interessengruppe und ermöglicht es, die mit einer Kooperation jeweils verfolgten Motive herauszuarbeiten. Unterschieden wird zwischen der Perspektive der SAP als Shaper des Ökosystems, dem Partnerunternehmen sowie den gemeinsamen Kunden, deren Interessen eine wichtige Richtlinie für beide Partner darstellen.

Im theoretischen Abschnitt der Arbeit wird untersucht welche Aspekte einer Partnerschaft mit Hilfe der ökonomischen Theorien erklärbar sind. Es werden daher einige vielversprechende Theorien im Detail vorgestellt und auf ihre Vereinbarkeit mit der Realität der Unternehmenskooperationen geprüft. Betrachtet werden dabei die Transaktionskostentheorie, die Prinzipal-Agenten Theorie sowie die kooperative und nicht-kooperative Spieltheorie.

Ein zentraler Punkt der Arbeit stellt die durchgeführte Expertenbefragung mit Vertretern verschiedener Softwarehersteller dar. Es handelt sich dabei ausschließlich um Unternehmen, die eine oder mehrere Kooperationen mit der SAP unterhalten und daher aus eigener Erfahrung von der Realität des Partnerings berichten können. Neben einer detaillierten Beschreibung der Entscheidungssituation und der konkreten Ausgestaltung der Kooperationen, stellt das Grundmotiv der Befragung die Identifikation wichtiger Einflussfaktoren auf den Erfolg einer Partnerschaft dar. Darüber hinaus konnten Besonderheiten bzgl. der Partneringstrategie und Vertragsgestaltung sowie wichtige Probleme und Risiken aufgedeckt werden. Grundlage der Interviews war ein in Zusammenarbeit mit Herrn Ralf Meyer (Synomic GmbH) und Herrn Dr. Karl Popp (SAP AG) erstellter Fragebogen, der viele Aspekte des Themenbereichs abdeckt. Es konnten somit Informationen zum befragten Unternehmen selbst sowie zur Art der bestehenden Kooperationsbeziehungen mit der SAP im NetWeaver-Umfeld erhoben werden.

Auf Grundlage dieser Angaben werden zwei Handlungsempfehlungen bereitgestellt. Die erste Empfehlung stellt eine Hilfestellung bei der Auswahl einer relevanten Theorie dar. Hier wird der jeweilige Fokus, das Leistungsvermögen sowie die getroffenen Vereinfachungen und Annahmen der Theorien gegenübergestellt, um die Aussagekraft der verschiedenen Ansätze für die eigene Situation abschätzen zu können. Die zweite Handlungsempfehlung soll aufzeigen welche Art der Kooperationsbeziehung unter welchen Bedingungen sinnvoll ist. Hierzu werden als Inputgrößen das jeweils verfolgte IT-Business Modell sowie die vorrangig verfolgten Zielsetzungen und als Outputgrößen die bereits vorgestellten Partnermodelle verwendet.

Zusammenfassend besteht das Ziel der Arbeit in der transparenten Darstellung der anzutreffenden Partnerbeziehungen und in der Analyse ökonomischer Theorien auf deren Aussagekraft zum Thema der Unternehmenskooperation. Die durchgeführte Expertenbefragung ist für beide dieser Ziele von großer Bedeutung und ermöglicht praxisnahe Einblicke in die vorherrschenden Strukturen und Vorgänge.

Im Folgenden werden nun einige der oben angesprochenen Aspekte in kondensierter Form vorgestellt. Es handelt sich dabei um eine Zusammenfassung der zentralen Aussagen und Ergebnisse und keine vollständige Übersicht der in der Arbeit angesprochenen Themen.

2 Die Kooperation in der Softwareindustrie

In diesem Kapitel werden die im SAP Ökosystem beobachtbaren Kooperationsstrukturen vorgestellt und untersucht. Zu Beginn wird eine Kategorisierung zentraler Geschäftsmodelle vorgestellt, die bei der darauffolgenden Beschreibung der Partnermodelle von Nutzen ist. Die dynamische Entwicklung von Kooperationsbeziehungen wird anschließend durch einen evolutionären Vorgang präsentiert. Im letzten Abschnitt des Kapitels wird eine Klassifizierung von Partnertypen und die damit verfolgten Kooperationsmotive vorgestellt.

2.1 Grundlegende IT-Business Modelle

Die Kategorisierung der IT-Business Modelle ermöglicht eine differenzierte Unterscheidung der im Anschluss vorgestellten Partnermodelle. Grundlage der Kategorisierung sind die “Business Model Archetypes” und die angebotenen Produkte bzw. Dienstleistungen.

Zusammen mit der Art des jeweils angebotenen Gutes ergibt sich die Klassifizierung, wie in Tabelle 1 aufgeführt. Die typischerweise in der Softwareindustrie anzutreffenden Geschäftsmodelle sind besonders hervorgehoben.

Tabelle 1:

Systematisierung potenzieller Business Modelle*

| | | Type of Products/Services offered | | | |
|---------------------------|-------------|-----------------------------------|-----------------|----------------|------------|
| | | Financial | Physical | Intangible | Human |
| Business Model Archetypes | Creator | Entrepreneur | Manufacturer | Inventor | n/a |
| | Distributor | Financial Trader | Retailer | IP Distributor | n/a |
| | Lessor | Financial Lessor | Physical Lessor | IP Lessor | Contractor |
| | Broker | Financial Broker | Physical Broker | IP Broker | HR Broker |

* Vgl. Malone et al. (2006), S.31.

In der Realität kann dabei nur selten beobachtet werden, dass sich Unternehmen auf genau eines dieser Geschäftsmodelle festlegen. Kombinationen sind der Regelfall und werden als hybride Geschäftsmodelle bezeichnet. (Popp, Business Models, Ecosystems and Partnerships in the software industry, S.36) Bezogen auf eine spezielle Kooperationsbeziehung kann aber eine Zuordnung der Partner zu den dort verfolgten Geschäftsmodellen vorgenommen werden.

2.2 Kategorisierung möglicher Partnermodelle

Die Kategorisierung der Partnerschaftsmodelle orientiert sich an den Modellen des Buchs "Partnering with SAP" von Ralf Meyer und bezieht zusätzlich die Geschäftsmodelle der Partner mit ein. Im Fokus sind Partnerschaften, deren Gegenstand der Austausch von Softwarelizenzen oder assoziierten Dienstleistungen darstellt.

Im Folgenden werden die Partnermodelle in wenigen Worten skizziert. Informationen zu den jeweiligen Ausgestaltungspunkten, Vor- und Nachteilen sowie Interaktionsabläufen sind der vollständigen Arbeit zu entnehmen.

Resell: Dieses Modell sieht vor, dass einer der Partner (der Abnehmer) Lösungen des anderen Partners (des Zulieferers) in sein Produktprogramm aufnimmt. Der Zulieferer erstellt die Softwareprodukte und verkauft Lizenzen an den Abnehmer. Ersterer übernimmt somit die doppelte Rolle eines Inventors und IP Lessors. Für die Kooperation selbst ist vor allem seine Rolle als IP Lessor von Bedeutung, da er aus Sicht des Abnehmers einen Lizenzverkäufer darstellt. Der Abnehmer selbst übernimmt ebenfalls die Rolle des IP Lessors, da er die erworbenen Lizenzen weiterverkauft.

Revenue Share: Bei diesem Partnermodell verbleiben die Verkaufsaktivitäten vollständig auf Seite des entwickelnden Unternehmens. Dieses hat eine doppelte Rolle als Inventor und IP Lessor. Der Revenue Partner stellt vor allem die eigene Marktposition zur Verfügung und übernimmt im Gegensatz zum Resell keine Eigentumsrechte am Softwareprodukt. Er empfiehlt lediglich die externe Lösung den eigenen Kunden und tritt somit als IP Broker auf.

OEM: Das Original Equipment Manufacturer (OEM) Modell beschreibt eine Kooperation, bei dem ein Unternehmen extern entwickelte Komponenten oder Teilsysteme in das eigene Produkt verbaut, was einer traditionellen Zulieferkooperation entspricht. Hier treten Zulieferer sowie Abnehmer als Inventor und IP Lessor auf. Im Extremfall kann der Abnehmer eine Lösung vollständig aus zugelieferten Teilen zusammenstellen. Hier beschränkt sich seine Tätigkeit als Inventor lediglich auf die notwendigen Integrationsentwicklungen. Je nachdem ob die Kooperation aus Abnehmer- oder Zulieferersicht beschrieben wird, lässt sich entsprechend zwischen Inbound und Outbound OEM unterscheiden.

Referral Program: Das Referral Program hat große Ähnlichkeiten mit dem Revenue Share Modell. Der Unterschied ist, dass sich der IP Broker bzw. der Referralgeber nicht an den Endkunden wendet, sondern die Information eines potenziellen Kunden, einen sogenannten Lead, an den Referralnehmer weiterverkauft. Für diese Information kann der IP Broker eine Kombination aus fixer Entlohnung und einer Beteiligung an resultierenden Umsätzen erhalten. Da er keinen direkten Einfluss auf seine Kunden nimmt, sondern lediglich die Kontakte vermittelt, ist diese Beteiligung geringer als beim Revenue Share Modell.

Zertifizierung / Certification: Bei der Zertifizierung testet ein unabhängiger Dienstleister die Einhaltung festgelegter Qualitätsanforderungen. Verläuft dieser Test positiv, so zertifiziert er offiziell eine gute Qualität. Die Zertifizierung unterstützt damit die Verkaufsaktivitäten und ist vor allem für IP Lessor sinnvoll. Gegenstand der Zertifizierung ist meist ein Softwareservice oder -produkt, das vom Antragsteller selbst entwickelt wird. Er übernimmt daher auch die Rolle eines Inventors. Der Dienstleister selbst ist nur schwer einem Geschäftsmodell zuzuordnen und wird daher als Service Provider referenziert. Er zeichnet sich meist durch ein großes Know-How im Bereich der zu testenden Produkte und eine gute Reputation aus.

Development Cooperation: Die Development Cooperation, auch Co-Development oder Entwicklungspartnerschaft genannt, fasst jegliche Zusammenarbeit zur Erstellung neuer Produkten oder Services zusammen. Beide Partner beteiligen sich an der Entwicklung und nehmen damit die Rolle eines Inventors ein. Die Vergütung und Verteilung der IP unter den Beteiligten, kann von Fall zu Fall unterschiedlich sein. Eine Ausprägung des Co-Development, die im SAP Ökosystem verstärkt anzutreffen ist, stellt die gemeinschaftliche Entwicklung von Integrationskomponenten dar. Der Vorteil dieser Kooperation ist die Aufteilung von Entwicklungsaufwand und -risiken auf die beteiligten Partner.

Standardisation Community: Dieses Partnermodell ist eng mit der Development Cooperation verwandt und hebt sich durch die Tatsache ab, dass sich viele Partner zu einer Interessengemeinschaft zusammenschließen. Vorteile gehen hier vor allem aus den entstehenden Netzeffekten hervor. Je mehr Partner sich am Standardisierungsprozess beteiligen und auf die entstandenen Standards zurückgreifen, desto höher ist der gestiftete Nutzen. Da die Community vor allem für die Entwicklung neuer Standards und anderer Gemeinschaftsgüter verantwortlich ist, kommt ihren Mitgliedern primär die Rolle eines Inventors zu.

2.3 Die Evolution einer Partnerschaft

Da eine zunehmende Bindungsintensität gleichermaßen mit Gewinnchancen wie auch Risiken verbunden ist, durchläuft eine Partnerschaft im Normalfall einen mehrstufigen Entwicklungsprozess. Erst im Laufe der Partnerschaft kann sich eine Vertrauensbasis bilden, die für den weiteren Ausbau der Kooperationsintensität notwendig ist. Es kommt zu einem Evolutionsprozess, wie er in idealisierter Form in Abbildung 1 dargestellt wird.

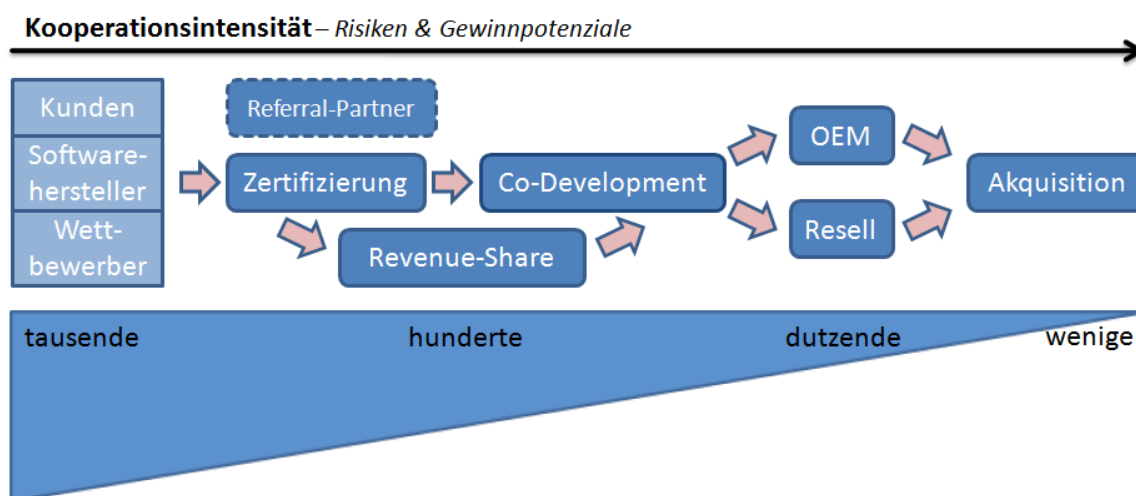


Abbildung 1: Der idealisierte Verlauf einer Partnerschaft

Ob und wann eine Kooperation zur nächsten Stufe fortschreitet, hängt neben der Vertrauensbasis auch von folgenden zentralen Größen ab: Umsatzerwartungen, Kundennutzen, "Window of Opportunity", Zeit der Bereitstellung und vorhandene Risiken.

Abweichungen vom idealisierten Verlauf einer Partnerschaft können auf zwei grundlegende Ausprägungen zurückgeführt werden:

- Abstieg in eine vorgelagerte Stufe aufgrund zu geringer Kooperationsgewinne, die den anfallenden Koordinationsaufwand nicht länger rechtfertigen. Auch der Wechsel eines Partners zu einer höheren Stufe kann in einem Ökosystem zum Abstieg eines anderen Partners führen. Dies kann zu einer Konkurrenz innerhalb des Netzwerks führen.

- Das Überspringen von Evolutionsstufen kann durch externe Handlungszwänge oder überdurchschnittlich hohe Gewinnpotenziale zustandekommen. Ersterer Fall beschreibt einen Ausbau der Beziehungen oder die unmittelbare Akquisition eines Partners, um interessierten Konkurrenten zuvorzukommen. Vom Evolutionsprozess kann somit auch abgewichen werden, um drohende Probleme zu verhindern.

2.4 Kooperationsmotive und Partnertypen bei einer Kooperation mit SAP

Bei der Frage der Ausgestaltung einer Kooperationsbeziehung ist ein wichtiger Aspekt, welche Rollen den jeweiligen Kooperationspartnern zukommen. Die Identifikation dieser Rollen erlaubt Rückschlüsse auf die Ziele, die mit der Partnerschaft verfolgt werden. Oft wird eine Unterscheidung der Partner in vier mögliche Typen vorgenommen: Kunden, Zulieferer, Komplementäranbieter und Wettbewerber. (Buxmann, Diefenbach und Hess, Die Softwareindustrie. Ökonomische Prinzipien, Strategien, Perspektiven, S.73f)

Eine eindeutige Zuordnung ist in der Realität meist nicht möglich, da von den Partnern mehrere Rollen parallel eingenommen werden können. Hinzu kommt, dass je nach betrachteter Interessengruppe andere Typen in Frage kommen. In Bezug auf die Kooperation eines Unternehmens mit der SAP, lassen sich drei zentrale Interessengruppen unterscheiden: Die SAP, das Partnerunternehmen sowie die Kunden der beiden Kooperationspartner. (siehe [Abbildung 2](#))

Nur wenn die Kooperation zum Vorteil aller drei Gruppen ist, kann diese zu einem langfristigen Erfolg führen. Die Partnerschaften werden daher aus jedem dieser Blickwinkel untersucht und eine perspektivabhängige Kategorisierung der Partnertypen vorgenommen.

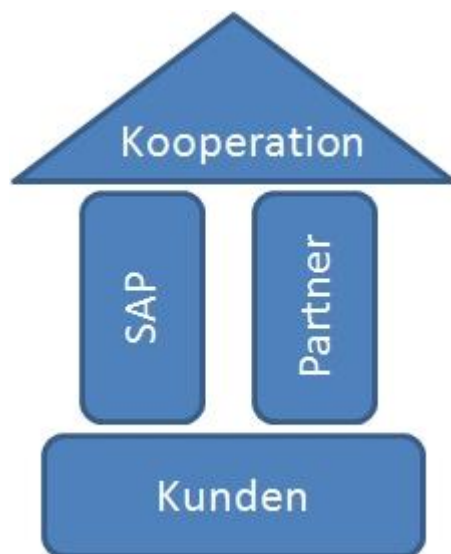


Abbildung 2:
Interessengruppen der Kooperation

2.4.1 SAP Perspektive

Im Kontext von Kooperationen zwischen Softwareunternehmen sind die Typen des SAP Content Partners und des SAP Software Partners hervorzuheben. Hier können in der Realität folgende Kooperationsmotive der SAP beobachtet werden:

- Realisierung zusätzlicher Umsätze
- Steigerung des Produktbasisnutzens
- Kaufbarrieren für Kunden verringern
- Steigerung indirekter Netzeffekte bzw. des Angebots von Komplementärprodukten
- Stärkung des Kunden Lock-In durch zusammenhängende Produktgruppen
- Reduktion von Entwicklungskosten, -risiko und -dauer
- Steigerung der Innovationsfähigkeit
- Stärkung der Wettbewerbsposition durch ein gesundes Ökosystem

2.4.2 Partner-Perspektive

Auch der SAP können aus der Partner-Perspektive unterschiedliche Rollen zukommen.

- SAP als Vertriebspartner (Channel Partner): Die Partner versuchen die starke Marktposition und den umfangreichen Kundenzugang der SAP zu nutzen.
- SAP als Technologiepartner:

- Das Partnerunternehmen versucht mit Hilfe einer Partnerschaft frühzeitigen Zugang zu Produktinnovationen oder Änderungen bzgl. der SAP Schnittstellen zu erhalten.
- Das Partnerunternehmen versucht die SAP enger an sich zu binden, um bessere Konditionen auszuhandeln und stärkeren Einfluss auf die Entwicklungen zu nehmen.
- SAP als strategischer Partner: Aufgrund ihrer guten Reputation ist eine Kooperation mit der SAP meist mit zahlreichen Wettbewerbsvorteilen verbunden.
- SAP als Kunde: Dies ist in einer klassischen Zulieferbeziehung der Fall, bei der das Partnerunternehmen primär Umsatz- und Gewinnziele verfolgt.

2.4.3 Kunden-Perspektive

Obwohl Kunden keinen direkten Einfluss auf die Umsetzung und Ausgestaltung der Partnerschaft haben, stellen ihre Interessen eine wichtige Richtlinie dar. Folgende Aspekte bzw. Vorteile sind für gemeinsame Kunden von Bedeutung:

- Produktvielfalt: Partnerschaften führen häufig zu einer größeren Produktvielfalt, was Kunden in Bezug auf die Wahl von Komplementärprodukten einen gewissen Handlungsspielraum eröffnet.
- Externe Integrationsentwicklungen: Im Rahmen der Kooperationsbeziehungen entstehenden oft Integrationsentwicklungen. Gemeinsame Kunden müssen keine Zeit und Ressourcen bereitstellen, um die Produkte zu einer integrierten Lösung zusammenzuführen.
- Risiko- und Qualitätsaspekte: Es kommt zu einer Verlagerung des Entwicklungsrisikos und der Qualitätskontrolle zu den Produktanbietern. Der Kunde kann von einem problemlosen Betrieb integrierter Lösungen ausgehen und im Fehlerfall auf Support- und Maintenceservices zurückgreifen.

3 Ökonomische Theorien zur Beschreibung und Bewertung von Kooperationsbeziehungen

In diesem Abschnitt wird die Transaktionskostentheorie, die Prinzipal-Agenten Theorie sowie die kooperative und nicht-kooperative Spieltheorie untersucht. Es werden dabei die Kernaussagen erörtert und eine kritische Stellungnahme zu jedem Ansatz bereitgestellt.

3.1 Die Transaktionskostentheorie

Eine zentrale Leistung der TKT ist die Identifikation einer Institutionsform, die in der speziellen Entscheidungssituation als Effizienteste zählt. Das Effizienzkriterium stellen die anfallenden Transaktionskosten dar, deren Umfang auf einer Reihe von Einflussfaktoren beruht. Die TKT identifiziert die Spezifität, die strategische Bedeutung sowie das Kompetenzniveau in Form von verfügbarem Kapital und Know-How eines Unternehmens als wichtigste Größen für die Outsourcing-Entscheidung.

Kritikpunkte:

- schwere Operationalisier- und Messbarkeit der Transaktionskosten
- Interessenkonflikte der Kooperationspartner unberücksichtigt: Oft können nicht beide Partner gleichzeitig ihre Transaktionskosten minimieren. Bei mangelnder Durchsetzbarkeit sind Empfehlungen der TKT nicht hilfreich

- starke Fokussierung auf Kostengesichtspunkte; unklar ob Kosten in der unternehmerischen Praxis eine solch zentrale Rolle spielen; Ertragsveränderungen und –chancen bleiben unberücksichtigt

Praxisrelevanz:

Es bleibt festzuhalten, dass sich die Transaktionskostentheorie aufgrund ihres vergleichsweise hohen Erklärungsgehalts als eine der wichtigsten Theorien im Bereich der Unternehmenskooperationen und Netzwerke etabliert hat. Ihr wird trotz der angeführten Nachteile eine erhebliche strategische Wirkung und eine hohe Prognosekraft zugeschrieben. (Möller, Zuliefererintegration in das Target Costing: auf Basis der Transaktionskostentheorie, S.105)

3.2 Die Prinzipal-Agenten-Theorie

Die Prinzipal-Agenten-Theorie basiert auf der Annahme der Arbeitsteilung und untersucht die aus einer Interessendivergenz entstehenden Problemsituationen. Im Zentrum steht eine bindende Abmachung, die die Zusammenarbeit zwischen Prinzipal und Agent festlegt. Diese kann als Vertrag interpretiert werden, der dem Agenten durch den Prinzipal angeboten wird.

Ein wichtiger Lösungsansatz des Problems ist die Franchise-Gebühr. Der Agent zahlt dem Prinzipal eine Gebühr und darf als Gegenleistung die durch seine Tätigkeit erbrachten Gewinne selbst einbehalten. Ein solcher Vertrag gewährleistet eine maximale Anreizwirkung für den Agenten und löst damit das Prinzipal-Agenten Problem optimal.

Kritik:

Annahmen wie die Abwesenheit exogener Einflüsse bzw. ausschließlich risikoneutrale Agenten stehen in Widerspruch zur beobachteten Wirklichkeit. Hier sind in gewissem Umfang immer exogene Einflüsse und risikoaverse Agenten anzutreffen. Die optimale Lösung ist daher in der Realität auch durch die Franchise-Gebühr kaum zu erreichen.

Praxisrelevanz:

Interessant ist hier, dass die Franchise-Gebühr auch in der Realität der Softwareindustrie Anwendung findet. Das Softwareunternehmen IWAY beispielsweise stellt im Rahmen eines Resellvertrages der SAP AG eine Lizenzflatrate zur Verfügung und erhält dafür eine jährliche Einmalzahlung. In diesem Fall agiert IWAY als Prinzipal und die SAP AG als Agent. Durch die Einmalzahlung werden die gesamten Absatzrisiken und -gewinne vom Prinzipal an den Agenten abgetreten, was eine maximale Anreizintensität gewährleistet. Die in der Realität beobachteten Verträge entsprechen natürlich nicht in jedem Detail den theoretischen Modellen. Sie besitzen aber durchaus Züge der hier geschilderten Lösungen. Insgesamt kann daher von einer recht hohen Relevanz für das Thema der Unternehmenskooperation ausgegangen werden.

3.3 Die Spieltheorie

Die Spieltheorie zeigt auf, unter welchen Rahmenbedingungen die Kooperation von Akteuren zu effizienteren Resultaten führt, als es bei autonomer Handlung derselben möglich ist. Die Spieltheorie umfasst viele Modelle, die jeweils verschiedene Situationen und Problemstellungen beschreiben. Diese Modelle werden in zwei weitgehend unabhängige Zweige unterschieden: die kooperativen Spiele und die nicht-kooperativen Spiele.

3.3.1 Kritik und Praxisrelevanz der nicht-kooperativen Spieltheorie

Der zentrale Kritikpunkt der nicht-kooperativen Spieltheorie stellt ihre strenge Forderung nach rationalen Spielern dar. Empirische Untersuchungen zeigen, dass diese Rationalität nicht immer gegeben ist. Nicht jeder Spieler geht davon aus, dass der Gegner ausschließlich seinen

eigenen Nutzen maximieren wird. Vor allem Unterschiede bzgl. der Auszahlungen der Spieler beeinflussen die sichere Wahl. (Jung, Das Management von Geschäftsbeziehungen: Ein Ansatz auf transaktionskostentheoretischer, sozialpsychologischer und spieltheoretischer Basis, S.231-232) Diese in der Realität beobachtete Ungleichheitsaversion wird allerdings durch die hier betrachteten, spieltheoretischen Modelle nicht abgebildet. Als ein weiterer Schwachpunkt kann auch das Fehlen verbindlicher Abmachungen genannt werden. Besonders in der Softwareindustrie gehören solche Vereinbarungen zur Basis jeder Kooperationsbeziehung.

Insgesamt kann daher auf einen eher eingeschränkten Erklärungsgehalt der nicht-kooperativen Spieltheorie geschlossen werden. Diese eignet sich zwar dazu, isoliert betrachtete Vorgänge zu beschreiben, gibt aber kaum Hilfestellungen zur Bewältigung der komplexen Wirklichkeit.

3.3.2 Kritik und Praxisrelevanz der kooperativen Spieltheorie

Verhandlungsspiele ermöglichen einen Einblick in die Überlegungen, denen die Verteilung von Kooperationsgewinnen zugrunde liegt. Wie in jedem Modell werden auch hier gewisse Vereinfachungen vorgenommen, von denen manche mit der Realität der Unternehmenskooperationen nicht übereinstimmen. Aufgrund einiger Modifikationen der Modelle wird aber inzwischen ein hoher Deckungsgrad mit der beobachteten Praxis erreicht.

Eine mögliche Kritik ist, dass die von einem Verhandlungspartner verfolgte Zielsetzung in der bisherigen Forschung unberücksichtigt bleibt. In der Realität ist anzunehmen, dass sich Partner, die langfristige oder strategische Ziele verfolgen, mit einem kleineren Anteil zufrieden geben, als es bei kurzfristiger Umsatzmaximierung der Fall ist. Ein möglicher Lösungsansatz wäre hier die Nutzenfunktion der Beteiligten so zu gestalten, dass sich dort auch der nichtmonetäre Nutzen der Kooperationsbeziehung widerspiegelt. Dies kann aber zu einem erheblichen Anstieg des Aufwandes und Informationsbedarfs führen. Da die Verhandlungspartner ein Interesse daran haben, ihren Nutzenzuwachs durch die Kooperationsbeziehung zu untertreiben, kann es sich als schwierig gestalten, an eine ausreichende Menge korrekter Informationen zu gelangen.

Trotz dieser kritischen Betrachtung der Verhandlungsspiele kann festgehalten werden, dass sie dennoch einen hohen Erklärungsgehalt aufweisen. Neben der hier diskutierten Bedeutung in Bezug auf Unternehmenskooperationen, finden sie auch zur Modellierung von Verhandlungsergebnissen auf dem Arbeitsmarkt häufige Anwendung. (Holler und Illing, Einführung in die Spieltheorie, S.217)

4 Expertenbefragung zum Thema Unternehmenskooperation

Die im Folgenden vorgestellte Expertenbefragung mit Vertretern unterschiedlicher Softwarehersteller stellt einen zentralen Punkt der Arbeit dar. Befragt wurden Unternehmen unterschiedlicher Größe und Strategie, die Mitglieder des Ökosystems im SAP NetWeaver Umfeld sind.

4.1 Motivation und Ziele der Befragung

Da sich die Softwarebranche in vielen Aspekten von traditionellen Industrien unterscheidet, ist eine Übertragung von Erkenntnissen bzgl. Vorgängen und Strukturen von Kooperationsbeziehungen nur bedingt möglich. Eine zentrale Motivation der Befragung besteht folglich in einer möglichst exakten Erfassung der Partnerschaften, der Ziele und Eigenschaften der beteiligten Softwarehersteller sowie der Kooperationsumwelt bzw. der Entscheidungssituation. Dies ermöglicht die Identifikation wichtiger Erfolgsfaktoren oder

grundlegender Probleme und Risiken. Auch Besonderheiten und Trends des Partnering in der Softwareindustrie können so aufgedeckt werden.

Die Offenlegung der realen Gegebenheiten der Kooperationsumwelt ermöglicht einen Realitätscheck der theoretischen Annahmen und dient daher als Grundlage weiterer Handlungsempfehlungen. Auch die mit einer speziellen Art der Partnerschaft angestrebten Ziele werden durch die Expertenbefragung greifbar und ermöglichen die Empfehlung bestimmter Partnermodelle bei gegebener Zielsetzung.

4.2 Befragungsergebnisse – Übersicht

Im Rahmen der Experteninterviews wurden unter anderem folgende Themen behandelt:

- 1) Partneringerfahrung & Reifegrad des Partneringprozesses
- 2) Einbindungsintensität in das SAP Ökosystem & Umsatzbedeutung der Kooperation
- 3) Einfluss der SAP auf eigene Produktentwicklungen
- 4) Konkurrenzsituation der befragten Unternehmen
- 5) Machtverhältnisse & Klima
- 6) Lebensdauer des Produktes bzw. der Kooperation im Vergleich zur Vertragsdauer
- 7) Wichtige Charakteristiken der SAP als Kooperationspartner
- 8) Kooperationsziele des eigenen Unternehmens & Ziele der SAP
- 9) Unsicherheiten & Risiken
- 10) Lock-In bzgl. der Partnerschaft
- 11) strategischer Vs. monetärer Nutzen & Erfolgsurteil der Partnerschaft

Im Folgenden wird eine kurze Übersicht der Befragungsergebnisse zu oben genannten Themen bereitgestellt.

1) Partneringerfahrung & Reifegrad des Partneringprozesses

Bis auf eine Ausnahme weisen alle Befragten, auf ein Partnermanagement im Sinnes eines Portfolios hin. Auch die kleineren Unternehmen besitzen nach eigenen Angaben meist einen strukturierten bzw. institutionalisierten Partneringprozess. Größere Unternehmen heben sich hier noch weiter durch eigene Fachabteilungen und ein fest eingeplantes Budget für das Management der Partner ab. Dies konnte nur von wenigen kleineren Unternehmen bestätigt werden.

2) Einbindungsintensität in das SAP Ökosystem & Umsatzbedeutung der Kooperation

In Bezug auf die Einbindung in das SAP Ökosystem konnte relativ klar zwischen kleineren und größeren Unternehmen unterschieden werden. Hier weisen große Unternehmen auf eine teilweise extrem hohe Einbindung hin, da sie meist viele parallele Kooperationsbeziehung zu SAP sowie dessen Partner unterhalten. Kleinere Unternehmen, die ein schmaleres Produktprogramm aufweisen, besitzen meist nur eine Partnerschaft mit SAP und oft keine mit dessen Partnern.

Bzgl. der Umsatzbedeutung weisen alle Befragten auf einen hohen Stellenwert der SAP Partnerschaft hin. Während bei den kleineren Unternehmen Zahlen von 30-60% des Gesamtumsatzes genannt wurden, wiesen größere Unternehmen auf hohe zweistellige Millionenbeträge bis zu mehreren Mrd. Euro pro Jahr hin.

3) Einfluss der SAP auf eigene Produktentwicklungen

In diesem Bereich weichen die Aussagen der Befragten extrem voneinander ab. Die eine Hälfte beschreibt den Einfluss von SAP (7 bis 9 auf einer Skala bis 10) als sehr hoch, während andere einen Einfluss komplett ausschließen (0 oder 1 auf Skala bis 10). Hier ist

kein Zusammenhang zur Unternehmensgröße festzustellen. Reine Zulieferbeziehungen und Gemeinschaftsentwicklungen können bei Unternehmen jeder Größe gleichermaßen beobachtet werden.

4) Konkurrenzsituation der befragten Unternehmen

Bzgl. der Konkurrenzsituation war zu beobachten, dass bei kleineren Unternehmen im Geschäftsfeld der Kooperation meist nur wenige Wettbewerber zu beobachten sind. Es handelt sich oft um Unternehmen die ein Nischenprodukt anbieten. Inxight beispielsweise lieferte ein Pionierprodukt zum Handling unstrukturierter Daten (Text- und Mustererkennung) an SAP. Bei den größeren der befragten Unternehmen gibt es meist viele Konkurrenten zu denen SAP oft auch parallele Kooperationsbeziehungen unterhält. Besonders hervorgestochen ist die Konkurrenzsituation im Datenbanksektor, in dem SAP ein eigenes Konkurrenzprodukt zu seinen Partnern anbietet.

5) Machtverhältnisse & Klima

Ungleiche Machtverhältnisse waren nur bei wenigen kleineren Unternehmen zu beobachten. Die großen und auch einige der kleineren Unternehmen sahen sich als gleichberechtigte Partner an. Das Klima wurde von allen Unternehmen als positiv eingestuft. Auch die Unternehmen, die sich machtpolitisch als schwächer einstufen betonten faire Umgangsformen und kaum opportunistisches Verhalten der SAP.

6) Lebensdauer des Produktes bzw. der Kooperation im Vergleich zur Vertragsdauer

Lebensdauer des Produktes beinahe immer länger als die Vertragsdauer. Angestrebte Vertragsdauer ergibt sich aus der Stärke des Investitions- und des Ertragsrisikos.

Investitionsrisiko: Risiko die initialen Investitionen nicht durch Kooperationsgewinne amortisieren zu können. Führt tendenziell zu längeren Verträgen.

Ertragsrisiko: Risiko durch unvorteilhafte Vertragsgestaltung weniger Erlöse zu realisieren, als es durch Neuverhandlung möglich wäre. Auch Opportunitätskosten durch konkurrierende Vertriebskanäle spielen hier eine Rolle. Das Ertragsrisiko führt tendenziell zu kürzeren Verträgen.

7) Wichtige Charakteristiken der SAP als Kooperationspartner

Als zentrale Eigenschaften, die die SAP auszeichnen und als Partner attraktiv machen, wurde von allen Befragten die Marktposition sowie die Reputation genannt. Auch die Produktqualität und das Wettbewerbsverhalten wurde von einigen Experten angeführt.

8) Kooperationsziele des eigenen Unternehmens & Ziele der SAP

Expansions- und Wachstumsziele sowie der Zugang zu neuen Märkten hatte bei nahezu allen Unternehmen oberste Priorität. Bei kleineren Unternehmen wurde zusätzlich noch die Erhöhung des Bekanntheitsgrades und vereinzelt die Reduktion von Vertriebskosten genannt. Größere Unternehmen legten zusätzlich noch Wert auf die Erhöhung der Kundenbindung und -zufriedenheit.

Die Kooperationsziele der SAP wurde von den Befragten als bekannt eingestuft. Sie waren einheitlich der Meinung, dass die SAP vor allem das Angebot von Komplementärprodukten ausbauen will und eine Erhöhung des Kundennutzens anstrebt.

9) Unsicherheiten & Risiken

Die Unsicherheit bzgl. der Partnerleistung und des Partnerverhaltens wurde bis auf wenige Ausnahmen als relativ hoch eingeschätzt (7 bis 9 auf Skala bis 10). Vor allem die Verkaufsleistungen bzw. -anstrengungen der SAP standen hier in der Kritik. Die eine

Hälfte der Befragten konnte die erbrachte Leistung nur unzureichend übersehen, während andere über bekannte Probleme des Verkaufs sprachen. Als Auslöser dieser Verkaufsprobleme wurde mehrfach das unzureichende technische Know-How der Vertriebsmitarbeiter genannt. Diese würden sich oft nicht ausreichend mit den Partnerlösungen auskennen und sie daher nicht effektiv verkaufen.

Als zentrales Risiko wurde vor allem von kleineren Unternehmen die Akquisition eines Wettbewerbers oder die interne Ausweitung des Produktprogramms genannt. Hier wurde auch WebMethods als Beispiel angeführt, die lange Zeit ein SAP Partner war und durch den Ausbau eigener Kompetenzen der SAP als Partner verdrängt wurde.

10) Lock-In bzgl. der Partnerschaft

Die Lock-In Situation der beiden Partner wurde von den Unternehmen sehr unterschiedlich bewertet. Der überwiegende Teil nannte anfangs einen eher geringen Lock-In auf beiden Seiten. Erst auf Nachfrage räumten einige Experten einen gewissen Lock-In durch Umsatzeinbußen im Beendigungsfall sowie durch Schutz der Investitionen gemeinsamer Kunden ein. Situationen in denen einer der Partner einem stärkeren Lock-In unterliegt, waren erwartungsgemäß bei kleineren Unternehmen häufiger zu beobachten. Nur ein größeres Unternehmen gab einen stärkeren Lock-In seinerseits an. Dieser ergibt sich daraus, dass seine Produkte weiter „unten“ im Technologie-Stack angesiedelt sind. Kunden legen sich aber vorrangig auf der Applikationsebene fest, was zu einem „Sog der Applikationsebene“ führt. Ein starker Partner auf Applikationsebene ist daher von großer Bedeutung.

11) strategische Vs. monetäre Bedeutung & Erfolgsurteil der Partnerschaft

Zum Thema der primären Erfolgswirkung gaben fast alle Befragten eine deutlich stärkere strategische Bedeutung im Vergleich zu monetären Aspekten an. Nur wenige Unternehmen verfolgten ausschließlich monetäre Ziele bzw. maßen ihr einen höheren Stellen wert zu.

Das Erfolgsurteil fiel grundsätzlich bei jedem Unternehmen positiv aus. Besonders hervorgehoben wurde es allerdings von den größeren Unternehmen. Die Vertreter kleinerer Unternehmen sprachen zwar auch von einem Erfolg, gaben allerdings oft an, dass ihre Erwartungen nicht erfüllt wurden. Dies war einerseits auf Probleme mit der SAP und andererseits auf unrealistisch hohe Erfolgsvorstellungen zurückzuführen.

4.3 Analyse der Befragungsergebnisse

Nachdem die Ziele der Befragung sowie die Mitglieder der Stichprobe vorgestellt wurden, sollen nun einige wichtige Resultate präsentiert werden.

Im Detail angesprochen werden:

- Reale Ausprägungen einiger Annahmen und Zusammenhänge, die den vorgestellten Theorien zugrundeliegen
- Wichtige Erfolgsfaktoren von Kooperationsbeziehungen
- Besonderheiten & Trends des Partnering in der Softwareindustrie
- Probleme und Risiken, die von den Befragten hervorgehoben wurden

4.3.1 Die beobachtete Kooperationsumwelt

In diesem Abschnitt werden die realen Ausprägungen einiger Verhaltensannahmen dargestellt. Im Fokus stehen dabei vor allem solche Größen, die für die untersuchten Theorien von Bedeutung sind.

- strikte Rationalität: Nein, Hoffnung und Angst spielt oft eine große Rolle
- vollkommene Umweltkenntnis & Voraussicht: Nein, hohe Planungsunsicherheit
- strikter Opportunismus: Nein, oft gutes Kooperationsklima und Vertrauensbasis
- Risikoneutralität: Nein, Risiken werden nie ganz vernachlässigt
- Zielkonflikte: offene Konflikte selten; interne Konflikte in gewissem Maß immer
- Informationsasymmetrie: Ja, primär bzgl. der erbrachten Partnerleistungen
- Effizienzkriterium: meist realisierte Umsätze, Kosten sind Einstiegshürde
- Einflussgrößen:
 - Spezifität: Wirkung bei kleinen Unternehmen erkennbar, größere Unternehmen betrachten Umsatzeinbußen sowie Schutz von Kundeninvestitionen.
 - Know-How: Aneignung von Partner-Know-How hat untergeordnete Bedeutung; primär bei einer Development Cooperation wichtig
 - strategische Bedeutung: Ja, eine strategische Bedeutung konnte bei fast jeder Kooperation bestätigt werden. Lediglich wenige Komponentenzulieferer verstanden die Partnerschaft als klassische Verkaufsbeziehung.
 - Unsicherheit: Ja, die Unsicherheit ergibt sich aus den vorhandenen Informationsasymmetrien & Zielkonflikten und ist sehr stark ausgeprägt.
 - Transaktionshäufigkeit: Unterschiedlich, eine hohe Transaktionshäufigkeit kann positiven Einfluss auf den Reifegrad der Partnerorganisation haben.

4.3.2 Identifizierte Einflussfaktoren auf den Kooperationserfolg

Voraussetzungen bzw. Must-haves

- Solution Fit
- Schaffung einer Win-Win Situation
- gerechte Verteilung der Kooperationsgewinne
- eindeutige Vertragsgestaltung

Kritische Erfolgsfaktoren

- zielbezogene Faktoren:
 - explizite & eindeutige Zieldefinition
 - wirksame Kommunikation der Ziele bzw. einheitliche Zielausrichtung
 - Fokussierung der Unternehmenstätigkeit auf die festgelegten Ziele
- kommunikationsbezogene Faktoren:
 - regelmäßige Kommunikation
 - Kommunikation auf allen Hierarchieebenen
 - festgelegte & dauerhafte Ansprechpartner
- Commitment der Partner: beiderseitige Bereitschaft Ressourcen einzubringen
- regelmäßige Erfolgskontrolle

Nice-to-haves

- technologische Nähe: größeres Verständnis und realistischere Einschätzung des Leistungsvermögens des Partners
- kulturelle Nähe: gegenseitiges Verständnis und weniger Missverständnisse
- geografische Nähe: kontrovers diskutiert; hohe Anzahl an Niederlassungen in Walldorf spricht für einen Vorteil persönlicher Kontaktmöglichkeiten

4.3.3 Besonderheiten & Trends der Befragungsergebnisse

Dieser Abschnitt beleuchtet einige interessante Expertenaussagen bzgl. der Partneringstrategie, der angestrebten Vertragsdauer sowie der Erfolgskontrolle.

Partneringstrategien und -ziele: In der Befragung wurden als Partneringstrategien von den Befragten verstärkt die Verbesserung der eigenen Marktstellung, die Generierung zusätzlicher Umsätze sowie der bessere Kundenzugang angeführt.

- Das Motiv der Verbesserung der eigenen Marktstellung fasst grundsätzlich Ziele wie Steigerung des Kundennutzens, Verringerung der Vertriebskosten oder eine schnellere Marktdurchdringung zusammen.
- Zum Motiv der Generierung zusätzlicher Umsätze wurde als Besonderheit das Prinzip des “White-label-OEM” genannt. Kern dieser Strategie ist es, die externe Herkunft der Komponenten den Kunden nicht explizit offenzulegen. Grund hierfür ist ein starkes Vertrauen der Kunden in SAP Produkte, während unabhängige Entwicklungen oft als Qualitätsrisiko betrachtet werden.
- Der Kundenzugang wurde aufgrund von zwei Aspekten als besonderer Wettbewerbsvorteil angesprochen.
 - Für unbekanntere Softwarehäusern ist ein direkter Verkauf an große Unternehmen schwierig, da Vertriebsmitarbeiter oft keine Chance erhalten, dem Verantwortlichen das Produkt vorzustellen. Mitarbeiter der SAP haben dieses Problem im Allgemeinen nicht. Sie können viele Kunden erreichen, die anderen Softwareherstellern nicht zugänglich sind.
 - Oft sind Budgets für zusätzliche Softwareprodukte geringer, als es bei betrieblicher Standardsoftware der Fall ist. Die Positionierung der SAP ermöglicht es externe Produkte zusammen mit eigenen Lösungen als Business Software zu vertreiben. Eine zentrale Kaufbarriere durch unzureichende IT-Budgets der Kunden wird vollständig umgangen.

Vertragsgestaltung und -laufzeit: Grundsätzlich wurden zwei Risiken von den Befragten betrachtet: das Ertragsrisiko und das Investitionsrisiko.

Das Ertragsrisiko ist Ausdruck der Gefahr, dass durch ungünstige Vertragsgestaltung weniger Erlöse realisiert werden, als es durch eine Neuverhandlung möglich wäre. Dieses Risiko stellt daher die zentrale Anreizgröße für kürzere Verträge dar. Als Auslöser eines hohen Ertragsrisikos wurden in der Befragung folgende Aspekte identifiziert:

- Eine als nachteilig bzw. ungerecht empfundene Verteilung der Kooperationsgewinne. Im Extremfall kann hierdurch auch das Zustandekommen eines Vertrages gänzlich verhindert werden.
- Eine unflexible Vertragsgestaltung, die potenziellen Umweltveränderungen nicht ausreichend Rechnung trägt. Dies ist vor allem dann ein großes Problem, wenn die zu erhaltenden Erlöse als unabhängig von den zu tragenden Kosten definiert werden.

Das Investitionsrisiko ist Ausdruck der Gefahr, dass sich Investitionen, die zu Beginn der Partnerschaft getätigt werden, sogenannten “Enabling-Kosten”, nicht durch die späteren Kooperationsgewinne amortisieren. Sie stellen eine Anreizgröße für längere Verträge dar. Ein hohes Investitionsrisiko kann auf den Umfang der partnerspezifischen Investitionen zurückgeführt werden.

Erfolgskontrolle: Zum Thema der Erfolgskontrolle wurde vom überwiegenden Teil der Stichprobe eine starke Orientierung an den Umsatzzahlen hervorgehoben. Als weitere Erfolgsindikatoren, wurde auf folgende Aspekte hingewiesen:

- Die erreichte Marktdurchdringung und sogenannte Touchpoints geben Auskunft über die Anstrengungen des Verkaufspartners und den Erfolg gemeinsamer Marketingaktionen.
- Die sogenannten “competitive wins” bezeichnen die Anzahl der Kunden, die von einer Konkurrenzlösung auf die eigene Lösung wechseln.
- Die Markenpopularität ist besonders für Partner, die sich Wettbewerbsvorteile und einen höheren Bekanntheitsgrad von der Partnerschaft versprechen, ein wichtiger Punkt.

In Bezug auf die Art der Erfolgskontrolle wurden oft jährliche Treffen der Partner auf Führungsebene sowie quartalsweise Soll-Ist-Vergleiche der Umsatzzahlen angeführt. Auch ein kontinuierlicher Kontakt zum Kooperationspartner wurde vom überwiegenden Teil der Befragten unterstrichen.

4.3.4 Probleme & Risiken der beobachteten Partnerschaften

- Ein häufig genanntes Problem stellt die Überschätzung der Kooperationsvorteile bei der Anbahnung einer Partnerschaft dar. Dies kann dazu führen, dass der tatsächliche Erfolg hinter den Prognosen zurückbleibt und bereits getätigte Investitionen nicht amortisiert werden.
- Bei Überlegungen bzgl. der Beendigung einer Partnerschaft stehen meist Risiken im Mittelpunkt und werden stärker gewichtet als entstehende Kostenvorteile. Dies verstärkt den Lock-In in bestehende Partnerschaften und begünstigt die Aufrechterhaltung unrentabler Kooperationsbeziehungen. Häufig genannte Risiken einer Beendigung sind:
 - Reputationsverlust im Markt und bei den Investoren
 - Verlust eines Vertriebskanals und Schwächung der eigenen Marktposition
 - Spezifische Investitionen wie betriebsinterne Umstellungen aufgrund der Kooperationsbeziehung erwirtschaften keinen Nutzen mehr
 - Bereits getätigte Kundeninvestitionen können ihren Wert verlieren
 - Schwer vorhersehbare Auswirkungen auf das gesamte Ökosystem - Die Beendigung einer Partnerschaft kann potenzielle Partner verschrecken und bestehende Partner verunsichern.
- Unzureichendes technisches Know-How der Vertriebsmitarbeiter des Partners erschwert effektiven Vertrieb und verursacht zusätzliche Kosten durch Verkaufsunterstützung und Verkaufstraining.
- Ein fehlender Fokus des Verkaufspartners führt dazu, dass einzelne Partnerlösungen kaum Beachtung finden. Mit Abschluss einer Partnerschaft sollte sichergestellt werden, dass eine effiziente Durchführung der Verkaufsaktivitäten realisiert wird.
- Von dem überwiegenden Teil der Befragten wurde als zentrales Problem das Risiko einer Portfolioausweitung des Partners angesprochen. Eine solche Entwicklung kann dazu führen, dass der Partner eine eigene Konkurrenzlösung anbietet und somit am Fortbestehen der Kooperationsbeziehung kein Interesse mehr hat. Interessanterweise hat die Existenz einer konkurrierenden Lösung nicht zwangsläufig die unmittelbare Kündigung der Kooperationsbeziehung zur Folge. Die SAP vertreibt in einigen Bereichen Partnerlösungen parallel zu eigenen Substitutionsprodukten. Wie es zu

einem solchen Verhalten kommt, kann auf vorhandene Lock-In Effekte bzw. die obigen Risiken der Beendigung einer Partnerschaft zurückgeführt werden.

5 Handlungsempfehlungen

Ein wichtiger Aspekt stellt die Auswahl einer relevanten Theorie dar. In der Arbeit wird als Hilfestellung ein dreistufiger Ansatz vorgestellt, der es ermöglicht, eine auf das Problem bezogene sinnvolle Theorie auszuwählen und deren Aussagekraft abzuschätzen. Anschließend wird untersucht, welches der vorgestellten Partnermodelle bei gegebener Zielsetzung und Business Modell der Partner sinnvoll erscheint.

5.1 Auswahl einer relevanten Theorie

Bei der Auswahl einer relevanten Theorie sollten folgende drei Aspekte betrachtet werden:

1. Kernaussage & Fokus der Theorien: Auf welche grundsätzlichen Problemstellungen sind die jeweiligen Theorien sinnvoll anwendbar?
2. Leistungsvermögen der Theorien: Welche Aspekte werden berücksichtigt und durch die Theorien erklärt?
3. Aussagekraft für die Realsituation: Auf welche Annahmen stützen sich die vorgestellten Theorien und wie passt dies zur realen Situation?

Details der jeweiligen Aspekte sind der vollständigen Arbeit zu entnehmen.

5.2 Auswahl eines Partnermodells

Die Auswahl eines sinnvollen Partnermodells wird aufgrund der Business Strategie der Partner sowie einiger zentraler Kooperationsziele vorgenommen.

Die Untersuchung beschränkt sich auf Kombinationen von Business Modellen, die bei Unternehmenskooperationen häufig zu beobachten sind. Die relevanten Kombinationen können Tabelle [12](#) entnommen werden.

Tabelle 12:

Untersuchte Kombinationen von IT-Business Modellen

| | IP Distributor | IP Lessor | Inventor | IP Broker | Contractor |
|----------------|--------------------------------|--------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|----------------------------------|
| IP Distributor | <i>IP Distr. IP Distr.</i> | <i>IP Distr. IP Lessor</i> | <i>IP Distr. Inventor</i> | <i>IP Distr. IP Broker</i> | <i>IP Distr. Contractor</i> |
| IP Lessor | - redundant - | IP Lessor IP Lessor | IP Lessor Inventor | IP Lessor IP Broker | <i>IP Lessor Contractor</i> |
| Inventor | - redundant - | - redundant - | Inventor Inventor | <i>Inventor IP Broker</i> | <i>Inventor Contractor</i> |
| IP Broker | - redundant - | - redundant - | - redundant - | IP Broker IP Broker | <i>IP Broker Contractor</i> |
| Contractor | - redundant - | - redundant - | - redundant - | - redundant - | Contractor Contractor |

Zusammen mit einigen zentralen Kooperationszielen stellt Tabelle 13 eine Auswahl sinnvoller Partnermodelle bereit:

Tabelle 13:

Handlungsempfehlung - Wahl eines Partneringmodells

| <i>Partner-Business Modelle</i> | Inventor - Inventor | Inventor - IP Lessor | IP Lessor - IP Lessor | IP Lessor - IP Broker |
|--|---|---------------------------------|---------------------------------|-------------------------------|
| <i>Zielsetzung</i> | | | | |
| Realisierung zusätzlicher Umsätze | N/A | OEM | Resell, OEM | Revenue Share, Referral |
| Steigerung des Kundennutzens | Co-Development, Standardisation Community | Zertifizierung, OEM | Resell, OEM | Revenue Share |
| Verringerung von Kaufbarrieren für Kunden | Co-Development, Standardisation Community | Zertifizierung, OEM | Resell, OEM | N/A |
| Steigerung von indirekten Netzeffekten | N/A | OEM | Resell, OEM | Revenue Share |
| Reduktion von Entwicklungskosten, -risiko und -dauer | Co-Development, Standardisation Community | OEM, Joint Venture ¹ | OEM, Joint Venture ¹ | N/A |
| Steigerung der Innovationsfähigkeit | Co-Development, Standardisation Community | OEM ² | OEM ² | N/A |
| Qualitätssignal & Alleinstellungsmerkmal schaffen | Zertifizierung, Co-Development | Zertifizierung, OEM | Zertifizierung, Resell, OEM | Zertifizierung, Revenue Share |
| Wettbewerbsposition stärken | N/A | OEM | Resell, OEM | Revenue Share |
| Einflussnahme auf Produktentwicklung des Partners | Co-Development, Standardisation Community, Joint Venture ¹ | Joint Venture ¹ | Joint Venture ¹ | N/A |
| Aneignung von Know-How des Partners | Co-Development, Standardisation Community, Joint Venture ¹ | Joint Venture ¹ | Joint Venture ¹ | N/A |

¹Joint Venture sind nicht im Fokus der Arbeit. Sie werden aufgeführt, um zu verdeutlichen, dass auch weitere Kooperationsmodelle denkbar sind. ²Die OEM Partnerschaft steigert insbesondere die abnehmerseitige Innovationsfähigkeit. Auf der Seite des OEM Zulieferers stehen andere Zielsetzungen im Vordergrund.

7 Fazit und Ausblick

Ziel der vorgestellten Arbeit ist es, einen möglichst umfassenden Einblick in das weitgehend unerforschte Gebiet der Kooperationsbeziehungen in der Softwareindustrie zu gewährleisten. Ein zentrales Resultat stellen die Handlungsempfehlungen dar. Aus einer abstrakten Perspektive können sie auf die Verbindung von drei Kernelementen zusammengefasst werden: die reale Entscheidungssituation, die ökonomischen Theorien und die verfügbaren Partnermodelle. (siehe Abbildung 3)



Abbildung 4: Kernelemente der Handlungsempfehlungen

Der Auswahlentscheidung liegt als Ausgangspunkt eine möglichst realistisch modellierte Entscheidungssituation zugrunde. Mit deren Hilfe kann abgeleitet werden, welche ökonomische Theorie oder welches Partnermodell sinnvoll erscheint. Eine naheliegende Fragestellung ist, inwiefern hier weitere Verbindungen möglich sind. Interessant für zukünftige Arbeiten ist beispielsweise eine Untersuchung ob bestimmte Theorien für spezielle Partnermodelle besonders relevant sind. Auch der Frage, ob sich die Existenz der genannten Partnermodelle mit Hilfe von ökonomischen Theorien begründen lässt, könnte weiter nachgegangen werden. Diese noch unerforschten Zusammenhänge sind in [Abbildung 3](#) durch die grau hinterlegten Pfeile dargestellt.

Ein weiterer Punkt, der für zukünftige Forschungen lohnenswert erscheint, ist eine mögliche Wechselwirkung zwischen unterschiedlichen IT-Ökosystemen. Während in dieser Arbeit vor allem die ökosysteminternen Aspekte wie die vorhandenen Kooperationsbeziehungen im Vordergrund stehen, kann in einer globaleren Sichtweise auch das Zusammenspiel mehrerer Ökosysteme untersucht werden. Dabei lassen sich möglicherweise aufgrund der vorhandenen Organisationsstrukturen unterschiedliche Klassen von Ökosystemen beobachten. Auch die Frage nach der Messbarkeit des Reifegrades eines IT-Ökosystems ist zur Zeit nicht in zufriedenstellendem Maße beantwortet und bedarf weiterer Forschung.

Literatur

Buxmann, Peter, Heiner Diefenbach und Thomas Hess. Die Softwareindustrie. Ökonomische Prinzipien, Strategien, Perspektiven. Heidelberg, Germany: Springer-Verlag, 2008.

Holler, Manfred J. und Gerhard Illing. Einführung in die Spieltheorie. Berlin, Germany: Springer-Verlag, 2006.

Jung, Sabine. Das Management von Geschäftsbeziehungen: Ein Ansatz auf transaktionskostentheoretischer, sozialpsychologischer und spieltheoretischer Basis. Wiesbaden, Germany: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH und Deutscher Universitäts-Verlag GmbH, 1999.

Meyer, Ralf. Partnering with SAP. Norderstedt, Germany: Books on Demand GmbH, 2008.

Möller, Klaus. Zuliefererintegration in das Target Costing: auf Basis der Transaktionskostentheorie. Vahlen, München: Verlag Franz Vahlen GmbH, 2002.

Popp, Karl Michael. Business Models, Ecosystems and Partnerships in the software industry. Norderstedt, Germany: Books on Demand GmbH, to be published (2009).