

Christian Richter

Unternehmenskooperationen erfolgreich gestalten



**Friedrich-Alexander-Universität
Erlangen-Nürnberg**

Magisterarbeit
im Studiengang Magister Artium
Exemplar Nr. 1

eingereicht von: ***Christian Richter***

Thema: ***Unternehmenskooperationen erfolgreich gestalten***

Themensteller: ***Prof. Dr. Dr. habil. Horst-Tilo Beyer***

Erklärung: Die Einsichtnahme in die vorgelegte Magisterarbeit durch Dritte nach erfolgreichem Abschluss der Magisterprüfung ist gestattet nicht gestattet

.....
(Unterschrift)

Unternehmenskooperationen erfolgreich gestalten

Magisterarbeit

im Studiengang

MAGISTER ARTIUM

der

Friedrich Alexander Universität

Erlangen - Nürnberg

in der Philosophischen Fakultät I

(Philosophie, Geschichte und Sozialwissenschaften)

Betreuer:

Prof. Dr. Dr. habil. Horst-Tilo Beyer

vorgelegt von

Christian Richter

aus

Oelsnitz (Vogtland)

Erlangen im September 2004

Inhaltsverzeichnis

1	Problemstellung und Gang der Arbeit	1
2	Unternehmenskooperationen und Erfolg	4
2.1	Unternehmenskooperation	4
2.2	Erfolg und Erfolgsbestimmung	4
3	Motive und Ziele von Unternehmenskooperationen	6
3.1	Motive unternehmerischer Kooperation	7
3.1.1	Allgemeine Motive der Kooperation	7
3.1.1.1	<i>Veränderte Kostenstruktur</i>	7
3.1.1.2	<i>Technologiewandel</i>	8
3.1.1.3	<i>Globalisierung der Märkte</i>	9
3.1.1.4	<i>Neoprotektionismus</i>	10
3.1.2	Spezielle Motive zur Bildung von Unternehmenskooperationen	10
3.1.2.1	<i>Sektorale Differenzen</i>	11
3.1.2.2	<i>Schutz der Kernkompetenzen</i>	11
3.2	Ziele unternehmerischer Kooperation	12
3.2.1	Ressourcenzugang	14
3.2.2	Kostenvorteile	14
3.2.3	Markteintritt	15
3.2.4	Zeitvorteile	15
3.2.5	Spekulationsvorteile	16
4	Umsetzung von Unternehmenskooperationen	17
4.1	Vorbereitung & Planung	17
4.1.1	Bestimmung der strategischen Ausgangslage	17
4.1.2	Wahl des Kooperationspartners	20
4.1.2.1	<i>Auswahlkriterien und Anforderungsprofil</i>	20
4.1.2.2	<i>Finanzielle Analyse</i>	22
4.1.2.3	<i>Strategischer Fit</i>	22
4.1.2.4	<i>Kultureller Fit</i>	26
4.1.2.5	<i>Kulturprofil und Akkulturation</i>	27
4.1.2.6	<i>Gesamtbild</i>	28
4.1.3	Zielvereinbarung und Kooperationsvertrag	30
4.2	Umsetzung & Betrieb	31
4.2.1	Implementierung eines gemeinsamen Kooperationscontrollings	33
4.2.1.1	<i>Betrieb / zwischenbetriebliche Dimension</i>	37
4.2.1.2	<i>Kundenperspektive</i>	40
4.2.1.3	<i>Mitarbeiterperspektive</i>	41

4.3	Restrukturierung / (vorzeitige) Beendigung	44
4.3.1	Restrukturierung	44
4.3.2	(vorzeitige) Beendigung	46
4.3.3	Bewertung des Kooperationserfolgs	49
5	Erfolgsfaktoren für Unternehmenskooperationen	51
5.1	Unternehmerische Partnerschaft	52
5.1.1	Gemeinsame Bewältigung von Unsicherheiten	52
5.1.2	Vertraglicher Hintergrund	53
5.2	Beziehungsaufbau und Vertrauensbildung	54
5.2.1	Kommunikation und Vertrauen	54
5.2.2	Integration der Beteiligten	55
5.3	Anpassungsbereitschaft und realistische Erwartungen	56
6	Kritische Gesamtbetrachtung und Ausblick	58

Anhang

BWL-Online-Lehrbuch

Kapitel 5: Steuerungsprozesse

Kooperation und Konzentration

- ▶ **Modul 1:**
Bestimmungsfaktoren von Unternehmensverbindungen
- ▶ **Modul 2:**
Formen von Unternehmensverbindungen
- ▶ **Modul 3:**
Unternehmenskooperationen und -vereinigungen
erfolgreich gestalten
- ▶ **Modul 4:**
Unternehmensausgliederungen

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Beitrag von Kooperationen zum Gesamtumsatz	2
Abbildung 2:	Grundlegende Ziele unternehmerischer Kooperationen	13
Abbildung 3:	Zusammenhänge zwischen internen und externen Faktoren im Kontext des wachsenden Umweltbewusstseins	19
Abbildung 4:	Bewertung potentieller Kooperationspartner	20
Abbildung 5:	Gegenüberstellung unternehmensspezifischer Stärken-Schwächen-Profile	23
Abbildung 6:	Strategieprofil	25
Abbildung 7:	Kongruenzprofil	29
Abbildung 8:	Gründe für das Versagen von Kooperationen laut den Aussagen von über 500 CEOs	33
Abbildung 9:	Beispiel für ein gewichtetes Distanzprofil	35
Abbildung 10:	Ausgewogenes Kooperationscontrolling mit Schlüsselkennzahlen	36
Abbildung 11:	Lernzyklen in Unternehmenskooperationen und Steigerung der gemeinsamen Wertschöpfung	38
Abbildung 12:	Strategische Führung	43
Abbildung 13:	Restrukturierung einer Unternehmenskooperation	45
Abbildung 14:	Nutzwert-Kosten-Diagramm	50
Abbildung 15:	Zusammenhang von Kooperationserfahrung und Return on Investment	55

Abkürzungsverzeichnis

Aufl.	Auflage
Bd.	Band
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
d.h.	das heißt
etc.	et cetera
EU	Europäische Union
evtl.	eventuell
ff.	fortfolgende
Hrsg.	Herausgeberin, Herausgeber
i.d.R.	in der Regel
Nr.	Nummer
OECD	Organisation for Economic Cooperation and Development
ROI	Return on Investment
S.	Seite
sog.	so genannt
u.a.	und andere
u.s.w.	und so weiter
u.U.	unter Umständen
Vgl.	Vergleiche
z.B.	zum Beispiel



1 Problemstellung und Gang der Arbeit

„Das 21. Jahrhundert wird das Jahrhundert der Allianzen sein. [...] Organisationen mit komplementären Fähigkeiten können gemeinsam mehr erreichen als allein.“¹

Seit zwei Jahrzehnten ist die Unternehmensumwelt grundlegenden Umwälzungen unterworfen. Nach dem Zusammenbruch des Ostblocks und der Öffnung Chinas taten sich riesige Märkte auf, die es zu erobern gilt. Gleichzeitig wachsen die Heimatmärkte im Rahmen der Schaffung des Europäischen Binnenmarktes und der beschleunigten transatlantischen Integration. Unternehmen sehen sich plötzlich neuen Konkurrenten gegenüber und müssen größere Märkte bedienen während die Kosten für Produktentwicklungen explodieren und sich die Amortisationszeiten mit der Dauer der Lebenszyklen verkürzen.

Viele Unternehmen können diese Herausforderungen nicht mehr im Alleingang bewältigen. Sie sind deshalb darauf angewiesen, sich Partner zu suchen mit deren komplementären Ressourcen sie neue Erfolgspotentiale erschließen bzw. ihren Mangel an Ressourcen ausgleichen können. Unternehmenskooperationen bieten dabei eine vorzügliche Strategiealternative, da sie im Vergleich zur Akquisition nur einen relativ geringen finanziellen Aufwand darstellen und bei Nichterfüllung der Zielsetzungen auch jederzeit wieder auflösbar sind. Die Vorteile, die sich mit dem Eingang unternehmerischer Kooperationen ergeben, lassen sich leicht an der wachsenden Popularität dieser strategischen Option ablesen. Seit Anfang der 80er Jahre hat sich die Zahl der Kooperationen ver Hundertfacht.² In vielen Branchen haben sich so enge, vielgestaltige Kooperationsbeziehungen zwischen den Marktteilnehmern entwickelt, dass einige Forscher schon, in Analogie zu den vielfältigen Abhängigkeitsbeziehungen in natürlichen Ökosystemen, von Organisations-Ökosystemen sprechen. In solchen vernetzten Branchen, wie zum Beispiel der eng verlinkten Computer- und Softwareindustrie, erzielen Unternehmen substantielle Umsatzsteigerungen dank ihrer kooperativen Beziehungen zu anderen Marktteilnehmern.

¹ Vgl. Austin (2000), S. 12

² Vgl. Freidheim (1998), S. 61

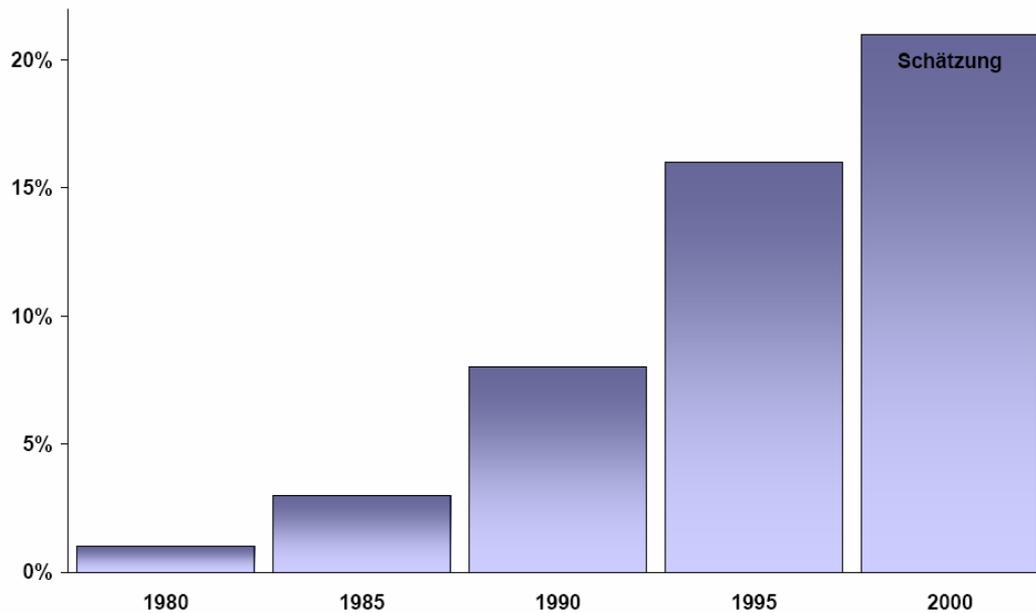


Abbildung 1: Beitrag von Kooperationen zum Gesamtumsatz
(Top 1000 US-Unternehmen)³

Trotz der viel versprechenden Möglichkeiten, die Kooperationen bieten, haben viele Unternehmen noch immer Schwierigkeiten, die Erfolgspotentiale einer Unternehmenskooperation voll auszuschöpfen. Verschiedene Studien belegen, dass über die Hälfte der Kooperationen als Misserfolg gewertet werden. Die Hauptgründe hierfür sind vor allem überzogene Erwartungen, Schwierigkeiten bei der Partnerwahl und Integrationsprobleme während der Umsetzung der Kooperation. Viele Unternehmen haben große Probleme, einen „passenden“ Partner zu finden (mangelnder strategischer oder kultureller Fit) bzw. Scheitern an den notwendigen Veränderungen, die die Partnerintegration mit sich bringt.

Deshalb soll es Ziel dieser Arbeit sein, ein möglichst zusammenhängendes Bild zur erfolgreichen Umsetzung unternehmerischer Kooperationen zu geben. Das Hauptaugenmerk soll dabei auf den wichtigsten, erfolgsentscheidenden Managementaufgaben während der Umsetzung einer Kooperation liegen, wobei die Erfolgsfaktoren einzeln herausgestellt werden. Des Weiteren wird auf etwaige Gefahren, wie z.B. dem ungewollten Know-how Transfer, hingewiesen.

³ Vgl. Freidheim (1998), S. 28



Die Arbeit selbst ist zweigeteilt. Der erste Teil, die wissenschaftliche Ausarbeitung unter dem Titel „Unternehmenskooperationen erfolgreich gestalten“, beschäftigt sich mit der genannten Problemstellung während der zweite Teil im Anhang die theoretischen Grundlagen zu unternehmerischer Kooperation und Konzentration legt. Dieser Teil wurde als Beitrag zum BWL-Online-Lehrbuch des Instituts für Wirtschaftswissenschaften der Universität Erlangen-Nürnberg erstellt und umfasst folgende Module:

- ▶ Modul 1: Bestimmungsfaktoren von Unternehmensverbindungen
- ▶ Modul 2: Formen von Unternehmensverbindungen
- ▶ Modul 3: Unternehmenskooperationen und -vereinigungen erfolgreich gestalten
- ▶ Modul 4: Unternehmensausgliederungen

In den ersten beiden Modulen werden die aktuellen Bestimmungsfaktoren für Kooperationen sowie die zehn wichtigsten Formen unternehmerischer kooperativer Zusammenarbeit vorgestellt und mit zahlreichen Praxisbeispielen und Abbildungen erläutert. Aufgrund dieser Aufteilung soll deshalb im wissenschaftlichen Teil der Arbeit auf einen ausführlichen Definitionenteil verzichtet werden. Stattdessen wird an gegebener Stelle auf den Anhang verwiesen.

Der Hauptteil der Ausarbeitung eröffnet also mit einer gekürzten theoretischen Vorstellung von Unternehmenskooperationen sowie deren Erfolgsbewertung gefolgt von einem Überblick über die wichtigsten Motive und Ziele für Unternehmenskooperationen (Kapitel 2 und 3). Danach soll, dem Ziel dieser Arbeit entsprechend, die erfolgreiche Umsetzung von Unternehmenskooperationen in ihrer chronologischen Entwicklung vorgestellt werden. Das Hauptaugenmerk soll dabei auf den erfolgsentscheidenden Managementaufgaben von der Vorbereitung und Planung über Umsetzung und Betrieb bis hin zur Restrukturierung oder der (vorzeitigen) Beendigung der Kooperation liegen (Kapitel 4). Dieser Betrachtung formaler Managementaufgaben schließt sich die Vorstellung der wichtigsten Erfolgsfaktoren an, die in der Literatur auch unter dem Stichwort der „weichen Seite des Managements“ geführt werden (Kapitel 5). Die Ausarbeitung schließt mit einer Kritischen Gesamtbetrachtung und einem Ausblick (Kapitel 6).



2 Unternehmenskooperationen und Erfolg

2.1 Unternehmenskooperation⁴

Kooperation ist eine auf Vertrauen beruhende, freiwillige und im Allgemeinen befristete Zusammenarbeit rechtlich und wirtschaftlich selbständiger Betriebe. Sie dient dem Ziel der Leistungsverbesserung der beteiligten Unternehmen durch die gemeinsame Erfüllung betrieblicher Funktionen oder Teilaufgaben.

Die Kooperationspartner schränken ihre wirtschaftliche Selbstständigkeit lediglich in den von der Kooperation betroffenen Bereichen für die Dauer der Kooperation ein, die rechtliche Selbstständigkeit der Kooperationspartner bleibt jedoch vollständig erhalten.

Die zehn wichtigsten Formen unternehmerischer Kooperation sind:

- ▶ Kartell
- ▶ Strategische Allianz
- ▶ Joint Venture
- ▶ Konsortium
- ▶ Outsourcing
- ▶ Wertschöpfungsnetzwerk
- ▶ Strategisches Netzwerk
- ▶ Kereitsu
- ▶ Franchising
- ▶ Virtuelles Unternehmen

Diese Formen werden im Anhang näher betrachtet.⁵

2.2 Erfolg und Erfolgsbestimmung

Als Erfolg im wirtschaftlichen Sinne wird in der Regel das in monetären Größen erfasste bzw. ausgedrückte Ergebnis des Wirtschaftens verstanden. Die Ermittlung dieses Ergebnisses erfolgt durch Erfolgsrechnung.⁶

⁴ Vgl. Bea/Haas (2001), S. 418 ff sowie Hopfenbeck (1998), S. 150

⁵ Siehe Anhang, Modul 2: Formen von Unternehmensverbindungen

⁶ Vgl. Gabler Wirtschafts-Lexikon (1997), S. 1173



Aber gerade bei der Ermittlung des Erfolges von Kooperationen stoßen die Entscheidungsträger auf zwei grundlegende Probleme. Zum einen überwiegen bei Kooperationen i.d.R. qualitative Ziele, die monetär nur schwer zu erfassen sind. In der Praxis bedient man sich zur Bewertung qualitativer Ziele gewichteter Distanzprofile. Sie erlauben neben der Bewertung auch die Steuerung eines Kooperationsvorhabens dank einer übersichtlichen Darstellung der einzelnen Zielerreichungsgrade für jedes Kooperationsziel. Auf die Verwendung dieses Steuerungsinstruments wird unter Punkt 4.2.1 näher eingegangen. Das zweite Problem, das sich bei der Bewertung des Kooperationserfolges ergibt, resultiert aus der Tatsache, dass in eine Kooperation zunächst investiert werden muss, während sich Erfolge erst im Laufe der Zeit einstellen. Kosten und Nutzen fallen also zeitlich auseinander und können erst zum Ende einer Kooperation im Rahmen einer Nutzwert-Kosten-Analyse abschließend bewertet werden. Dieses Instrument wird unter Punkt 4.3.3 vorgestellt.



3 Motive und Ziele von Unternehmenskooperationen

Während der industriellen Revolution im ausgehenden 19. und beginnenden 20. Jahrhundert waren die vorherrschenden Konzentrationsmechanismen Fusionen und Übernahmen. Dies verwundert kaum, stellten zu dieser Zeit neu erfundene Maschinen, Anlagen oder Produktionskapazität das eigentliche Vermögen einer Unternehmung dar, deren vornehmliches Ziel in der Verbesserung der Produktionseffizienz und der Verwirklichung von Skalenerträgen lag. Intellektuelles Kapital oder spezielle Fähigkeiten einzelner Menschen spielten noch keine allzu große Rolle. Die Kontrolle über die Vermögenswerte war deswegen von entscheidender Bedeutung und diese Kontrolle konnte am besten durch Besitz ausgeübt werden.

Auch heute noch werden Fusionen durch die Aussicht auf Verbesserung der Skalenerträge initiiert – immer dann, wenn die Integration der physischen Aktiva zweier Unternehmen die wirtschaftliche Lage verbessern kann, ist eine Zusammenlegung der wirtschaftlichen Aktivität die logische Konsequenz.

Unternehmenskooperationen verbinden demgegenüber Fähigkeiten und ermöglichen eine zielgenaue Kombination der Partnerfähigkeiten gemäß den individuellen Stärke-Schwäche-Profilen. Dies heißt allerdings gleichzeitig, dass Kooperationen ein bei weitem geringeres Ausmaß an Kontrolle über die gemeinschaftliche Aktivität mit sich bringen.⁷

Diese Unterscheidung zeigt, dass Unternehmenskooperationen aus anderen Motiven und mit anderen Zielen geschlossen werden als die Alternativen der Konzentration. Kooperationen ermöglichen den Unternehmen, sich auf einige wenige gezielt gewählte Kernkompetenzen zu konzentrieren und in diese zu investieren, zugleich aber auch die Kompetenzen anderer Unternehmen als Hebel zu gebrauchen und so die Entwicklung zu wettbewerbsstarken, gegebenenfalls globalen Marktteilnehmern zu vollziehen.⁸

⁷ Vgl. Freidheim (1999), S. 44

⁸ Vgl. Freidheim (1999), S. 68



3.1 Motive unternehmerischer Kooperation

Mit einer Kooperation verbinden viele Unternehmen die Hoffnung auf ein leistungsfähiges Instrument zur Bewältigung des zukünftigen Wettbewerbs, da es im Vergleich verspricht,

- ▶ die strategische Bewegungsfähigkeit des Unternehmens zu erhöhen und die bei vielen Firmen eingeschränkte Handlungsfähigkeit zurück zu gewinnen,
- ▶ durch die Beschränkung auf ausgewählte synergetische Bereiche gezielter eingesetzt werden zu können,
- ▶ effizienter und weniger öffentlichkeitswirksam abgewickelt zu werden,
- ▶ schneller messbaren Erfolg zu erzielen,
- ▶ aufgrund der gewährleisteten Reversibilität risikoärmer zu sein.

3.1.1 Allgemeine Motive der Kooperation

Die Ursachen für das zunehmende Auftreten von Kooperationen sind in den Veränderungen der Rahmenbedingungen zu finden, die als globale Entwicklungen zu weltweit vergleichbaren Konditionen für Unternehmenszusammenschlüsse gesorgt haben. Die wachsende Popularität unternehmerischer Kooperationen wird durch verschiedene Mechanismen initiiert, die mithilfe einer situativen Analyse der Umweltbedingungen erläutert werden können. Der Umweltdynamik und Umweltkomplexität kommt dabei dennoch kein exklusiver Kausalzusammenhang zu, da Kooperationen für Unternehmen lediglich eine von mehreren Strategiealternativen repräsentieren, um auf das veränderte Wettbewerbsumfeld zu reagieren.⁹

3.1.1.1 *Veränderte Kostenstruktur*

In der industriellen Fertigung werden fortschreitend mehr Computer und Roboter eingesetzt, die durch Automatisierung zu einer Reduktion der Beschäftigtenzahl führen und gleichzeitig eine Erhöhung der Produktivität erwirken. Eine damit einhergehende Verlagerung von einer arbeitsintensiven zu einer kapitalintensiven Produktion bedingt eine Verschiebung in der Kostenstruktur der Unternehmen. Der Fixkostenanteil steigt durch eine hohe Kapitalbindung in den Produktionsanlagen, was durch steigende

⁹ Vgl. Fleischer (1997), S. 27 ff.



Investitionsvolumen verschärft wird, die hauptsächlich auf einen hohen Anstieg in den Forschungs- und Entwicklungskosten zurückfallen. Unternehmen, die hohe Anfangsinvestitionen getätigt haben, sehen sich gezwungen, hohe Produktions- und Absatzmengen zu erzeugen, um die Ausgaben zu amortisieren und einen Kostendegressionseffekt einzuleiten. Die Lösung des derart entstehenden Mengendrucks liegt in Kooperationen mit anderen Unternehmen. Sie ermöglichen die Produktion der notwendigen Mindest-Stückzahlen und erschließen zudem die nunmehr bedeutsamen neuen Märkte, da selbst die Summe des Absatzpotentials mehrerer nationaler Märkte unter Umständen nicht mehr ausreicht, die produzierte Menge aufzunehmen. Darüber hinaus kann der weltweite Markt im Alleingang nicht schnell genug erschlossen werden.¹⁰

3.1.1.2 Technologiewandel

Weltweit ist eine Zunahme der gegenseitigen technologischen Abhängigkeit zu bemerken, die sich nicht nur auf Teilnehmer ökonomischer Bereiche bezieht, sondern auch staatliche Forschungsinstitute oder Universitäten betrifft. Die Technologie eilt mit riesigen Schritten voran, weil neues Wissen der Entwicklung neue Wege eröffnet und weil die Entwicklung neuer Verbraucherbedürfnisse neue Erfordernisse erschafft, was den Lebensstandard in den industrialisierten und nunmehr technologisierten Ländern angehoben hat. Zwar müssen Konsumgüter dem örtlichen Geschmack nach wie vor angepasst werden, dennoch sind die Bedürfnisse und Kaufgewohnheiten der Verbraucher eng genug beieinander, um eine globale Forschungs- und Entwicklungstätigkeit und weltweite oder zumindest kontinentale Fertigungs- und Vertriebsstrukturen für Investitionsgüter zu rechtfertigen. Theorien über die Konvergenz der Märkte gehen soweit, Konsumenten als OECD- oder Triade-Bürger zu bezeichnen, da sich im Sog einer Homogenisierung der Lebensstile durch weltweite Kommunikation und starke Reiseaktivität eine Bedürfnisharmonisierung einstellt.¹¹

¹⁰ Vgl. Fleischer (1997), S. 28 ff.

¹¹ Vgl. Fleischer (1997), S. 32



Die Welt ist auf dem Weg zu einem einzigen Markt, was die Intensität des Wettbewerbs drastisch erhöht und ökonomischen Erfolg für die Marktteilnehmer schwieriger macht.¹²

Die besagte Erhöhung der Kosten für Forschung und Entwicklung bedarf zwecks Amortisation einer schnellen Marktdurchdringung vieler Märkte. Entwicklungsrisiken und Neuentwicklungskosten können nicht mehr von einem Unternehmen allein getragen werden. Daneben werden uni-technologische Innovationen zunehmend durch multi-technologische ersetzt. Unternehmen verfügen jedoch nicht gleichzeitig über Kernkompetenzen in mehreren Schlüsseltechnologien, weshalb selbst Großunternehmen auf komplementäre Kompetenzen von Kooperationspartnern angewiesen sind. Beispielhaft sei hier die Automobilbranche genannt, die in den letzten Jahren eine extreme Zunahme der Zahl elektronischer Bauteile in ihren Produkten verzeichnete.¹³

Des Weiteren wird die Situation der Unternehmen durch einen rasch nach der Einführung einsetzenden Preisverfall und eine generelle Verkürzung der Produktlebenszyklen beeinträchtigt, was zur Folge hat, dass den Unternehmen zur Amortisation der Entwicklungskosten im Verhältnis weniger Zeit bleibt – diese sollen deswegen durch strategischen Zusammenschluss im Forschungs- und Entwicklungsbereich gesenkt werden.¹⁴

3.1.1.3 Globalisierung der Märkte

Unter dem Begriff der Globalisierung ist das Zusammenwachsen der Weltmärkte subsummiert, welches eine gleichförmigere Konsumstruktur, Fortschritte im Transportwesen und der Kommunikation sowie die Kommerzialisierung von globaler anstatt nationaler Technologie mit sich bringt.¹⁵

Der fortschreitende Abbau von Handelshemmnissen und die Verbesserung der Transportmöglichkeiten sind für eine intensivere Wettbewerbssituation verantwortlich, die national operierende Unternehmen ausländischem Anbieter- und Marktdruck aussetzen. Die Schaffung des europäischen Binnenmarktes und der Nordamerikanischen

¹² Vgl. Lewis (1991), S. 24

¹³ Vgl. Fleischer (1997), S. 29 ff.

¹⁴ Vgl. Perlitz (1997), S. 451

¹⁵ Vgl. Sell (1994), S. 88



Freihandelszone sowie die Öffnung Osteuropas bestärken Unternehmen in ihrer Suche nach Kooperationspartnern, da sie sich im unternehmerischen Alleingang den neuen Herausforderungen nicht mehr gewachsen fühlen oder erhebliche Chancen in einer Markterweiterung sehen.¹⁶

3.1.1.4 Neoprotektionismus

Während die zunehmende Liberalisierung des Welthandels zu einem Rückgang tarifärer Handelshemmnisse geführt hat, welche die Wettbewerbsfähigkeit importierter Güter erhöhte, ist kein Rückgang der nicht-tarifären Handelshemmnisse zu verzeichnen. Importverbote, aufwendige Zulassungsverfahren und Mengenbeschränkungen werden herangezogen, inländische Produkte zu schützen. Auf den ersten Blick scheint diese Entwicklung der Bildung transnationaler Kooperationen Steine in den Weg zu legen. Jedoch wird durch diesen Neoprotektionismus bei vielen Unternehmen das Bestreben in Gang gesetzt, eine Insiderposition in den für sie wichtigen Märkten zu erreichen, die mit einem Marktzutritt gleichzusetzen ist.

Weniger entwickelte Länder stellen oftmals Local-Content-Forderungen, die ausländischen Unternehmen nur Investitionen mit geringer Bindungsintensität erlauben. Eine Insiderposition vermindert das Risiko erhöhter Einfuhrbeschränkungen und plötzlicher Marktverschließung und soll mittels Kooperation mit einheimischen Partnern erreicht werden.¹⁷

3.1.2 Spezielle Motive zur Bildung von Unternehmenskooperationen

Neben den extern bedingten Motiven zur Bildung von Unternehmenskooperationen existieren auch Motive, die auf firmenspezifische Hintergründe zurückzuführen sind und die Unternehmenskooperation als attraktive Strategiealternative herausstellen. Generisches Motiv und Ausgangspunkt unternehmensindividueller Kooperationsmotivation ist die Erschließung externer Quellen innovativer Kompetenz, die zur Wettbewerbsstärkung in einzelnen Geschäftsaktivitäten genutzt werden soll. Für eine Präferenz zugunsten der Kooperationsstrategie sorgen weiterhin:

¹⁶ Vgl. Fleischer (1997), S. 33

¹⁷ Vgl. Fleischer (1997), S. 33 ff.



3.1.2.1 Sektorale Differenzen

Dieses Motiv erklärt sich anhand der direkten Implikationen, die sektorale Unterschiede auf die Wahl des Unternehmenszusammenschlusses haben: je nachdem in welcher Branche ein Unternehmen tätig ist, wirkt der sektorale Zwang zur technologischen Erneuerung auf die Wahl der Organisationsform. Sektoren, in denen sich Unternehmen einer stetig rasanten technologischen Entwicklung ausgesetzt sehen, tendieren eher zu flexibleren Formen der Verbindung, als Sektoren, die als low-tech Branchen bezeichnet werden (Pharmazie, Informationstechnologie, Luftfahrttechnik gegenüber Lebensmittel, Maschinenbau, Ölgewerbe). Analog drängt sich die Annahme auf, dass hi-tech Sektoren einen höheren Anteil unternehmerischer Kooperationen aufweisen, wohingegen low-tech Sektoren tendenziell den Alternativen der Akquisition und Fusion den Vorrang geben. Flexible Formen einer ökonomischen Organisation sind angebracht, wenn neues Wissen einem schnellen Wertzerfall unterliegt und rasches Lernen vom Partner bedeutsamer ist als formale und hierarchische Entscheidungsmechanismen. Unternehmenskooperation werden deswegen gerade in Bezug auf erfolgreiches Agieren in unsicheren Umfeldern höhere Chancen eingeräumt.¹⁸

3.1.2.2 Schutz der Kernkompetenzen

Neben der Bedeutung des Sektors und seiner Positionierung auf der Skala der Technologisierung spielt für eine Entscheidung zwischen loser oder integrierter Zusammenarbeit auch der Schutz der Kernkompetenzen eine große Rolle. Die strategische Bedeutung der Kernkompetenzen legt den absoluten Schutz dieses Unternehmensbereiches nahe. Unternehmen müssen sich der Gefahr des unkontrollierten Technologie- und Wissenstransfer an temporäre Partner bewusst sein. Diese Gefahr ist umso größer bei horizontalen Kooperationen, nach deren Beendigung die ehemaligen Partner wieder zu Wettbewerbern werden.¹⁹ Eine Fusion oder Akquisition scheint besonders angebracht, wenn die Aktivitäten der potentiellen Partner für den Kernbereich einer Unternehmung relevant sind und hohe Kosten und Risiken bereits in der Annäherungsphase der Vereinbarung entstehen – eine formalisierte Kontrolle über den Transfer innovativer Kompetenz kann dann von existentieller

¹⁸ Vgl. Hagedoorn/Duysters (2002), S. 168 ff.

¹⁹ Vgl. Lutz (1993), S. 224



Bedeutung sein.²⁰ Die zu treffende Schlussfolgerung aus dieser Überlegung wäre, dass Kooperationen als Strategiealternative nur für Unternehmen sinnvoll erscheinen, deren Kernkompetenzen von der Zusammenarbeit nicht berührt werden. Diese Aussage wird jedoch durch Faktoren wie etwa den Marktpositionen oder Machtverhältnissen der Teilnehmer und vor allem der Wahrscheinlichkeit, dass Vermögenswerte fremdangeeignet werden, relativiert. Ein gefestigtes Schutzsystem vor Fremdanneignung ergibt sich durch Patente und Lizenzierungen und kann opportunistischem Verhalten eines Partners wirkungsvoll vorbeugen.²¹ Neben der Aneignung fremder Vermögenswerte stehen die Vermögenswerte auch bei der Frage im Vordergrund, bis zu welchem Maß sie integriert oder getrennt voneinander gemanagt werden müssen und inwieweit es möglich ist, sie zu separieren.²²

3.2 Ziele unternehmerischer Kooperation

Unternehmenskooperationen basieren auf einer gemeinsamen Zielsetzung ihrer Beteiligten. Diese Ziele bewegen sich in der Realität allerdings zwischen geteilten und konkurrierenden Zielen, weswegen eine erste Unterteilung zwischen den Zielen der Kooperation und den Zielen der Kooperationspartner anzustellen ist.²³

Die Ziele der einzelnen Teilnehmer unternehmerischer Kooperationen können höchst unterschiedlich sein und sich zudem im Zeitverlauf verändern. Während ein Unternehmen den Zugang zum technologischen Know-how des anderen anstrebt, beabsichtigt Letzteres den Marktzugang über das Vertriebssystem des ersten. Betrachtet man Organisationen als Koalitionen, so koalitiert man in Unternehmenskooperationen dann, wenn das Erfolgspotential anderer erschlossen werden soll und wenn dies verspricht, die eigenen Ziele effizienter verwirklichen zu können als durch individuelle Aktivität.²⁴

²⁰ Vgl. Busacker/Clarke (2001), S. 236, Hagedoorn/Duysters (2002), S. 171 sowie Welge/Holtbrügge (1998), S. 117

²¹ Vgl. Hagedoorn/Duysters (2002), S. 172

²² Vgl. Johnson/Scholes (1993), S. 235

²³ Vgl. Lutz (1993), S. 20 ff.

²⁴ Vgl. Fleischer (1997), S. 37



Es ist natürlich nicht möglich einen vollständigen Katalog aller Ziele aufzustellen, jedoch gibt Höfer einen recht guten Überblick über grundlegende Ziele unternehmerischer Kooperationen.

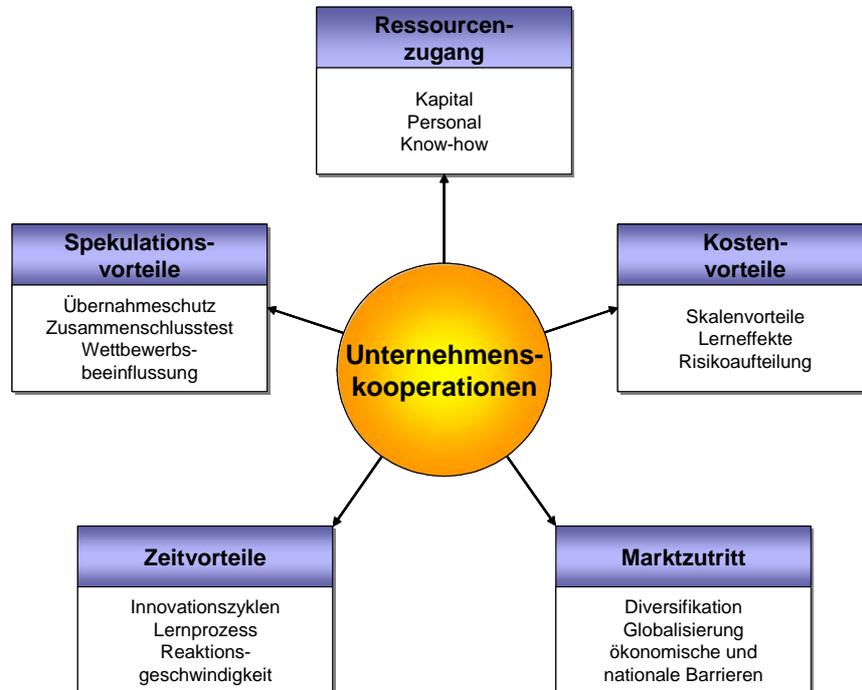


Abbildung 2: Grundlegende Ziele unternehmerischer Kooperationen²⁵

Die genannten Zielgruppen können in der Realität häufig nicht klar voneinander getrennt werden und stehen in gegenseitiger Abhängigkeit zueinander. Die Zielgruppen können für den anfänglichen Bildungsprozess der Kooperation als Strategieorientierung dienen, anhand welcher zunächst die Identifikation der Potentiale in einzelnen Bereichen vorgenommen werden kann. Eine derartige Analyse im Zusammenhang mit einem Stärken-Schwächen-Vergleich sowie einer Umfeld- und Umweltanalyse kann systematisch prüfen, welche Bereiche für den Aufbau der Kooperation in Frage kommen und bereits im Anfangsstadium zu einer Konkretisierung der Zusammenarbeit genutzt werden.²⁶

²⁵ Quelle: Höfer (1997), S. 61

²⁶ Vgl. Höfer (1997), S. 68



3.2.1 Ressourcenzugang

Ressourcen betreffen einen wesentlichen Zielbereich für Unternehmenskooperationen. Ressourcenorientierte Vorteile ergeben sich durch die Kombination knapper finanzieller und personeller sowie immaterieller Ressourcen. Durch die Bündelung der Ressourcen verschiedener Unternehmen erwachsen allen Kooperationspartnern Vorteile:

Erstens kann durch die gebündelte Nachfragemacht eine stärkere Verhandlungsposition gegenüber Lieferanten aufgebaut werden, die umso wichtiger wird, da verkürzte Produktlebens- und Innovationszyklen für einen steigenden Ressourcenbedarf sorgen.

Zweitens kann die Bündelung unterschiedlicher Ressourcen im internen Verhältnis im Vordergrund stehen, wenn beispielsweise ein Partner Technologiewissen, ein anderer Marktcompetenz durch seine Teilnahme einbringt und es in der Kooperation insbesondere um die Ergänzung komplementärer Ressourcen geht.²⁷

Alternativen zur Unternehmenskooperation als Mittel zur Ressourcenerschließung finden sich im unternehmerischen Alleingang und dem Zukauf von Fachwissen und Fähigkeiten, die gleichwohl einen relativ hohen Kapitalbedarf und einen zeitlich größeren Integrationsaufwand bedeuten.²⁸

3.2.2 Kostenvorteile

Aus der Perspektive der Kosten kann durch die Kooperation die Koordination der Produktionsaktivitäten vorgenommen werden, wodurch Skalenvorteile und Kostendegressionseffekte in der Fertigung realisiert werden können. Ferner liegt in Bezug auf die Beschaffung eine größere Nachfragemacht mit niedrigeren Einstandskosten vor. Auch eine Bündelung der Vertriebsaktivitäten erreicht das gleiche Ziel und wird unter dem Gesichtspunkt eines intensiveren Wettbewerbs und eines höheren Kostendrucks bedeutsamer. Bei gemeinsamen Forschungsvorhaben wird oftmals Risikoaspekten Rechnung getragen, denn durch die Zusammenführung von Kompetenzen wird das Risiko eines Fehlschlages verringert wie auch das finanzielle Risiko auf mehrere Schultern verteilt.²⁹

²⁷ Vgl. Perlitz (1997), S. 451

²⁸ Vgl. Höfer (1997), S. 62

²⁹ Vgl. Perlitz (1997), S. 451 sowie Justus (1999), S. 38 ff.



Eine geringere Kapitalbindung und bessere Auslastungsmöglichkeiten sind ferner als Vorteile unter dem Kostenaspekt zu nennen, wie auch Internationalisierungs- und Globalisierungstendenzen weiterhin das Streben nach schneller zu erreichenden Lerneffekten verstärken.³⁰

3.2.3 Markteintritt

Unternehmenskooperationen dienen oftmals dazu, weltweite Präsenz zu gewährleisten und nationale Barrieren in blockierten Branchen zu umgehen, da im Zuge einer expansiven Strategie auf das Vertriebssystem eines Partners zurückgegriffen werden kann. Dabei kann es sich um die Eröffnung neuer inländischer Märkte wie auch globaler Märkte handeln, indem ökonomische oder protektionistische Markteintrittsbarrieren ausgehebelt werden.³¹

Für die absatzbezogene Seite führen Kooperationen zu gemeinsamer Marketing-Aktivität, so dass beispielsweise die Produktsortimente der Partner weltweit gemeinsam vertrieben werden.³²

3.2.4 Zeitvorteile

Zeitvorteile, die sich für Unternehmenskooperationen ergeben können, resultieren aus der Verknüpfung knapper Ressourcen, einer Verkürzung der Entwicklungszeiten, Verringerung der Doppelarbeit im Bereich der Forschung und einer frühen Abstimmung der Systeme der Teilnehmer. Durch eine Vergrößerung des Informationspools, der den Kooperationspartnern zur Verfügung steht, wird die Reaktionsgeschwindigkeit, mit der auf die Anforderungen des Marktes zu reagieren ist, verringert, was vor allem in dynamischen Branchen zu erheblichen Vorteilen gegenüber den Mitbewerbern führen kann.³³

³⁰ Vgl. Welge/Holtbrügge (1998), S. 116 sowie Höfer (1997), S. 63 ff.

³¹ Vgl. Welge/Holtbrügge (1998), S. 117

³² Vgl. Perlitz (1997), S. 451

³³ Vgl. Welge/Holtbrügge (1998), S. 116 ff.



Denkbar ist außerdem auch, dass durch eine Kooperation zwischen Produktion und Vertrieb ein schneller erreichbarer Absatz und ein schnellerer Zugriff auf Produkte möglich werden oder dass schnellere Lernprozesse verwirklicht werden.³⁴

3.2.5 Spekulationsvorteile

Spekulationsvorteile sind zum Teil keine direkt greifbaren Ziele unternehmerischer Kooperationen und oftmals nicht unmittelbar Gegenstand der strategischen Vereinbarung. Spekulative Motive finden sich z.B., wenn strategische Allianzen genutzt werden, um eine gegenseitige Prüfung im Hinblick auf eine beabsichtigte Fusion vorzunehmen oder drohende Übernahmen abzuwenden. Gerade horizontale strategische Allianzen bieten eine breite Palette von Vorteilen, die den Vorzügen einer Fusion sehr nahe kommen. Unter Analysten gilt deshalb die Strategische Allianz auch als Vorstufe zur Unternehmensvereinigung.

Daneben kann durch eine Unternehmenskooperation auch die Beeinflussung des Wettbewerbs beabsichtigt werden, wenn branchenweite Standards gesetzt werden sollen, wie etwa in der Allianz zwischen Philips und Sony zur Standardisierung der Compact Disc geschehen.³⁵

³⁴ Vgl. Höfer (1997), S. 66

³⁵ Vgl. Höfer (1997), S. 67



4 Umsetzung von Unternehmenskooperationen

Jedes Kooperationsvorhaben gliedert sich grundsätzlich in folgende drei Hauptphasen:

- ▶ Phase 1: Vorbereitung & Planung
- ▶ Phase 2: Umsetzung & Betrieb
- ▶ Phase 3: Restrukturierung / Ende

Jede dieser Phasen stellt eigene Ansprüche an die Unternehmen und birgt unterschiedliche Risiken. Im Folgenden sollen deshalb diese drei Phasen näher betrachtet werden. Besonderes Augenmerk soll dabei den Hauptaufgaben für die Partnerunternehmen gelten, deren Umsetzung entscheidend für den Kooperationserfolg ist.

4.1 Vorbereitung & Planung

4.1.1 Bestimmung der strategischen Ausgangslage

In einer von Wandel geprägten Umwelt, sind Unternehmen ständig gezwungen, ihre Marktposition zu verteidigen und neue Tätigkeitsfelder zu erschließen. Dabei hat sich gezeigt, dass eine passive Reaktion auf Umweltveränderungen erfahrungsgemäß nicht zum Erfolg führt. Die Unternehmen müssen vielmehr strategische Entscheidungen treffen, um die Zukunft der Unternehmung und ihre Beziehungen zur Umwelt aktiv zu gestalten.³⁶

Diese Gestaltung der Unternehmensführung bedarf möglichst frühzeitiger Informationen über Veränderungen im unternehmensinternen und -externen Bereich. Eine umfassende Analyse muss deshalb folgende beiden Teilanalysen enthalten:³⁷

- ▶ die (interne) Unternehmensanalyse zur Bestimmung der Stärken und Schwächen
- ▶ die (externe) Umweltanalyse zur Bestimmung der Chancen und Risiken

³⁶ Vgl. Bea/Haas (2001), S. 1

³⁷ Vgl. Hopfenbeck (1998), S. 778



Unternehmensanalyse

Die für die Unternehmensanalyse notwendigen Informationen sind relativ einfach aus dem Datenbestand des internen Controllings zu erhalten. Sie erlauben die Beurteilung der heutigen Situation hinsichtlich der rentabilitätsbestimmenden Faktoren, geben Aufschluss über die eigenen Stärken, auf die neue Strategien aufbauen können und decken Schwächen auf, die im Rahmen zukünftiger Strategien auszugleichen bzw. zu vermeiden sind. Als Ergebnis dieser Stärken-Schwächen-Analyse lassen sich die strategischen Erfolgspotentiale der Unternehmung ableiten.

Umweltanalyse

Die Umweltanalyse umfasst die Beurteilung der Branche, der Konkurrenz und des allgemeinen wirtschaftlichen Umfeldes einer Unternehmung. Der Beurteilung der Konkurrenz kommt hierbei besondere Bedeutung zu, da eine Unternehmung ihren eigenen strategischen Wettbewerbsvorteil immer in Bezug zur Konkurrenz aufbauen und erhalten muss.³⁸ Typische Fragestellungen können dabei sein:

- ▶ Welche Strategien verfolgen die Konkurrenten heute mit welchem Erfolg?
- ▶ Welche Strategien können in der Zukunft von den Konkurrenten erwartet werden, und welche Möglichkeiten ergeben sich bzw. welche Gefahren drohen daraus?
- ▶ Über welche Stärken und Möglichkeiten verfügen die Konkurrenten?
- ▶ Welche Schwächen der Konkurrenten sind Ansatzpunkte für eigene Offensivstrategien?

Der weitaus schwierigere Teil der Umweltanalyse ist die Umfeldanalyse, deren Fokus über die Branchengrenzen hinausgeht und sich mit dem allgemeinen wirtschaftlichen, sozialen, rechtlichen und technologischen Umfeld der Unternehmung befasst. Das rechtzeitige Erkennen von Umfeldveränderungen und die Fähigkeit, sich darauf einstellen zu können, sind überlebensnotwendig für jedes Unternehmen.³⁹ Am Beispiel des wachsenden Umweltbewusstseins in Europa soll folgende Liste einen Überblick über mögliche Umfeldveränderungen geben:

³⁸ Vgl. Hopfenbeck (1998), S. 781

³⁹ Vgl. Hopfenbeck (1998), S. 779



- ▶ Entwicklungen der sozialen Dimension
(Wandel des öffentlichen Bewusstseins, Wertedynamik, Priorität des Schutzes der Umwelt etc.)
- ▶ Entwicklungen der ökonomischen Dimension
(Branchen-, Marktanalyse: Segment für umweltfreundliche Produkte, Kaufkraft, Konkurrenzaktivitäten als Aktion/Reaktion etc.)
- ▶ Entwicklungen der technologischen Dimension
(Umweltschutztechnik /Umweltsanierungstechnologie etc.)
- ▶ Entwicklungen der rechtlichen Dimension
(Umweltschutzgesetzgebung national und international, Neueinführung/ Verschärfung von Grenzwerten, Veränderung der Haftungsrisiken durch das neue Umwelthaftungsgesetz, Vorgaben der Europäischen Kommission u.a.).

Die Bewertung der Chancen und Risiken im Kontext der Umweltanalyse und deren Gegenüberstellung mit den Stärken und Schwächen der Unternehmung erlaubt eine vertiefte Beurteilung der strategischen Ausgangslage. So kann eine bestimmte Entwicklung, trifft sie auf eine Unternehmensstärke, durchaus als Chance angesehen werden; wenn nicht, sind die Gefahren daraus zu prognostizieren. Für einen Überblick denkbarer Beziehungszusammenhänge wird in der Literatur i.d.R. die Form einer Matrix gewählt.

	Chancen	Risiken
Stärken	Neue Umweltschutzgesetze bieten neue Absatzchancen, Flexibilität der Geschäftsleitung ermöglicht schnellen Eintritt in neue Tätigkeitsbereiche.	Neue wissenschaftliche Erkenntnisse über umweltschädigende Wirkungen des Produktionsprozesses. Technisches Know-how ermöglicht Umstellung auf umweltgerechte Produktion.
Schwächen	Nachfragepotentiale aufgrund gestiegenen Umweltbewusstseins können wegen fehlender finanzieller Mittel nicht ausgenutzt werden.	Konkurrenz bietet umweltfreundliche Alternativprodukte an. Dem Unternehmen mangelt es an Know-how, um schnell reagieren zu können.

Abbildung 3: Zusammenhänge zwischen internen und externen Faktoren im Kontext des wachsenden Umweltbewusstseins⁴⁰

⁴⁰ Quelle: Hopfenbeck (1998), S. 781



Mit den Erkenntnissen der Unternehmens- und Umweltanalyse können Unternehmen eine qualifizierte Entscheidung für oder gegen eine Kooperation fällen.

Entschließt man sich im Zuge dieses Entscheidungsprozesses für eine Kooperation, gilt es die fehlenden Ressourcen, die ein potentieller Kooperationspartner einbringen muss, zu identifizieren und anschließend mit Hilfe des gewonnenen Anforderungsprofils auf Partnersuche zu gehen.

4.1.2 Wahl des Kooperationspartners

4.1.2.1 Auswahlkriterien und Anforderungsprofil

Die Auswahl des oder der Partner wird durch zahlreiche Faktoren bestimmt und erfolgt deswegen in der Regel anhand eines Kriterienkatalogs, der durch eine Gewichtung der Kriterien und dem Erfüllungsgrad der Kriterien durch in Frage kommende Partner zur Entscheidung führt. Dieses Prinzip führt zur Anwendung von Punktbewertungsverfahren bzw. Scoring-Modellen, die insbesondere für derartige Entscheidungsprobleme entwickelt wurden und in deren Betrachtung sowohl quantitative wie auch qualitative Aspekte Eingang finden.

Unter der Voraussetzung, dass potentielle Partner überhaupt zur Bildung einer Kooperation bereit sind, basieren sämtliche Kriterien generell auf der Frage, inwieweit die Wertschöpfungsmöglichkeiten untersuchter Unternehmen mit den firmeneigenen übereinstimmen.⁴¹

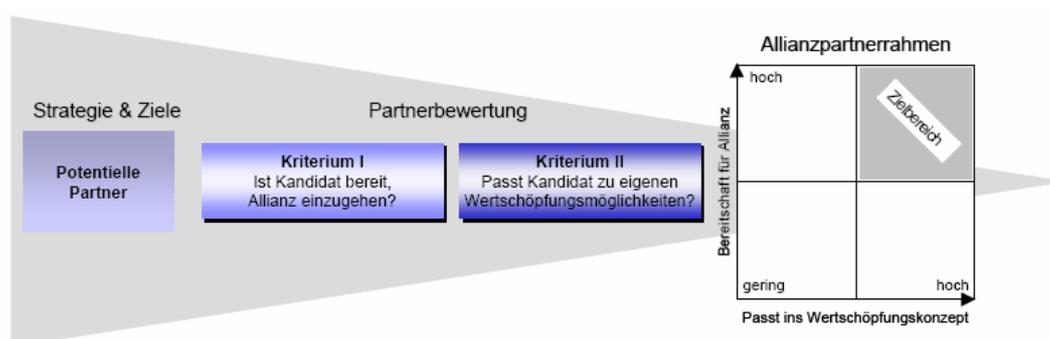


Abbildung 4: Bewertung potentieller Kooperationspartner⁴²

⁴¹ Vgl. Freidheim (1999), S. 136

⁴² Quelle: Freidheim (1999), S. 136



In einer solchen Betrachtung kann eine generelle Unterscheidung zwischen zwei Kriterien- Kategorien vorgenommen werden:

Aufgabenbezogene Auswahlkriterien

Aufgabenbezogene Auswahlkriterien beziehen sich auf materielle und immaterielle Ressourcen potentieller Partner, die für die Erreichung der Kooperationsziele erforderlich sind. Hierzu gehören neben finanziellen Mitteln und Know-how auch Vertriebskanäle und möglicher Marktzugang auf geschlossenen Märkten.⁴³

Partnerbezogene Auswahlkriterien

Partnerbezogene Auswahlkriterien umfassen unternehmensspezifische Merkmale zu denen beispielsweise die Organisationsstruktur oder unternehmenskulturelle Werte zählen. Auch die individuell strategischen Ziele potentieller Kooperationspartner sind Teil der partnerbezogenen Auswahlkriterien.⁴⁴

Aus der Summe der aufgaben- und partnerbezogenen Auswahlkriterien leitet sich eine Definition der vorrangigen Kooperationsziele und der dafür entscheidenden Bedürfnisse ab, die ein Anforderungsprofil des idealen Partners mosaikartig zusammensetzen.⁴⁵

Ein Anforderungsprofil sollte sowohl das Idealbild eines potentiellen Partners beinhalten, wie auch Mindestanforderungen definieren, wodurch es als Rahmen für die Partnersuche und die Partnerauswahl genutzt werden kann. Die Kriterien, die in dem Anforderungsprofil Niederschlag finden, müssen die wesentlichen Punkte enthalten, in denen die untersuchten Kandidaten Kompatibilität mit dem eigenen Unternehmen beweisen müssen. Sie entstammen den unterschiedlichsten Unternehmensbereichen und decken sowohl finanzielle, strategische als auch unternehmenskulturelle Aspekte ab.⁴⁶

⁴³ Siehe Anhang, Modul 1: Bestimmungsfaktoren von Unternehmensvereinigungen, Punkt 1.2

⁴⁴ Vgl. Justus (1999), S. 199 ff.

⁴⁵ Vgl. Höfer (1997), S. 77 sowie Lewis (1991), S. 267

⁴⁶ Vgl. Höfer (1997), S. 77



4.1.2.2 Finanzielle Analyse

Zur sorgfältigen Prüfung potentieller Kooperationspartner gehört auch eine finanzielle Analyse, so weit diese möglich ist. Im Rahmen dieser Analyse sollte vor allem auch die finanztechnische Vergangenheit berücksichtigt werden, um zu erkennen, in welchen Bereichen die Ergebnisse unter den Zielen lagen und nicht zu den gewünschten Projektionen führten. Dabei geht es um die Herausstellung dessen, was in der Unternehmensstrategie funktionierte und was nicht, welche Projekte erwartungsgemäß umgesetzt werden konnten und welche nicht. Eine derartige Untersuchung sollte folglich insbesondere die finanziellen Gesichtspunkte wie Kosten- und Erlösstrukturen der für die Kooperation relevanten Unternehmensbereiche unter die Lupe nehmen und – falls möglich – deren Wirken im Hinblick auf ehemals bestehende Kooperationen bewerten.⁴⁷

4.1.2.3 Strategischer Fit

Neben der finanziellen Situation müssen Partnerunternehmen auch auf ihren strategischen Fit untersucht werden. Dieser besteht, wenn sich die Leistungspotentiale der einzelnen Kooperationspartner gegenseitig ergänzen oder verstärken. Zu diesem Zweck ist eine gegenüberstellende Analyse der Stärken und Schwächen potentieller Partner vorzunehmen, bei der in einer schematischen Darstellung sowohl ein Stärken-Schwächen-Ausgleich wie auch eine Stärken- Kombination veranschaulicht werden kann.⁴⁸

Nach der Identifizierung der in Frage kommenden Unternehmen anhand der Stärken-Schwächen-Profile ist eine übereinstimmende strategische Zielrichtung die nächste Prämisse für den strategischen Fit. Die Kompatibilität strategischer Ziele ist für die Partnerwahl unbedingt erforderlich, da man sich durch die Kooperation einen Vorteil erhofft, der bei allen Teilnehmern einen strategischen Zugewinn markieren soll und ohne Bündelung der Kräfte nicht zu erreichen ist. Die Schaffung einer solchen All-Win-Situation ist von entscheidender Bedeutung für den Kooperationserfolg und die

⁴⁷ Vgl. Heck (1999), S. 45 sowie Segil (1998), S. 125

⁴⁸ Vgl. Heck (1999), S. 227, Höfer (1997), S. 78 sowie Segil (1998), S. 125



Kooperationsstabilität, was in verschiedenen Studien empirisch nachgewiesen werden konnte.

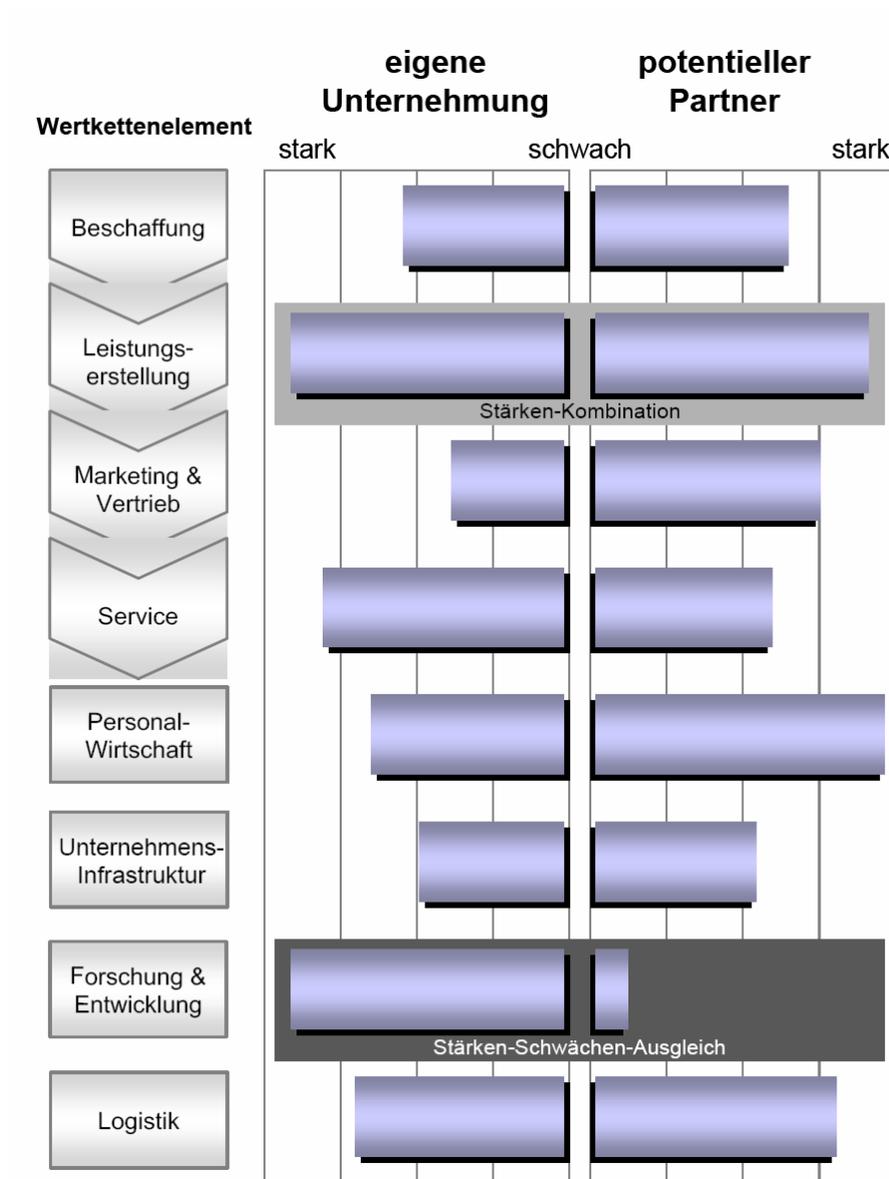


Abbildung 5: Gegenüberstellung unternehmensspezifischer Stärken-Schwächen-Profile⁴⁹

Neben einer gleichen Zielrichtung muss ferner die Möglichkeit bestehen, den strategischen Zugewinn auch operativ umsetzen zu können, wofür ähnliche Kundengruppen sowie sich ergänzende Produkt- und Leistungsportfolien die Attraktivität eines Kandidaten steigern. Gleiche Marktbedienung gilt es differenziert zu

⁴⁹ Quelle: in Anlehnung an Höfer (1997), S. 79



betrachten, da eine Kongruenz der Marktabdeckung gleichermaßen Potential zur Synergie wie auch Risiko des Kannibalismus in sich birgt.⁵⁰ Die Attraktivität eines potentiellen Partners steigt ebenfalls, wenn er über wertvolle wissensbasierte Ressourcen verfügt, die sich leicht in das eigene Unternehmen übertragen lassen.

Einvernehmen muss zwischen den Partnern auch über den Zeithorizont für die Realisierung der Ziele, den Formalisierungsgrad der Zusammenarbeit und den Umfang der von allen Seiten zu erbringenden Ressourcen bestehen. Es muss ferner sichergestellt sein, dass für die geplante Kooperation keine Restriktionen aus anderen Lizenz- oder Kooperationsverbindungen bestehen, die insbesondere neuerlicher Zusammenarbeit in Forschungs- und Entwicklungsprojekten vertragliche Barrieren in den Weg stellen könnten. Die Berücksichtigung dieser Prämissen garantiert zwar keine inhaltlich reibungsfreie Partnerbeziehung in einer vollzogenen Kooperation, unterbindet aber dennoch eine völlige Schieflage in der so wichtigen Partnerwahl.⁵¹

Weitere wesentliche Aspekte des strategischen Fits erwachsen aus dem spezifischen Branchenhintergrund, in dem die Unternehmen verwurzelt sind. Zum Beispiel können die Abnahmemacht gegenüber Lieferanten oder die Marktabdeckung durch das logistische Netz für kooperationsinteressierte Lebensmittelmarkt-Ketten bedeutsam sein, während für ein Technologieunternehmen die Innovationskraft der potentiellen Partner im Vordergrund stehen dürfte. Die wesentlichen Ansatzpunkte für ein strategisches Zusammenwirken sollten in detaillierter Form ausgearbeitet werden. Ein Leitfaden zur kritischen Auswahl geeigneter Partner kann schließlich das Resultat dieser Ausarbeitung sein, der die Positionierungen der einzelnen Partner-Alternativen in einem Strategieprofil determiniert.⁵²

⁵⁰ Vgl. Segil (1998), S. 127

⁵¹ Vgl. Heck (1999), S. 227 sowie Höfer (1997), S. 85

⁵² Vgl. Höfer (1997), S. 81

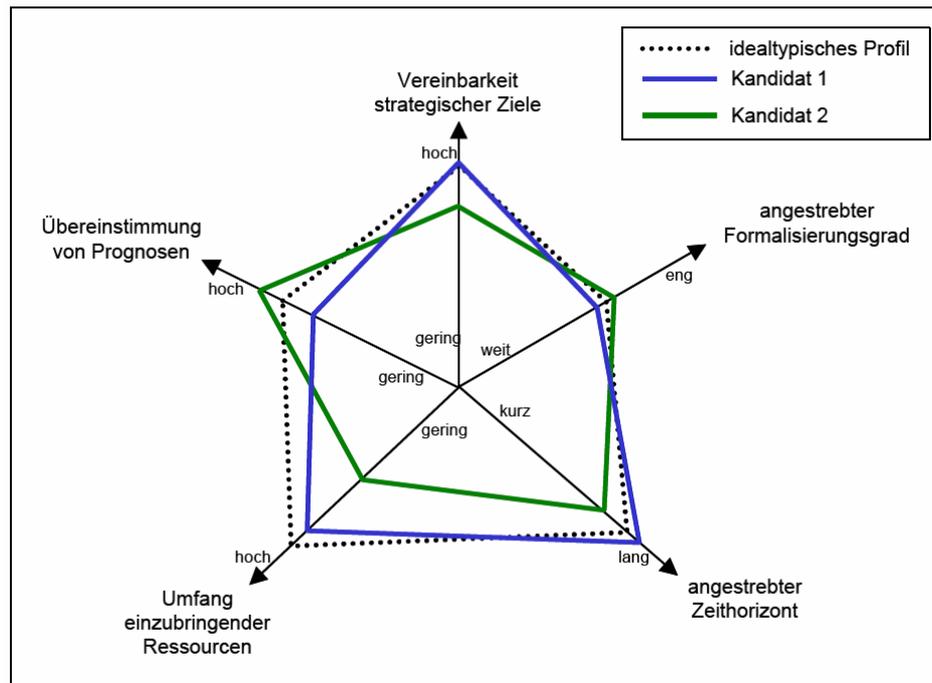


Abbildung 6: Strategieprofil⁵³

Vorsichtig sollte man mit sehr aktiven, potentiellen Kooperationspartnern umgehen, welche die eigene strategische Ausrichtung gefährden können. Opportunistische Partner sorgen im Verlauf einer Kooperation eventuell für eine strategische Richtung, die im Gegensatz zu den eigenen Unternehmenszielen steht. Im Vorfeld muss deswegen eindeutig sichergestellt werden, dass die Teilnehmer strategisch zusammenpassen. Der Versuch, potentielle Partner später in die eigene strategische Überzeugung zu pressen, sollte auf keinen Fall unternommen werden, wohingegen neue Denkanstöße durch einen Kooperationspartner durchaus erwünscht sein können, um eine Revidierung der Planung zu initiieren. In diesem Fall ist eine intensive und sorgfältige Prüfung der Kursänderung vorzunehmen.⁵⁴ Das Risiko opportunistischen Verhaltens in Unternehmenskooperationen wird durch ein wechselseitiges Bedürfnis, geteilte Risiken und gemeinsame Ziele reduziert, was gleichzeitig auch das Engagement der Teilnehmer stimuliert. Sollten die kombinierten Stärken der Partner einen klaren strategischen

⁵³ Quelle: Höfer (1997), S. 81

⁵⁴ Vgl. Segil (1998), S. 94 ff.



Nutzen haben, verfügen die Kooperationspartner zumeist auch über die Stärke, Konflikte zu überwinden.⁵⁵

4.1.2.4 Kultureller Fit

In der Partnerselektion spielt auch der kulturelle Fit eine gewichtige Rolle. Lewis schreibt „*Die Kultur einer Firma zu verstehen, heißt zu wissen, wie die meisten ihrer Mitarbeiter Dinge im Allgemeinen tun*“.⁵⁶

In nahezu sämtlichen Publikationen über Kooperationen werden unterschiedliche Unternehmenskulturen als eine der größten Barrieren in der Durchführung genannt. Folglich ist vor allem für langfristige, grenzüberschreitende Kooperationen die kulturelle Verträglichkeit wichtig. Die Unternehmenskultur kommt in gemeinsamen Werte- und Normenvorstellungen sowie unternehmensspezifischen Denk- und Verhaltensmustern zum Ausdruck, welche die Entscheidungsfindung und Handlungsweisen des Managements und der Mitarbeiter bestimmen. Sie repräsentieren somit Sinngemeinschaften, die geschaffen werden, um Orientierung zu gewinnen und um als Fundament organisatorischen Handelns zu dienen. Unterschiedliche Kulturen legen spezifische, verschiedenartige Organisationsstrukturen fest, um effektiv Probleme lösen zu können und Herausforderungen zu überstehen. Der Wert des Überlebens der Unternehmung steht dabei im Mittelpunkt.⁵⁷

Kommt es nun zum Aufeinandertreffen unterschiedlicher Kulturen, kann dies nachfolgend zu Konflikten und Missverständnissen führen, die eine Kooperation belasten. Insbesondere, wenn Partner eine Akzeptanz der fremden Werte und Einstellungen vermissen lassen und keine Sensibilität für die kulturellen Unterschiede aufbringen, besteht für Kooperationen eine akute Gefahr des Scheiterns.⁵⁸ Interkulturelle Schwierigkeiten häufen sich dabei mit zunehmendem Integrationszwang und größerer kultureller Distanz der Unternehmen. Zwietracht kann hingegen

⁵⁵ Vgl. Lewis (1991), S. 268

⁵⁶ Vgl. Lewis (1991), S. 271

⁵⁷ Vgl. Lutz (1993), S. 145 ff. sowie Trompenaars (1993), S. 22 ff.

⁵⁸ Vgl. Höfer (1997), S. 81 ff.



vermieden werden, wenn die Partner über die Arbeitsweisen des oder der anderen unterrichtet wurden und verstehen, welche Entscheidungen weshalb getroffen werden.⁵⁹

Die Zusammenarbeit wird dabei in beträchtlichem Maß durch die Kommunikation und Koordination der Schnittstellen zwischen den Kooperationsteilnehmern bestimmt. Diesbezüglich werden zwei Unternehmen, die annähernd die gleichen organisationalen Abläufe befolgen und deren Weltbilder in gewisser Weise nahe beieinander liegen, relativ gesehen eine einfachere Verständigung pflegen können. Hingegen müssen Unternehmen mit extrem unterschiedlichen Strukturen mehr Einsatz für die Kontakte an den Schnittstellen zwischen den Firmen aufbringen.⁶⁰

Je geringer der kulturelle Fit ist, desto eher kann es auch zu Sprachschwierigkeiten und inhaltlichen Verständigungsproblemen kommen, welche die Entscheidungen innerhalb einer Kooperation verlangsamen und ihre Leistungsfähigkeit herabsetzen.⁶¹

4.1.2.5 Kulturprofil und Akkulturation

Sowohl unternehmensspezifische Faktoren wie auch nationale Besonderheiten werden in Analogie zur Methodik des strategischen Fit zu einem Kriterienkatalog zusammengefasst. Dieser legt zur Überprüfung des kulturellen Fits ein Kulturprofil für potentielle Kooperationspartner an und vergleicht dies mit den kulturellen Ausprägungen des eigenen Unternehmens. Unternehmenskulturen werden nie vollkommen übereinstimmen, wodurch sich eine Untersuchung der kulturellen Hintergründe der in Frage kommenden Unternehmungen auf die grundsätzlich kulturellen Unterschiede konzentriert, die nicht überwindbar scheinen. Sollten fremde Kulturen weitestgehend ohne größere Probleme nebeneinander existieren können, kommt es in der Regel zu einer kulturpluralistischen Kooperation. Eine andere Alternative ist die Angleichung der Kulturen. Die so genannte Akkulturation schafft im idealen Fall durch die Verschmelzung der positiven Aspekte der einfließenden Kulturen eine Anpassung und Weiterentwicklung durch gegenseitiges Lehren und Lernen, was

⁵⁹ Vgl. Lewis (1991), S. 271 sowie S. 317 ff.

⁶⁰ Vgl. Justus (1999), S. 201

⁶¹ Vgl. Höfer (1997), S. 82



den Erfolg des strategischen Vorhabens begünstigt.⁶² Je mehr Mitglieder einer Organisation auf gemeinsame, verinnerlichte Werte und Normen zurückgreifen können, desto mehr können sie ihre Aktivitäten ohne strukturelle Vorgaben aufeinander abstimmen. Auf diese Weise wird eine gemeinsam erschlossene Organisationskultur zum wirkungsvollen Koordinationsinstrument.⁶³

Im suboptimalen Fall hingegen setzt sich eine starke Kultur gegen eine schwächere durch und dominiert den Kooperationsfall, was eine einseitige und vollständige Anpassung eines Partners an den anderen nach sich zieht. Die Stärke einer Kultur wird dabei durch verschiedene Dimensionen bestimmt; exemplarisch seien hier Prägnanz (Wie klar sind Orientierungsmuster und Werthaltungen formuliert?), Verbreitungsgrad (Wie viele Mitarbeiter teilen die Kultur?) und Verankerungstiefe (Inwieweit ist die Kultur selbstverständlich?) genannt, die für eine starke Kultur zudem relativ konsistent und umfassend sein müssen.⁶⁴

Beide Formen der kulturellen Veränderung bringen die klassischen Probleme fundamentaler Organisationsveränderungen mit sich, in denen Mitarbeiter Unsicherheit, Orientierungslosigkeit und Demotivation empfinden. Dementsprechend ist es für Kooperationen bedeutend, den von der Kooperation betroffenen Personenkreis frühzeitig zu informieren, ihn durch personalpolitische Maßnahmen ausreichend zu unterstützen und auf die kulturellen Herausforderungen vorzubereiten.⁶⁵

4.1.2.6 Gesamtbild

Die im Rahmen der finanziellen, strategischen und kulturellen Analyse erarbeiteten Informationen sollten zu einer umfassenden Beurteilung eines potentiellen Partners verdichtet werden, um zu einem Gesamtbild jedes Kooperationskandidaten zu gelangen. Eine Dokumentation des Gesamtbildes wird in schriftlicher Form erfolgen, jedoch kann hier erneut ein Kongruenzprofil erstellt werden, welches die betrachteten Kriterien allerdings nur in stark komprimierter Form wiedergeben kann.

⁶² Vgl. Höfer (1997), S. 84, Lewis (1991), S. 336 sowie Lutz (1993), S. 38

⁶³ Vgl. Kieser/Kubicek (1992), S. 118 ff.

⁶⁴ Vgl. Steinmann/Schreyögg (1997), S. 615

⁶⁵ Vgl. Höfer (1997), S. 84

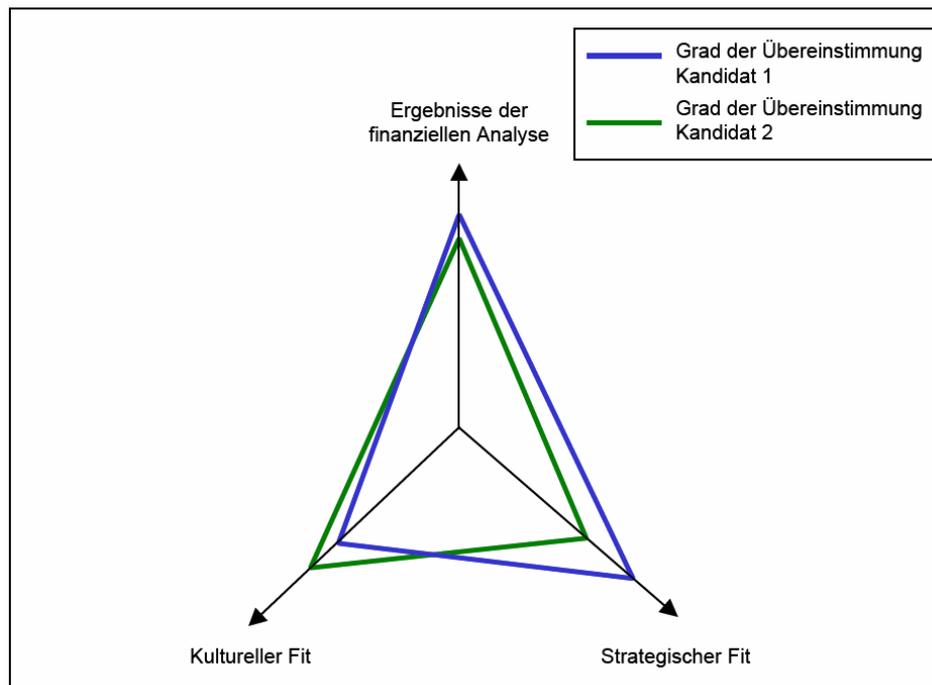


Abbildung 7: Kongruenzprofil⁶⁶

Die aus dem Partnerprofil resultierenden Informationen können neben ihrem visualisierenden Effekt zur Entscheidungsfindung auch eine weitere Funktion erfüllen. Sie können als Grundlage zur Schätzung möglicher Kosten dienen, die bei einer notwendigen Angleichung wesentlicher Kriterien entstehen. Sollten z.B. die verhaltenskulturellen Komponenten möglicher Alliierten weit auseinander klaffen, wirken zeitliche Beanspruchung, organisatorischer Aufwand und eine Bereitstellung von Führungskräften zur Schließung einer derartigen Lücke kostenverursachend. Das Risiko solcher Transaktionskosten wie auch möglicher Konflikte zwischen denkbaren Partnern steigt mit zunehmender Diskrepanz des Kongruenzprofils. Schließlich darf nicht vergessen werden, dass der Prozess der Partnerauswahl per se bereits Transaktionskosten entstehen lässt.⁶⁷

⁶⁶ Quelle: Höfer (1997), S. 86 ff.

⁶⁷ Vgl. Höfer (1997), S. 86 ff.



4.1.3 Zielvereinbarung und Kooperationsvertrag

Nach der Wahl eines potentiellen Kooperationspartners kann die gemeinsame Planung der Konfiguration der Kooperation beginnen. Der Letter of Intent und das Memorandum of Understanding präsentieren erste Schriftstücke, die unverbindlichen respektive vorvertraglichen Charakter haben und die Absicht, eine Kooperation einzugehen, festhalten. Vor allem die personelle Besetzung und Personalführung, die Zuordnung von Ressourcen, die Leitung der Kooperation, Erwartungen und eine Ergebnisvorschau werden unter Zuhilfenahme von Strategie- und Portfolio-Analysen in dieser Phase diskutiert, um die organisatorisch-operative Machbarkeit in einem Project Briefing und einer Due Diligence zu überprüfen. Diese beiden Instrumente klären zentrale und zeitkritische Fragestellungen, die mit großer Sorgfalt ausgeführt werden und deren Ergebnisse im Kooperationsvertrag Niederschlag finden sollten.⁶⁸

Ziel des Kooperationsvertrags muss sein, die unterschiedlichen Erwartungen der verschiedenen Kooperationspartner aufeinander abzustimmen, um ein kohärentes Zielsystem für die Kooperation zu erstellen. Dieses Zielsystem bildet die Grundlage der gemeinsamen Zielvereinbarung – dem Kernstück des Kooperationsvertrags. Sie beinhaltet verbindliche Ziele bzw. Zielkorridore, Leistungsstandards und Kennzahlen um den angestrebten Nutzen, den sich die verschiedenen Partner aus der Kooperation versprechen, zu konkretisieren. So könnte z.B. eine Zielvereinbarung folgendermaßen formuliert werden: „Senkung der Kosten im Vergleich zum Vorjahr um 15 Prozent“ oder „Erhöhung der Kundenzufriedenheit um mindestens 10 Prozent innerhalb von zwei Jahren“.⁶⁹

Neben den quantitativen Zielgrößen und personellen Verantwortlichkeiten muss der Kooperationsvertrag auch wichtige rechtliche Aspekte regeln, wie z.B. Vertragsstrafen für Verstöße und Nichterfüllung sowie den Schutz vor unbeabsichtigten Know-how-Transfer. Dem Schutz der Kernkompetenzen muss hierbei höchste Priorität zukommen; wissensbasierte Wettbewerbsvorteile dürfen weder an den Partner übergehen – dieser könnte schließlich nach Beendigung der Kooperation wieder zu einem Konkurrenten werden, noch nach außen dringen. Ein wirksamer Schutz gegen den ungewollten

⁶⁸ Vgl. Segil (1998), S. 209 sowie Heck (1999), S. 65 und 70

⁶⁹ Vgl. Beyer (1999)



Wissensabfluss ergibt sich aus gegenseitiger Patentierung/Lizenzierung sowie der Verständigung auf gemeinsame Geheimhaltungsbestimmungen.⁷⁰

Als letzten Punkt sollte der Kooperationsvertrag auch Schlichtungsregelungen für etwaige Meinungsverschiedenheiten zwischen den Partnern enthalten und klare Vorgaben für den Fall der Beendigung der Kooperation vorsehen. Diese betreffen z.B. die Grenzwerte für Erfolgskennzahlen, bei deren Unterschreitung das Fortführen der Kooperation geprüft werden soll sowie die Klärung der Abwicklung der gemeinsamen Kooperation (Weiterführung durch einen Partner oder Auflösung/Verkauf).

4.2 Umsetzung & Betrieb

Die Umsetzung des Kooperationsvertrages und der darin festgelegten Ziele stellt neben der Partnerwahl den schwierigsten Teil eines Kooperationsvorhabens dar.

Es ist offensichtlich, dass man nicht alle möglichen Entwicklungen im Voraus absehen und vertraglich regeln kann. Deshalb verlangt die Umsetzung eines Kooperationsvorhabens ein Höchstmaß an Flexibilität von allen Beteiligten. Außerdem bergen Kooperationen ein enormes Konfliktpotential. Dieses entspringt einer Vielzahl von Faktoren, von denen hier nur eine kleine Auswahl vorgestellt werden soll:

- ▶ Veränderungsdruck auf die beteiligten Mitarbeiter
- ▶ Kulturkonflikte bei internationalen Kooperationen
- ▶ unvorhergesehene Fehlentwicklungen und Probleme
- ▶ Wettbewerbskonflikte bei Partnern, die auf dem selben Markt agieren (Kannibalismus)
- ▶ Verschiebung des Machtverhältnisses zwischen den Kooperationspartnern und daraus folgende Verschiebung von Kompetenzen und Gewinnverteilungen
- ▶ Wertigkeitskonflikte (für einen Kooperationspartner stellt das Kooperationsvorhaben eine Randkompetenz dar, für den anderen ist es der eigentliche Geschäftsgegenstand und Haupteinnahmequelle) und entsprechend unterschiedliches Engagement
- ▶ Fehlverhalten und Nichterfüllung eines Kooperationspartners
- ▶ Moral Hazard (ein Kooperationspartner versucht, sich einseitig Vorteile zu verschaffen)

⁷⁰ Vgl. Justus (1999), S. 204



Wegen des hohen Konfliktpotentials und der Notwendigkeit der Flexibilität aller Beteiligten wird in der jüngeren Literatur zum Thema Kooperationen immer häufiger die so genannte weiche Seite des Managements⁷¹ als erfolgsentscheidend für die Umsetzung eines Kooperationsvorhabens hervorgehoben. Diese weiche Seite des Managements soll den Aufbau einer Vertrauenskultur zwischen den Partnern fördern, was ein Höchstmaß an Commitment (Engagement) voraussetzt.

Unter Vertrauen verstehen dabei Ramaseshan/Loo den Willen, sich auf seinen Partner zu verlassen; als Commitment bezeichnen sie den andauernden Willen, eine wertvolle Beziehung aufrecht zu erhalten.⁷²

Neben dem Engagement der Kooperationspartner sind natürlich auch die Schlüssigkeit des Geschäftsplanes und bereits gesammelte Kooperationserfahrung entscheidend für das Gelingen eines Kooperationsvorhabens.

Um die Rolle der weichen Seite des Managements empirisch nachzuweisen, unternahm die Unternehmensberatung Booz-Allen & Hamilton im Jahre 1997 eine Best-Practice-Studie, in der sie 500 CEOs zu den Gründen befragten, die ihrer Meinung nach hauptsächlich zum Scheitern von Kooperationen beitragen. Dabei nannten drei Viertel der Befragten zu optimistische Annahmen und „lauwarmes“ Engagement als Hauptgründe für das Scheitern von Kooperationen.

⁷¹ Vgl. Cullen/Johnson/Sakano (1998), S. 223

⁷² Vgl. Ramaseshan/Loo (1998), S. 447

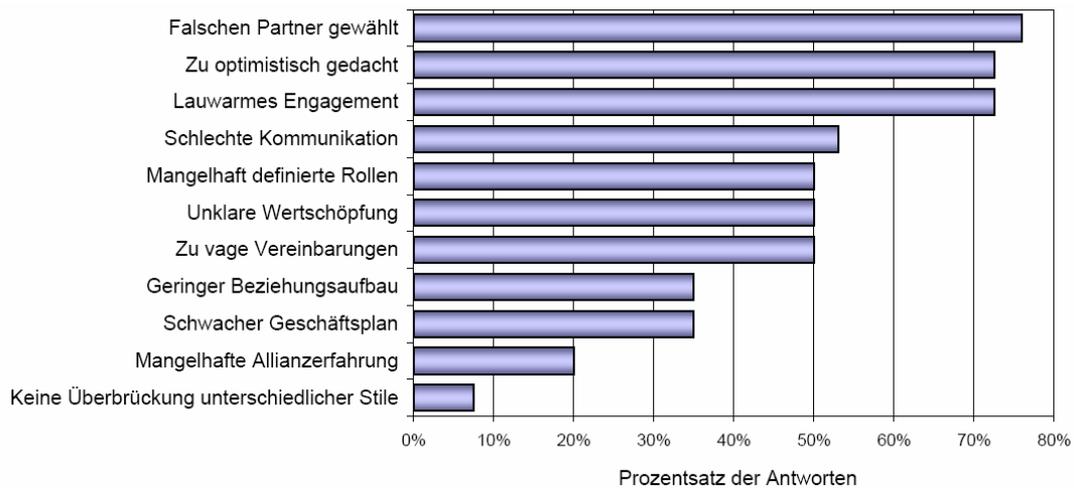


Abbildung 8: Gründe für das Versagen von Kooperationen laut den Aussagen von über 500 CEOs⁷³

Die Umsetzung eines Kooperationsvorhabens und dessen Management soll im Folgenden vertieft dargestellt werden. Dabei werden folgende Steuerungsdimensionen getrennt betrachtet:

- ▶ Betrieb / zwischenbetriebliche Dimension
- ▶ Kunden
- ▶ Mitarbeiter

Die Aufteilung in diese drei Steuerungsdimensionen soll der Operationalisierung getrennter Teilstrategien dienen.

Vorraussetzung für die Umsetzung dieser Teilstrategien ist die Implementierung eines gemeinsamen Kooperationscontrollings, das die Überwachung und Steuerung des Kooperationsvorhabens gewährleistet.

4.2.1 Implementierung eines gemeinsamen Kooperationscontrollings

Wer Erfolg haben will, der muss diesen messen, beurteilen und steuern können. Das heißt, die Kooperationspartner brauchen ein gemeinsames Kooperationscontrolling, damit sie den erreichten Erfolg beurteilen und ihr wirtschaftliches Handeln

⁷³ Quelle: Freidheim (1999), S. 139



entsprechend der Erkenntnisse aus der Erfolgsrechnung anpassen können. Es muss also der Grundsatz gelten: *If you can't measure it, you can't manage it.*⁷⁴

Als Kontrollformen lassen sich die Prämissen- und die Durchführungskontrolle abgrenzen.⁷⁵ Aufgabe der Prämissenkontrolle (feed forward Kontrolle) ist es, Fehleinschätzungen der Entwicklungen und Ereignisse im Rahmen der Unternehmens- und Umweltanalyse durch die Gegenüberstellung der gesetzten Prämissen mit dem tatsächlich eingetretenen Zustand aufzudecken. Demgegenüber werden mittels der Durchführungskontrolle die Wirkungen aller auftragsbezogenen und auftragsunabhängigen Ausführungshandlungen der Partner auf ihren Beitrag zur Erreichung der gemeinsamen Kooperationsziele überprüft. Werden Abweichungen gegenüber den Planungen festgestellt, so wird sie um eine Ursachenanalyse ergänzt, aus der konkrete Verfahrens- und ggf. Zielrevisionen abgeleitet werden.

Zum Vergleich der im Kooperationsvertrag vereinbarten Kennzahlen bzw. Zielkorridore mit den Ist-Werten sowie der Identifikation von Erfolgsquellen bedient man sich in der Praxis gewichteter Distanzprofile. Für die Erstellung eines gewichteten Distanzprofils ist jedem Messkriterium eine Strecke zuzuordnen, dessen Länge dem Anteil am Gesamtnutzen, d. h. dem Gewichtungsfaktor entspricht. Anschließend sind die Strecken entsprechend der verwendeten Normierungsskala zu unterteilen und so anzuordnen, dass die Maximalwerte der Skala untereinander liegen. Schließlich sind die Plan- und Ist- Erreichungsgrade auf den Strecken einzutragen und miteinander zu verbinden.

⁷⁴ Vgl. Bea/Haas (2001), S. 189

⁷⁵ Vgl. Hippe (1997), S. 198 ff.

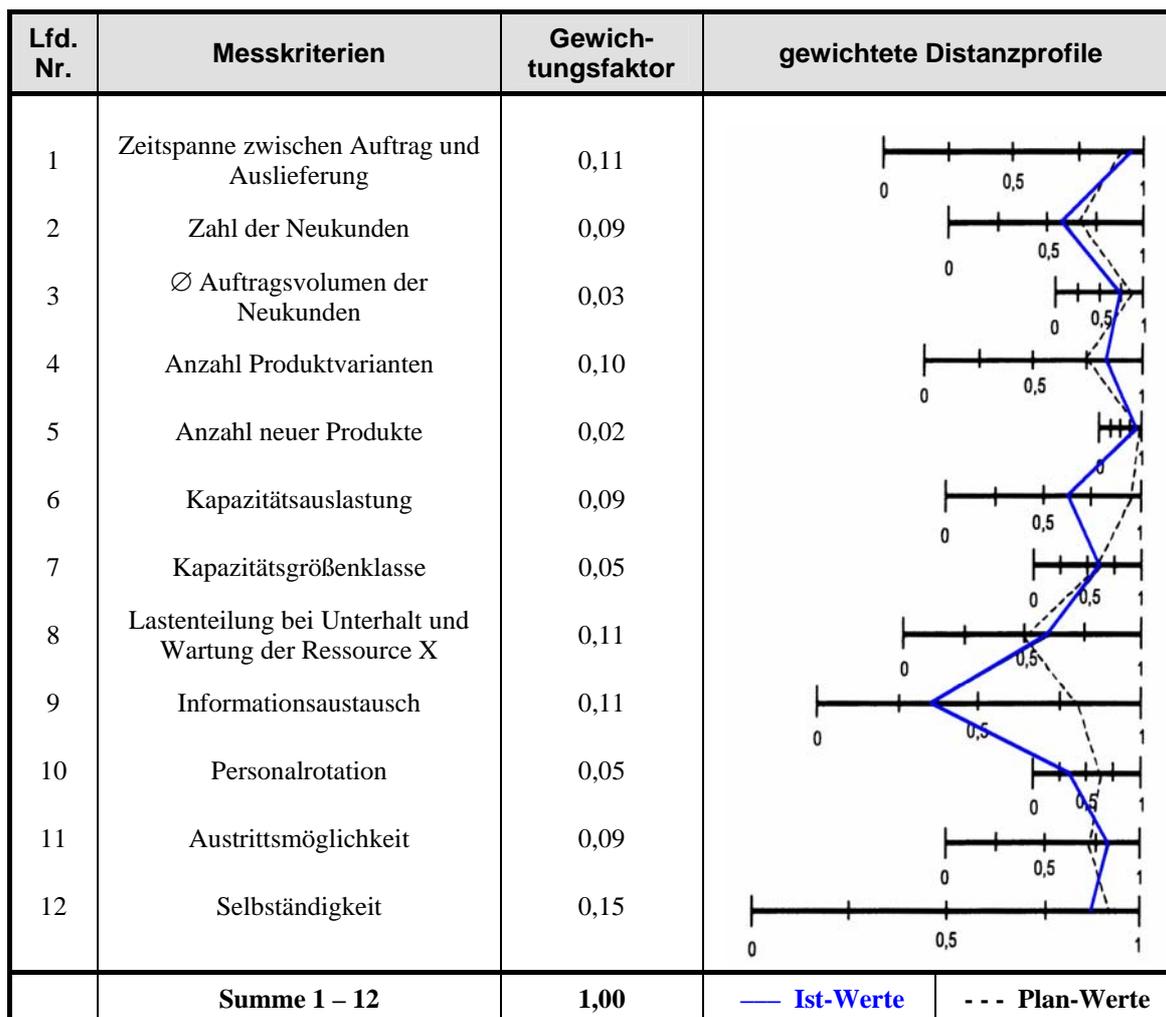


Abbildung 9: Beispiel für ein gewichtetes Distanzprofil⁷⁶

Anhand der gewichteten Distanzprofile lässt sich anschaulich nachvollziehen, welche Messkriterien entscheidend zum Kooperationserfolg beigetragen haben. Je größer der Abstand zwischen dem Plan- und Ist-Profil ist, desto weiter klaffen die aggregierten Erwartungen und die Ergebnisse der Zusammenarbeit auseinander. Durch Addition der Distanzen aller Kriterien eines Kooperationsziels lässt sich ferner feststellen, inwieweit die Einzelziele erreicht wurden. Für das Kooperationsmanagement ergeben sich daraus Hinweise, in welchen Bereichen verstärkt Anstrengungen zu unternehmen sind, um den gemeinsamen Erfolg und damit die Zufriedenheit der beteiligten Unternehmen zu steigern.

⁷⁶ Quelle: Wohlgemuth/Hess (1999), S. 63



Zur abschließenden Beurteilung des Strategieerfolgs bedarf es einer weiteren Verdichtung der Kennzahlen und deren Überführung zu Indexzahlen für die einzelnen Steuerungsdimensionen:

- ▶ Betrieb / zwischenbetriebliche Dimension
- ▶ Kunden
- ▶ Mitarbeiter

Diese Indexzahlen sollten wiederum alle Kennzahlen enthalten, wie sie im gewichteten Distanzprofil angewandt wurden – inklusive der entsprechenden Gewichtung.

Bei der Zielerfüllung für alle drei Hauptindexzahlen sollte eine relative Ausgewogenheit verfolgt werden. In der graphischen Aufbereitung entspräche ein solches ausgewogenes Controllingsystem folgender Abbildung:

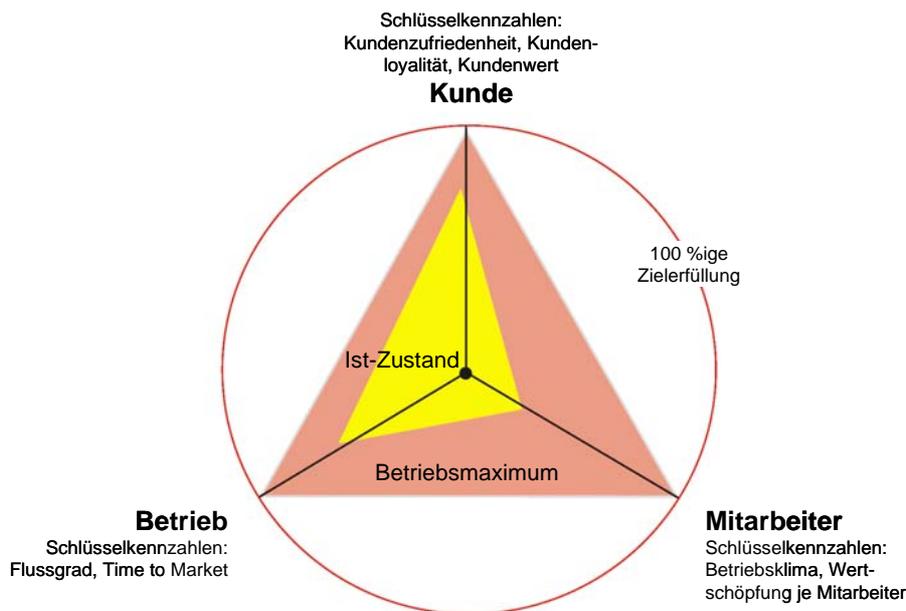


Abbildung 10: Ausgewogenes Kooperationscontrolling mit Schlüsselkennzahlen⁷⁷

Je mehr sich das gelbe Innendreieck (Erfüllungsgrad) dem Maximum des äußeren Dreiecks nähert, umso besser sind die Kennzahlen erfüllt und umso höher ist der langfristige Gesamterfolg des Betriebes sowie der gesamten Kooperation. Dabei drückt eine gleichmäßige Seitenlänge eine relative Ausgewogenheit der Zielerfüllung aus.

⁷⁷ Quelle: Beyer (1999)



Mit diesen beiden einfachen Instrumenten haben die Koordinatoren einer Kooperation die wichtigsten Werkzeuge parat, um den Betrieb der Kooperation zu steuern und deren Erfolg zu bewerten. Die einzelnen Kennzahlen geben Auskunft über die Leistungsbeiträge jeder einzelnen Kooperationsmaßnahme; die Zielerreichungsgrade für die drei Hauptindexzahlen (Betrieb, Kunden, Mitarbeiter) geben Auskunft über die Ausgewogenheit der Zielerfüllung für die Hauptsteuerungsdimensionen.

Diese Ausgewogenheit ist deshalb so wichtig, da nicht allein die betriebsinternen Produktionsprozesse erfolgsentscheidend sind. Gerade rentable Kundenpartnerschaften sowie die Motivation und die Ausbildung der Mitarbeiter haben entscheidenden Einfluss auf das Gelingen eines Kooperationsvorhabens. Ohne zufriedene und kompetente Mitarbeiter gibt es keine zufriedenen Kunden – Markterfolge sind also Verhaltenserfolge.⁷⁸

Im Folgenden sollen einige erfolgsentscheidende Aspekte für die einzelnen Steuerungsdimensionen näher betrachtet werden.

4.2.1.1 *Betrieb / zwischenbetriebliche Dimension*

Ganzheitliche Prozessoptimierung

Es liegt in der Natur der Sache, dass ein Betrieb, der eine Kooperation einget, nur einen Teil der Leistungserstellung kontrolliert, sei dies ein Know-how-Beitrag innerhalb eines Forschungskonsortiums oder ganz einfach die Wertschöpfung innerhalb einer Wertschöpfungspartnerschaft. Auch wenn ein Betrieb noch so wirtschaftlich arbeitet, so hängt doch sein wirtschaftlicher Erfolg in erheblichem Maße von den Beiträgen der restlichen Kooperationspartner ab. Für den Kooperationserfolg ist deshalb eine ganzheitliche Prozessoptimierung von entscheidender Bedeutung.⁷⁹

Bei abnehmendem Eigenfertigungsanteil wird deshalb die effiziente Integration der Partner zum zentralen Anliegen.

Alle Kooperationspartner müssen also in enger Zusammenarbeit die netzinternen Prozesse optimieren und damit neben der eigenen Wertschöpfung und den eigenen

⁷⁸ Vgl. Beyer (1999)

⁷⁹ Vgl. Beyer (1999)



Kosten auch ihrer Partner beeinflussen. Nur ein solches ganzheitliches Netzwerk mit entsprechender gegenseitiger Integration ist im Konkurrenzkampf unschlagbar und zugleich die beste Basis für hohe Kundenzufriedenheit.⁸⁰ Ein solcher ganzheitlicher Integrationsprozess setzt natürlich einen entsprechenden kontinuierlichen Verbesserungs- und Lernprozess voraus.

Die Bedeutung dieser Lernprozesse resultiert aus einem der gewichtigen Motive zur Bildung von Unternehmenskooperationen – der Erzielung von Synergievorteilen. Um Synergievorteile realisieren zu können, müssen Stärken- und Schwächenprofile der Partner nicht nur erkannt sondern auch durch entsprechende Lernprozesse ins eigene Unternehmen integriert werden. Diese Lernprozesse gestalten sich idealer Weise in einer Reihe von Lernzyklen.

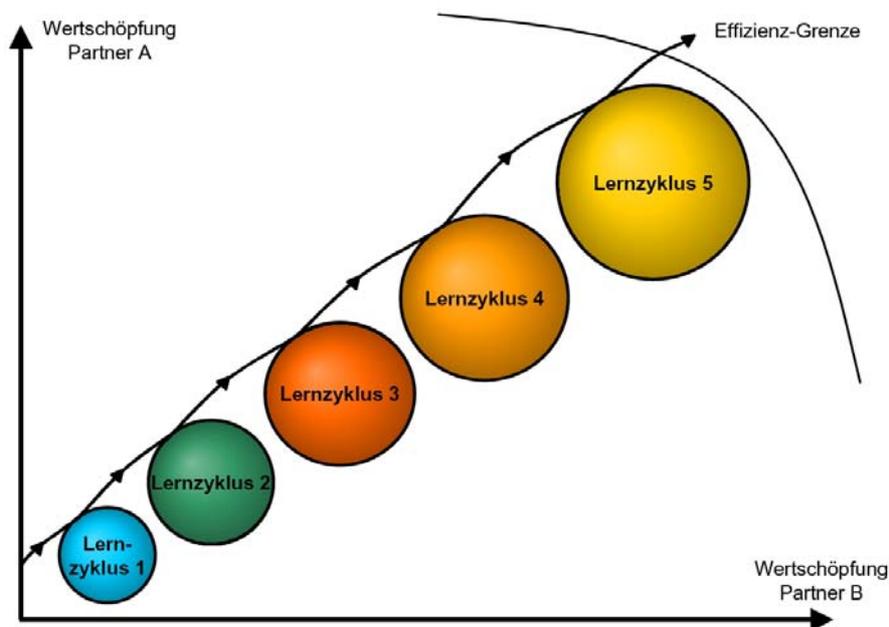


Abbildung 11: Lernzyklen in Unternehmenskooperationen und Steigerung der gemeinsamen Wertschöpfung⁸¹

In jedem Lernzyklus tauschen die Unternehmen Informationen aus, wie die Zusammenarbeit noch effektiver gestaltet werden kann. Sie verbessern ihre Interaktion und passen sich einander an, was zu einer engagierteren Verpflichtung und erhöhten

⁸⁰ Vgl. Beyer (1999)

⁸¹ Quelle: eigene Darstellung nach Doz, Hamel (1998), 191



Erwartungen gegenüber der Kooperation führt. Wächst hierdurch die Wertschöpfung aller Beteiligten in gerechtem Maße, verbessert sich die Beziehung zwischen den Kooperationspartnern erheblich, was wiederum zusätzliche Verpflichtung und Engagement in die Kooperation einbringt und sie effektiver werden lässt⁸² (= zyklische Erhöhung des Commitment-Niveaus). In erfolgreichen Kooperationen geht ein Lernzyklus in den nächsten über. Jeder Zyklus resultiert in einem höheren Lernniveau, einer Neuauswertung und Justierung der Kooperation, größeren Erwartungen und höherer Produktivität, bis theoretisch schließlich eine Effizienz-Grenze erreicht wird, ab der weitere Lernzyklen keinen zusätzlichen Wert erzeugen. In der Realität können selbst die besten Kooperationen höchstens eine Annäherung an diese Grenze erreichen. Nichtsdestotrotz erwächst durch die Erfahrung erfolgreicher Zusammenarbeit das Vertrauen, sich diesem Limit durch kontinuierliche Verbesserung anzunähern – fortwährendes Streben danach kreierte somit zunehmende Wertschöpfung.⁸³

Wichtige Kennzahlen

Die wichtigsten Kennzahlen zur Bewertung einer erfolgreichen Entwicklung der betrieblichen Dimension sind:

- ▶ der Flussgrad ($= \frac{\text{Bearbeitungs- bzw. Wertschöpfungszeit}}{\text{gesamte Durchlaufzeit/Prozesszeit}}$)
Anhand dieser Kennzahl ist ersichtlich, inwieweit das Schnittstellenmanagement (in Form des Fließprinzips mit geringen Unterbrechungen und Wartezeiten sowie niedrigen Lagerbeständen) umgesetzt wurde bzw. wird. Insbesondere unter dem Aspekt des erfolgskritischen Wettbewerbsfaktors Zeit ist die Zeitspanne zwischen Angebotseingang und Lieferzeit zu optimieren. Der Lieferbereitschaftsgrad spielt dabei ebenfalls eine große Rolle.
- ▶ Produktivitäten, Verspätungsquoten und Fehlerraten im Produktions- und Verwaltungsbereich
Diese Kennzahlen können als Indikatoren für die Effizienz und die Zuverlässigkeit (der Wertschöpfung) herangezogen werden.
- ▶ Lagerbestandshöhe, Lagerdauer sowie Lagerumschlagshäufigkeiten
Sie können Hinweise auf ineffiziente bzw. störanfällige Prozesse, nicht abgestimmte Kapazitäten, Terminprobleme oder hohe Ausschussquoten, Kapitalbedarfe usw. geben.

⁸² Vgl. Doz, Hamel (1998), S.190 ff.

⁸³ Vgl. Faulkner (1998), S.131 sowie Doz, Hamel (1998), S.191 ff.



4.2.1.2 Kundenperspektive

Die Kunden eines Unternehmens sind an dessen Produkten interessiert und nicht an dessen Organisationsstruktur. Es gilt deshalb, gegenüber dem Kunden als Einheit aufzutreten und ihm ein Produkt zu bieten, das ihm einen hohen Nutzen verschafft.

Bei einigen Kooperationen geht dieses Konzept sogar so weit, dass die einzelnen Unternehmensidentitäten in eine neue Kooperationsidentität übergehen. Beispielhaft seien hier Strategische Luftverkehrsallianzen genannt, bei denen ein Pool von Unternehmen die Beförderung zwischen Start- und Zielflughafen übernimmt. Die einzelnen Flugpläne sind aufeinander abgestimmt, Tickets der Partnerunternehmen werden gegenseitig anerkannt und Bonusprogramme beziehen sich auf die Leistungen der gesamten Allianz. Der Kunde wählt somit nicht mehr zwischen den begrenzten Angeboten der Lufthansa oder British Airways, sondern zwischen den (fast) weltumspannenden Verkehrsnetzen der Star Alliance oder One World. Verstärkt durch Kundenbindungsprogramme wie Bonusmeilen, wählt der Kunde bewusst zwischen diesen Unternehmenskooperationen und sieht sich als deren Kunde; nicht als Kunde eines Einzelunternehmens.

Aber auch wenn es nicht zur Bildung eines neuen Vertriebssystems kommt, so muss das Angebot von Produkt- bzw. Dienstleistung sowie aller Neben- und Garantieleistungen aus einer Hand kommen (one face to the customer). Nur so lässt sich eine stabile und rentable Kundenverbindung aufbauen. Eine diffuse Kundenverbindung überfordert nicht nur den Kunden, sondern macht auch eine effektive Kommunikation und eine genaue Kundenbewertung (mittels Kennzahlen) unmöglich. Die Aufgabe, eine starke Kundenverbindung aufzubauen muss in diesem Falle das führende Unternehmen übernehmen, beziehungsweise das Unternehmen, das das Endprodukt bzw. die endgültige Dienstleistung erstellt.

Ein zweiter Punkt, der zur Schaffung rentabler Kundenbeziehungen beiträgt ist eine möglichst frühe Integration des Letztanwenders. In der Tat werden etwa 70 Prozent aller Innovationen von einem Bedürfnis des Marktes bzw. direkt vom Anwender ausgelöst, nicht von neuen Technologien und Konzepten.⁸⁴ Deshalb sollten Kooperationspartner, Zulieferer und wichtige Kunden frühzeitig in eigene Produktteams

⁸⁴ Vgl. Beyer (1999)



eingebunden werden, die sich mit Neuentwicklungen befassen. Sobald das kooperationsinterne Entwicklungsteam eine Entscheidung zur Neuentwicklung gefällt hat, sollte also ein Kunde über Nutzen und Zweckmäßigkeit der Innovation befragt werden; Prototypen sollten direkt von Schlüsselkunden getestet werden. Somit werden die besten Ideen gefördert (Innovationskompetenz) und Produktionsprozesse verkürzt. Darüber hinaus sinkt auch das Verwertungsrisiko von Neuerungen erheblich.⁸⁵

Wichtige Kennzahlen

Die wichtigsten Kennzahlen zur Bewertung einer erfolgreichen Entwicklung der Kundendimension sind:

- ▶ Kundenzufriedenheit
messbar durch harte Kennzahlen (Anzahl der Neukunden, Marktanteil, Beschwerderaten) und weiche Daten (z.B. ermittelt durch Kundenumfragen)
- ▶ Kundenloyalität (Wiederholungskäufe, Kundenfluktuation)
- ▶ Kundenwert
wichtigste Verfahren zur Ermittlung des Kundenwertes: Customer Lifetime Ansatz, Kundendeckungsbeitragberechnung, ABC Kundenanalyse, Kundenportfolio-Analyse⁸⁶

Diese wichtigen Frühindikatoren lassen erkennen, wie treu Kunden sind, ob sie erfolgreich eingebunden werden, ob der Kundenwert langfristig steigt und welche Deckungsbeiträge mit den Kunden in mehreren Perioden erwirtschaftet werden.

4.2.1.3 Mitarbeiterperspektive

Widerstände und Konflikte

Die Umsetzung eines Kooperationsvorhabens bringt natürlich eine große Menge an Veränderungen mit sich. Veränderungen sind ihrerseits die Quelle von Widerstand seitens der Mitarbeiter. Dieser Widerstand entspringt zum Beispiel der Furcht um den eigenen Arbeitsplatz⁸⁷ oder dem Unwillen, „altbewährte“ Organisationsstrukturen und

⁸⁵ Vgl. Beyer (1999)

⁸⁶ Vgl. <http://www.lexikon-definition.de/Kundenwert.html>

⁸⁷ Vgl. Endress (1991), S. 235



Handlungsabläufe zu verändern. Letzteres äußert sich häufig in einer besonderen Betonung der eigenen Unternehmenskultur sowie Verweigerung und Boykott der unerwünschten Kooperationsaktivitäten des eigenen Unternehmens. Solchen Entwicklungen muss von Anfang an entgegengewirkt werden. Dies erreicht man durch eine möglichst transparente Darstellung der Entscheidungsgründe und durch eine offene Kommunikation bezüglich der persönlichen Zukunft der direkt involvierten Mitarbeiter. Mögliche Maßnahmen in dieser Phase sind Gesprächsrunden und Gruppendiskussionen auf allen Mitarbeitererebenen, die Einführung von Kooperationspatenschaften, die Integration aller betroffenen Abteilungen in abteilungsübergreifenden Projektteams und die gemeinsame Weiterbildung der Mitarbeiter (z.B. in einer Corporate University). Das Ziel all dieser Anstrengungen sollte sein, eine gemeinsame Kooperationskultur zu entwickeln, die auf gegenseitigem Vertrauen basiert.

Kooperationsmanagement

Voraussetzung für die Schaffung dieser gemeinsamen Kooperationskultur ist ein effektives Kooperationsmanagement, dass die Umstellungsprobleme mit einem abgestimmten Change Management begleitet und die Zusammenarbeit innerhalb der Kooperation in einen synergetischen, kontinuierlichen Lern- und Verbesserungsprozess überführt, sodass die Kooperationsziele erreicht werden können. Deshalb muss eine Leitungsstruktur für die Kooperation erstellt werden, an deren Spitze ein Kooperationsmanager bzw. Change Agent steht, der für die Umsetzung der Kooperationsstrategie verantwortlich zeichnet.⁸⁸ Dieser ist vor allem in seinen Führungsqualitäten gefordert, da das Engagement der involvierten Mitarbeiter maßgeblich durch das Verständnis für die Kooperationsvision beeinflusst wird. Demzufolge ist er aufgefordert, Strategien und Prinzipien der Kooperation in der Organisation zu Anerkennung zu führen, um in der Folge über finanzielle Mittel, Informationen, Ausbildung und Fähigkeiten verfügen zu können, die zur Verfolgung der Kooperationsziele gebraucht werden. Darüber hinaus muss er ebenfalls für eine durchgängige Motivation aller durch die Kooperation betroffenen Mitarbeiter sorgen. Im idealen Fall finden sich Führungspersönlichkeiten, die konstruktiven Wandel

⁸⁸ Vgl. Heck (1999), S. 67



initiieren können und das strategische Moment ihrer Aufgabe verstanden haben.⁸⁹ Daneben darf nicht vergessen werden, dass die Probleme, die innerhalb von Unternehmenskooperationen auftreten, ein Höchstmaß an sozialer Kompetenz und die Fähigkeit verlangen, Konflikte zu artikulieren und sie zu einem befriedigenden Ergebnis aller zu lösen.⁹⁰

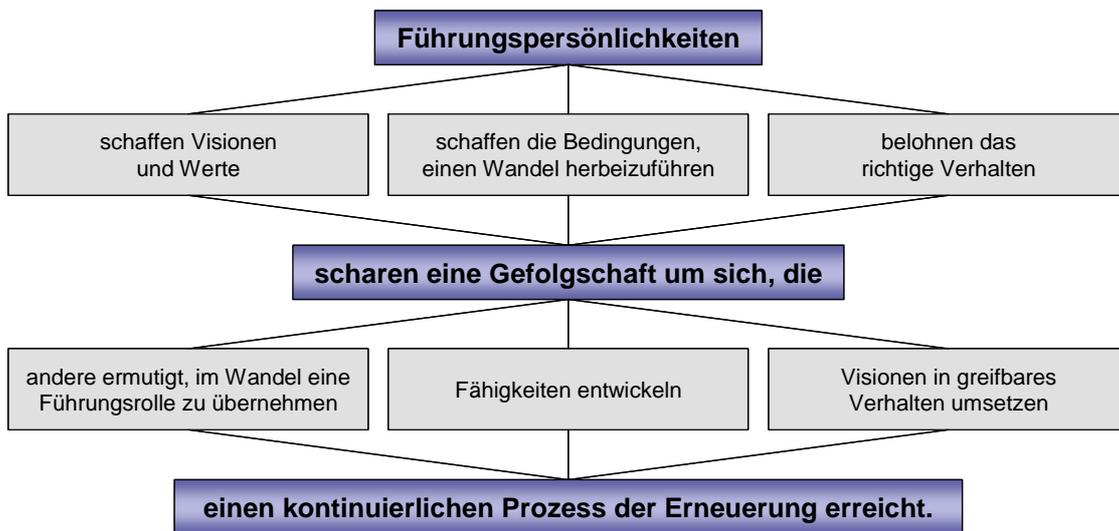


Abbildung 12: Strategische Führung⁹¹

Für die Schlichtung von Meinungsverschiedenheiten sollte dem Kooperationsmanager eine Schiedsstelle zur Seite gestellt werden, deren – im Voraus bestimmte – Mitglieder im Streitfall einigen neutralen Blick auf die Argumente der verschiedenen Seiten haben und somit zu einer ausgewogenen, wertneutralen Entscheidung gelangen können.

Commitment

Eine effektive Integration der Kooperationspartner baut Hindernisse zwischen allen Beteiligten ab und schafft Vertrauen.⁹² Mit diesem Vertrauen wächst auch das Engagement, das die Kooperationspartner in die Beziehung einbringen. Cullen/Johnson/Sakano haben dieses Engagement als entscheidenden Erfolgsfaktor für

⁸⁹ Vgl. Freidheim (1999), S. 200, 207 sowie 215

⁹⁰ Vgl. Justus (1999), S. 223

⁹¹ Quelle: Freidheim (1999), S. 215

⁹² Vgl. Doz, Hamel (1998), S.151



Kooperationen identifiziert.⁹³ Es ist gleichsam der Beziehungskitt, der über Konflikte hinweg hilft, die sich zwangsläufig aus der Tatsache ergeben, dass im Vorhinein nicht alles vertraglich geregelt werden kann. Darüber hinaus fanden Ramaseshan/Loo bei einer Untersuchung von 164 internationalen strategischen Allianzen heraus, dass ein höheres Vertrauen, höheres Commitment und eine bessere Kommunikation der Partner die wahrgenommene Effektivität der Kooperation entscheidend positiv beeinflussen können.⁹⁴

Der engagierte Mitarbeiter (committed employee) wird somit zum wichtigsten Glied einer Unternehmenskooperation, indem er durch ständigen Einsatzwillen und eine hohe Anpassungsbereitschaft zum Gelingen der Kooperation beiträgt.

Wichtige Kennzahlen

Die wichtigsten Kennzahlen zur Bewertung einer erfolgreichen Entwicklung der Mitarbeiterdimension sind:

- ▶ Mitarbeiterzufriedenheit und Betriebsklima
messbar durch harte Kennzahlen (Fluktuationsraten, Fehlzeiten und Arbeitsproduktivitäten) und weiche Daten (z.B. ermittelt durch anonyme Mitarbeiterumfragen)
- ▶ Zahl der Verbesserungsvorschläge pro Mitarbeiter und Jahr, Weiterbildungsbereitschaft der Mitarbeiter
- ▶ Wertschöpfung pro Mitarbeiter

4.3 Restrukturierung / (vorzeitige) Beendigung

4.3.1 Restrukturierung

Durch die ständige Veränderung der Unternehmensumwelt unterliegen Kooperationen einem fortlaufenden Restrukturierungskreislauf. So können zum Beispiel Veränderungen am Markt zu Leerkapazitäten oder obsoleten Kompetenzen führen, die ihrerseits den Kooperationserfolg mindern. Des Weiteren können sich im Verlauf einer Unternehmenskooperation die Ziele und Bedürfnisse der Partnerunternehmen verändern. Sinken die Erfolgskennzahlen unter die im Kooperationsvertrag vereinbarten

⁹³ Vgl. Cullen/Johnson/Sakano (1998), S. 227

⁹⁴ Vgl. Ramaseshan/Loo (1998), S. 455



Grenzwerte sollte ein bis dato unabhängiges Gremium über die Neuausrichtung oder Beendigung einer Kooperation entscheiden. Die große Herausforderung ist hierbei, auch die Sinnhaftigkeit der im Kooperationsvertrag festgelegten Grenzwerte bzw. Zielkorridore kritisch zu hinterfragen. Häufig erfolgt die Beendigung einer Kooperation zu vorschnell, aufgrund von Fehleinschätzungen und überzogene Ergebnisprojektionen für die frühe Betriebsphase.⁹⁵

Kommt es zu einer Neuausrichtung/Restrukturierung der Kooperation, werden in der Regel die einzelnen Ziele neu verhandelt und häufig ein neuer Kooperationsvertrag aufgesetzt. Bisweilen kommt es auch zur Aufnahme neuer Partner.

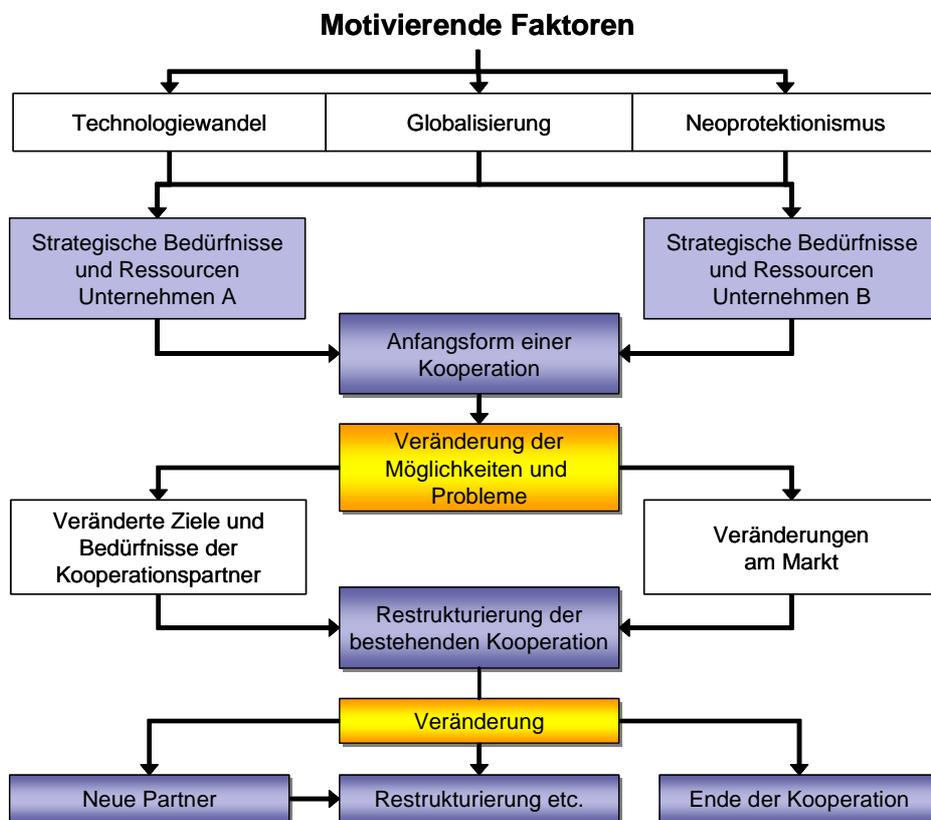


Abbildung 13: Restrukturierung einer Unternehmenskooperation⁹⁶

⁹⁵ Vgl. Doz, Hamel (1998), S. 151

⁹⁶ Quelle: Doz, Hamel (1998), S. 102



4.3.2 (vorzeitige) Beendigung

Viele Unternehmenskooperationen haben ein einzelnes, zeitlich und sachlich befristetes Kooperationsziel, nach dessen Umsetzung eine Weiterführung der Kooperation überflüssig würde. In diesem Falle könnte lediglich nach neuen gemeinsamen Projektmöglichkeiten gesucht werden. Auf diese i.d.R. konfliktfreie Beendigung einer Kooperation soll hier nicht weiter eingegangen werden.

Für eine vorzeitige Beendigung einer Unternehmenskooperation gibt es vielfältige Gründe:

Die Kooperationsziele werden nicht erreicht.

Wie oben genannt, ist es häufig anzutreffen, dass der festgelegte Zielerreichungsgrad nicht erfüllt werden kann. Dies geschieht insbesondere deshalb, da die Erwartungen, die in die Ergebnisse einer Kooperation gesetzt werden, im Vorfeld bereits zu hoch angelegt werden. Außerdem können technologische Über- bzw. Fehleinschätzungen zu der Erkenntnis führen, dass ein Kooperationsvorhaben gar nicht erst zur Umsetzungsphase gelangt. Dies könnte zum Beispiel bei Forschungsk Kooperationen der Fall sein, bei denen man auf unüberbrückbare technologische Schwierigkeiten trifft oder bei denen die Verwertung der Innovationen durch Absprung eines Kunden oder durch eine Kostenexplosion unmöglich wird.

Alternative Strategien werden interessanter.

Genauso ist es möglich, dass die laufende operative und strategische Kontrolle zu dem Ergebnis führt, dass entweder andere Partnerunternehmen oder gar andere strategische Optionen sinnvoller sind. Bei der Bewertung alternativer Strategievarianten muss allerdings auch der Austritt aus einer bestehenden Kooperationsbeziehung kostenmäßig erfasst werden. Gerade bei Kooperationen, die auch den Aufbau gemeinsamer Strukturen zum Gegenstand haben, können hier erhebliche Austrittsbarrieren entstehen.

Die handelnden Personen der Kooperation „können nicht mehr miteinander“.

Gerade für klein- und mittelständische Unternehmen ist diese persönliche Sphäre, das Verhältnis der Entscheidungsträger zueinander, ein wichtiges Element für die



Funktionsstüchtigkeit der Kooperation.⁹⁷ Ist dieses Verhältnis gestört (z.B. Vertrauensbruch), ist der Bestand der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit auch dann gefährdet, wenn an sich die Kooperation gute Erfolgsaussichten hätte, da mit dem Vertrauen auch der Willen schwindet, die Beziehung zu entwickeln und aufrecht zu erhalten (Verlust des Commitments).

Die Machtverhältnisse innerhalb der Kooperation verschieben sich.

Die Machtverhältnisse innerhalb einer Kooperation unterliegen ständigen Veränderungen die aus veränderten externen wie internen Bedingungen, veränderten Ressourcenwerten und Ressourcenkonstellationen oder neuen strategischen Ausrichtungen der Partner resultieren. Mit den Machtverhältnissen verschiebt sich auch das Anreiz-Beitrags-Verhältnis für die einzelnen Kooperationspartner.

Während stärkere Partner versuchen werden, den Schwächeren zu unterdrücken, könnte der schwächere Partner versuchen, den stärkeren Partner zu hintergehen oder zu schaden, um dessen Macht zu erodieren.⁹⁸ Andererseits könnte der schwächere Partner auch den Glauben an die Erreichbarkeit der eigenen Ziele verlieren, was zu einer inneren Kündigung der Kooperation beim schwächeren Partner führt und sein Commitment auf ein Minimum zurücksetzt.

Solche Machtkämpfe wirken sich unweigerlich negativ auf den Erfolg eines Kooperationsprojektes aus und führen in aller Regel zu einer vorzeitigen Beendigung der Kooperation.

Die wirtschaftliche Existenz eines Kooperationspartners ist bedroht.

⁹⁷ Vgl. Endress (1991), S. 21

⁹⁸ Vgl. Ramaseshan/Loo (1998), S. 446



Es sicherlich sinnvoll, bereits im Rahmen der Kooperationsvereinbarungen Regelungsmechanismen und Bewertungsschemata zu entwickeln, die im Falle der Auflösung zur Anwendung kommen und eventuelle (Verteilungs-)Konflikte minimieren helfen.⁹⁹

Eine Möglichkeit besteht in dem Verkauf sämtlicher Kooperationsressourcen (Maschinen, Know-how usw.) durch alle beteiligten Partnerunternehmen an Dritte. Weiterhin ist es denkbar, die Kooperationsressourcen stillzulegen, wenn die Kosten der Fortführung die zu erwartenden Rückflüsse übersteigen und kein Käufer für diese Ressourcen gefunden werden kann. Schließlich ist das Ausscheiden eines Kooperationspartners nicht zwangsläufig mit der Aufgabe des Kooperationsziels verbunden. So ist es beispielsweise aus Sicht des verbleibenden Unternehmens ein gangbarer Weg, die gesamten Aktivitäten der Kooperation zu übernehmen und in Eigenregie fortzuführen oder neue Kooperationspartner für das Kooperationsfeld zu suchen und einzubinden.

Neben der Verteilung der Gewinne und Verluste ist es für jedes Partnerunternehmen von vitalem Interesse, das eigene Know-how zu schützen. Die ehemaligen Kooperationspartner sind i.d.R. nach Beendigung der Kooperation wieder Konkurrenten. Es ist deshalb nur zu verständlich, dass einer der Partner die im Rahmen der Kooperation erworbenen Kenntnisse nach Beendigung derselben gegen den neuen Konkurrenten verwendet und dessen Wettbewerbsposition untergräbt. Der Gefahr des unkontrollierten Technologie- und Wissenstransfers an temporäre Partner muss sich also jedes kooperationswillige Unternehmen schon im Voraus bewusst sein.

Ein gefestigtes Schutzsystem vor Fremddaneignung ergibt sich durch Patente und Lizenzierungen. Bei der Beendigung der Kooperation ist darauf zu achten, dass die gemeinsamen Informations- und Kommunikationssysteme in geordneter Art und Weise abgebaut werden, sodass ein ungewollter Technologietransfer sofort aufgedeckt werden kann.

⁹⁹ Vgl. Hermann (1989), S. 242



4.3.3 Bewertung des Kooperationserfolgs

Wenn ein Kooperationsvorhaben vor einer Restrukturierung oder vor dem Aus steht, sollten die Partnerunternehmen genau analysieren, welchen Erfolg sie mit der Kooperation erzielt haben, welche Faktoren zum Erfolg beigetragen haben und in welchen Punkten die Schwächen der Zusammenarbeit lagen. Zur Beendigung und häufig auch vor einer Restrukturierung fertigen erfolgreiche Unternehmen einen Abschlussbericht an, der die aus der Kooperation gewonnenen Erkenntnisse detailliert festhält. Somit hat man eine Wissensbasis, die zur erfolgreichen Umsetzung weiterer Kooperationen beitragen kann.¹⁰⁰

Ein wichtiges Hilfsmittel zur Bewertung des Kooperationserfolgs ist die Nutzwert-Kosten-Analyse¹⁰¹, die auf dem Verständnis basiert, dass der Erfolg als Differenz aus Nutzen und Aufwand ermittelt wird. Der im Voraus geplante Nutzen entspricht hierbei der vollen Umsetzung der Kooperationsresultate; die geplanten Kosten entsprechen dem vereinbarten Kooperationsbudget. Ob die Kooperation als Erfolg oder Fehlschlag bewertet wird hängt also vom Soll-Ist-Vergleich zwischen den Plan- und Istwerten für den Nutzwert und die Kosten ab. Eine Kooperation deren Ziele bei überplanmäßig hohen Kosten erreicht wurden ist genauso ein Fehlschlag, wie eine Zusammenarbeit, die zwar im Budgetrahmen geblieben ist, dafür aber die Kooperationsziele nicht erreichen konnte. In der graphischen Darstellung kann man den Kooperationserfolg folgendermaßen ausdrücken:

¹⁰⁰ Vgl. Schäfer-Kunz (1995), S. 139

¹⁰¹ Vgl. im Folgenden Wohlgemuth/Hess (1999), S. 49-64

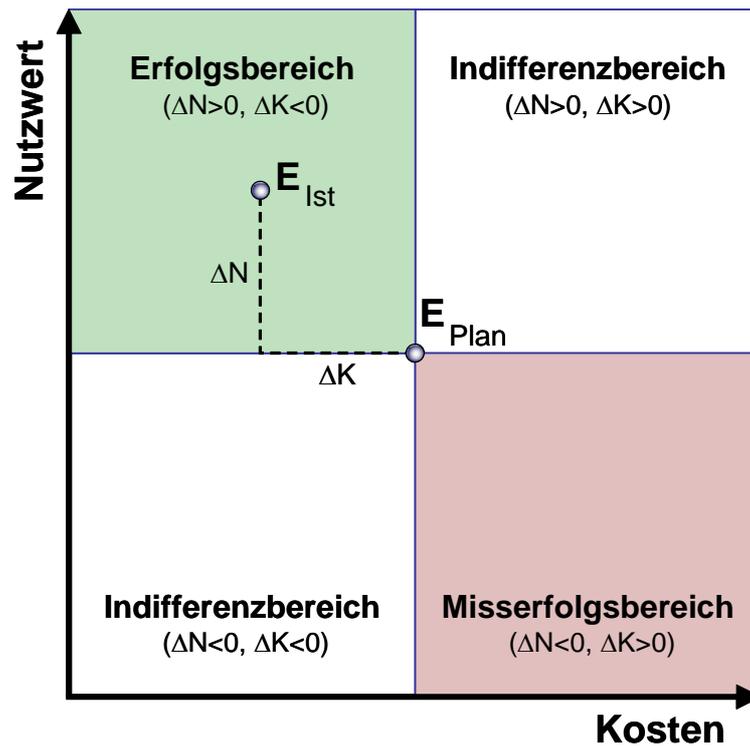


Abbildung 14: Nutzwert-Kosten-Diagramm¹⁰²

Die abgebildete Kooperation kann als Erfolg bewertet werden, da bei geringen Kosten ein höherer Nutzwert als erwartet erzielt wurde. Würden die tatsächlichen Kosten den Planungswert übersteigen, während der Nutzen geringer als geplant ausfällt, müsste man die Kooperation als Misserfolg werten; die restlichen Kombinationen (höherer Nutzen bei höheren Kosten und vice versa) werden indifferent bewertet.

¹⁰² Quelle: Wohlgemuth/Hess (1999), S. 61



5 Erfolgsfaktoren für Unternehmenskooperationen

„Erfolgsfaktoren sind Determinanten, die das Erreichen der Kooperationsziele begünstigen. Sie beeinflussen direkt oder indirekt den Weg der Zielerreichung und damit den Unternehmens- bzw. Kooperationserfolg“.¹⁰³

Die Autoren der aktuellen Literatur zum Thema sind sich einig, dass der Erfolg der verschiedenen Kooperationsformen davon abhängt, inwieweit es den Beteiligten gelingt, eine Win-Win-Situation im Gegensatz zu einem Nullsummenspiel zu schaffen. Für alle Partner muss ein Anreiz-/Beitrags-Gleichgewicht gegeben sein.¹⁰⁴ Dieses Ziel setzt ein hohes Maß an Commitment voraus, also einem Aspekt, der der weichen Seite des Managements zuzurechnen ist.

In der jüngeren Literatur zum Thema Unternehmenskooperation stellen die Autoren immer wieder die Bedeutung der Beziehungen zwischen den beteiligten Entscheidungsträgern heraus. Unternehmen betreten beim Eingang einer Kooperation immer Neuland. Es gilt deshalb Kooperationen als „lebende Systeme“ zu entwickeln. Dabei stellt sich Erfolg vor allem durch Zusammenarbeit (gemeinsames Schaffen von Mehrwert) ein, nicht aber unbedingt durch reinen Austausch (etwas zurückerhalten für das, was man hergibt). Bei dieser gemeinsamen Entwicklung der Kooperation gelangen die Beteiligten immer wieder an die Grenzen des vertraglich Bestimmbaren und des mit formalen Methoden Kontrollierbaren. Mehr und mehr setzt sich deshalb die Überzeugung durch, dass Kooperationen weniger von formalen Bestimmungen als vielmehr durch ein dichtes Netz von persönlichen Beziehungen und internen Infrastrukturen, die wechselseitiges Lernen fördern, getragen werden.¹⁰⁵

Während im vorhergehenden Kapitel die formalen Hauptaufgaben bei der Umsetzung eines Kooperationsvorhabens vorgestellt wurden, sollen deshalb im Folgenden noch einmal die wichtigsten Aspekte des so genannten weichen Managements dargestellt werden, die zu einer erfolgreichen Umsetzung eines Kooperationsvorhabens beitragen.

¹⁰³ Vgl. Fontanari (1996), S. 154

¹⁰⁴ Vgl. Backhaus/Meyer (1993), S. 333 zitiert bei Hopfenbeck (1998), S. 187

¹⁰⁵ Vgl. Hopfenbeck (1998), S. 187



5.1 Unternehmerische Partnerschaft

5.1.1 Gemeinsame Bewältigung von Unsicherheiten

Wesentlichen Einfluss auf eine strategische Partnerschaft haben das Ausmaß der bestehenden Unsicherheit, die Komplexität der Unternehmenskooperation sowie die Art der vorhandenen Interdependenz.¹⁰⁶

Die Unsicherheit, die einer strategischen Beziehung immanent ist, resultiert zum einen aus dem Umfeld, in das die Kooperation eingebettet ist (Umfeldunsicherheit), zum anderen aus dem Verhalten der Partner (Verhaltensunsicherheit). Die Umfeldunsicherheit, die sich aus makro-ökonomischen, politisch-rechtlichen, soziokulturellen, natürlichen und technologischen Veränderungen ergibt, müssen die Partnerunternehmen gemeinsam durch Anpassung an die sich ändernden Umweltbedingungen managen. Die Verhaltensunsicherheit hängt von dem Verhalten der Partner ab und kann teilweise durch gestalterische Maßnahmen eingegrenzt werden. Durch die richtige Partnerwahl, eine faire Beziehung und offene Rahmenverträge zur Wahrung der Flexibilität versucht man beispielsweise, Anreize zu erwartungskonformem Verhalten in die Kooperation einzubringen.¹⁰⁷ Ein anderer Aspekt, der die Verhaltensunsicherheit entscheidend vermindern kann, ist die Wahl eines Partners, den man schon vor der Entscheidung für ein Kooperationsvorhaben kennt. In einer 1994 durchgeführten Studie über 131 deutsche Unternehmen, „die Erfahrungen mit internationalen Gemeinschaftsunternehmen machen konnten“, stellten Raffée/Eisele einen signifikant positiven Zusammenhang zwischen der vorherigen Bekanntschaft und dem Kooperationserfolg internationaler Kooperationen fest.¹⁰⁸

Die Komplexität von Unternehmenskooperationen steigt zwangsläufig mit der Anzahl der beteiligten Unternehmen. Deshalb empfehlen viele Autoren, diese Zahl so gering wie möglich zu halten, um die Partnerschaft steuerbar zu halten. Es gibt sogar Hinweise darauf, dass eine steigende Anzahl von Kooperationspartnern die Komplexität mehr steigert, als kulturelle Unterschiede zwischen den Partnern. In einer Studie zu 2442 Joint Ventures in China stellten zum Beispiel Hu/Chen fest, dass ein positiver

¹⁰⁶ Vgl. Lutz (1993), S. 156 ff.

¹⁰⁷ Vgl. Lutz (1993), S. 159

¹⁰⁸ Vgl. Raffée/Eisele (1994), S.21



Zusammenhang zwischen der Anzahl der Partner im Joint Venture und dem Erfolg besteht, wenn die Anzahl der Partner gering ist. Ist die Anzahl der Partner hingegen groß, dann existiert ein negativer Zusammenhang. Einen signifikanten Zusammenhang zwischen der soziokulturellen Distanz des Partners zu China und dem Joint-Venture-Erfolg konnten sie hingegen nicht feststellen.¹⁰⁹

5.1.2 Vertraglicher Hintergrund

Wie unter Punkt 4.1.3 bereits angesprochen, legt der Kooperationsvertrag den Grundstein für eine zukünftige Partnerschaft, indem er Rechte und Pflichten bestimmt sowie verbindliche Ziele definiert, die mit der Kooperation erreicht werden sollen.

Bei der Erarbeitung dieses Vertrages sollte nur das vereinbart werden, was vernünftig formalisiert werden kann und nicht lediglich auf gutem Glauben basiert. Je nachdem, was den Unternehmungen wichtig erscheint, sollte Niederschrift im Vertrag finden, wobei Einzelheiten zur Durchführung, Überwachung und Sanktionsmaßnahmen auf ein Mindestmaß reduziert werden sollten. Alle Eventualitäten können vertraglich nicht erfasst werden und der Versuch, dies dennoch so präzise wie möglich zu tun, vergiftet das Klima, da die Annahme im Raum steht, die Vereinbarung werde nicht fair umgesetzt und ein Mangel an Vertrauen herrsche vor.¹¹⁰

Gut geregelte vertragliche Bedingungen einer Kooperation nennen auch konkrete Mechanismen, die eine Auflösung und deren Abwicklung erläutern. Auch wenn diese Absicherung einem Ehevertrag ähnlich einen faden Beigeschmack hervorruft, sollte dennoch berücksichtigt werden, dass gelegentliche Meinungsverschiedenheiten zwischen den Unternehmen nicht die sofortige Auflösung der Kooperation zur Folge haben müssen. Klauseln im Vertrag sollten eine Trennung in der Art festlegen, dass sie den Gründerunternehmen der Kooperation nicht schadet – eine Auflösung der Partnerschaft ist schließlich so legitim wie der Verkauf einer unrentablen Betriebseinheit.¹¹¹

¹⁰⁹ Vgl. Hu/Chen (1996), S. 169

¹¹⁰ Vgl. Lewis (1991), S. 284

¹¹¹ Vgl. Freidheim (1999), S. 178



Als vorbildhaft kann hierbei das Beispiel Elencos gelten – einem Joint Venture zwischen Eli Lilly und Dow in der Agrarindustrie. Zu Beginn maßen beide Unternehmen dem Agrobusiness höchste Priorität bei, und jeder der Partner kaufte sich die speziellen Kapazitäten für die Kooperation ein. Mitte der neunziger Jahre änderte Eli Lilly jedoch die Unternehmensprioritäten und wollte aus dem Deal aussteigen. Die ursprüngliche Kooperationsvereinbarung sah klare Schritte und Regeln für das Management einer Auflösung vor. Dow kaufte die Anteile von Lilly nach der zuvor festgelegten Formel. Und Elenco arbeitet erfolgreich bis zum heutigen Tage.¹¹²

5.2 Beziehungsaufbau und Vertrauensbildung

5.2.1 Kommunikation und Vertrauen

Ein Großteil der Arbeit in Unternehmenskooperationen wird von den Unternehmen getrennt von einander erbracht. Es ist daher entscheidend, eine positive Einstellung gegenüber der Kooperation aufzubringen, sich gegenseitig zu informieren und eine gute Kommunikation zu pflegen, um unliebsame Überraschungen zu vermeiden und Probleme frühzeitig offen zu legen.

Gute Kommunikation zeichnet sich durch eine genaue, zeitgerechte, substantielle, offene und vor allem beidseitige Gestaltung aus.¹¹³ Hierfür ist ein interaktives Kommunikationssystem ausschlaggebend. Die Fortschritte, die durch die Telekommunikation und das Internet erzielt wurden, erleichtern den Aufbau eines solchen Kommunikationssystems, welches an zahlreichen Orten multiple Partner und ihre zahlreichen Einzelpersonen mit Informationen versorgen und dennoch einfach und robust sein muss. Mit der Integration der Informationstechnologie der Kooperationspartner ergibt sich somit eine der Hauptaufgaben, um den operativen Rahmen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit erstellen zu können.¹¹⁴

Eine gute Kommunikation zwischen den Partnern gibt Zuversicht, Verständnis und vor allem Vertrauen. Der Aufbau von Vertrauen braucht jedoch Zeit, Geduld und Willen und kann nur in einem kollaborativen Prozess geschehen, in welchem weder blind

¹¹² Vgl. Freidheim (1999), S. 140

¹¹³ Vgl. Freidheim (1999), S. 148

¹¹⁴ Vgl. Freidheim (1999), S. 164



vertraut noch übervorsichtig agiert werden sollte.¹¹⁵ Jahrelange positive Erfahrungen sind zuweilen notwendig, um den Vertrauensgrad zu erreichen, der für eine erfolgreiche Zusammenarbeit Bedingung ist. Dabei wird Vertrauen durch die Einhaltung von Versprechen, dauernde Integrität und Ehrlichkeit erreicht, die zusätzlich verstärkt werden, teilt man mit den Partnern sowohl Verluste als auch Erfolg.¹¹⁶

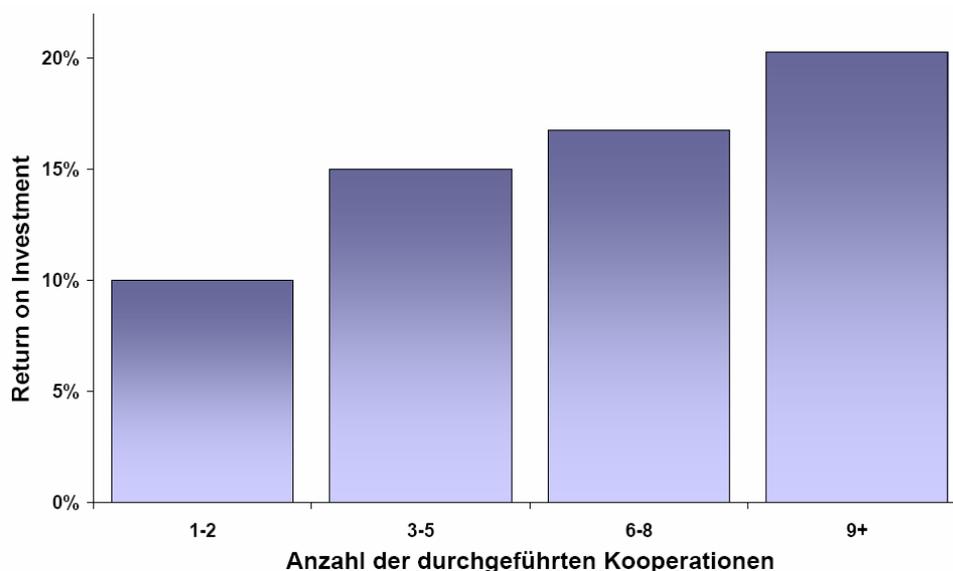


Abbildung 15: Zusammenhang von Kooperationserfahrung und Return on Investment¹¹⁷

Unternehmen, die bereits Erfahrungen mit Kooperationen gemacht haben, erzielen dank der geleisteten Lerneffekte einen signifikant höheren ROI mit ihren weiteren Kooperationen, als unerfahrene Unternehmen.

5.2.2 Integration der Beteiligten

„Effektive Integration baut Hindernisse zwischen Menschen ab.“¹¹⁸

Ein weiterer Stein, der auf dem Weg zu einer erfolgreichen Kooperation zur Seite geräumt werden muss, ist die Integration der Beteiligten: der Abbau des Denkens in Kategorien, welches die Öffnung gegenüber den strategischen Partnern in den Köpfen der betroffenen Mitarbeitern nicht erlaubt; schließlich kann ein ehemaliger Konkurrent

¹¹⁵ Vgl. Doz/Hamel (1998), S. 28

¹¹⁶ Vgl. Freidheim (1999), S. 145

¹¹⁷ Quelle Freidheim (1998), S. 41

¹¹⁸ Vgl. Lewis (1991), S. 197



nicht plötzlich Verbündeter sein. Macht- und Bereichsdenken sind die Folge, die eine wirkliche Zusammenarbeit nicht zulassen.¹¹⁹

Strukturelle Maßnahmen können die Integration der Kooperations-Beteiligten erleichtern und auf diesem Wege zur Förderung von Angleichung und Know-how-Transfer beitragen. Primäres Ziel hierbei ist es, die Interaktion zwischen den Mitarbeitern auf allen Ebenen zu forcieren, um organisationale Lernprozesse schneller in Gang zu setzen und den für die gemeinsame Aufgabenerfüllung notwendigen Wissensaustausch einzuleiten. Ein erster Schritt kann die Schaffung räumlicher Nähe bedeuten, die Beteiligten den Austausch über eine direkte, persönliche Kommunikation ermöglicht. Komplexe Sachverhalte können folglich diskutiert werden, indem unterschiedliche Ansichten und Erkenntnisse zu einem Konsens zusammengeführt werden und ein gemeinsamer Wissenstand und eine gleiche Ausgangssituation geschaffen werden. Die Organisationsstruktur der Kooperation kann ebenfalls eine Ausrichtung erhalten, die Transfer und Kommunikation begünstigt. Matrix- und Projekt-Strukturen eignen sich beispielsweise, um ein hohes Maß an Organisations-Flexibilität und einen Abbau hierarchischer Ebenen zu bewirken. Zudem stellen auch interorganisationale Querverbindungen ein probates Mittel dar, ständige Koordination zwischen den Kooperations-Beteiligten in Gang zu bringen.¹²⁰

5.3 Anpassungsbereitschaft und realistische Erwartungen

Die Vereinigung mindestens zweier Firmen zu einem Zweck, der über das hinausgeht, was jeder Teilnehmer allein zu leisten imstande wäre, verlangt, dass viele Dinge anders gemacht werden müssen als bisher. Es erscheint nicht möglich, die Fähigkeiten getrennter Unternehmen zu kombinieren, ohne dass dazu von allen Seiten Konzessionen erbracht werden. Philosophische Differenzen über die Art der Zusammenarbeit verlangen Kompromisse, so dass die Teilnehmer einer unternehmerischen Kooperation bereit sein müssen, zu überzeugen als auch überzeugt zu werden.¹²¹

¹¹⁹ Vgl. Heck (1999), S. 35

¹²⁰ Vgl. Justus (1999), S. 207 ff.

¹²¹ Vgl. Fleischer (1997), S. 301 sowie Lewis (1991), S. 165



Ein häufig anzutreffendes Problem bei Unternehmenskooperationen sind darüber hinaus zu hoch gesteckte Erwartungen und unrealistische Zeitplanvorgaben, die zunächst höherrangige Entscheidungsträger von der Sinnhaftigkeit der Kooperation überzeugen sollen, später jedoch zu großer Enttäuschung führen, da Unternehmungen sowohl die erwarteten Beiträge des Partners als auch die eigenen Beiträge überschätzt haben. Diese Fehleinschätzungen stellen insofern ein Problem dar, als dass eine Kooperation i.d.R. an ihren Planungen gemessen wird und ihre Beendigung unter Umständen aufgrund überzogener Ergebnisprojektion vorschnell erfolgt. Angemessene und realistische Zeit- und Erfolgsvorgaben können deshalb für Kooperationen von substantieller Bedeutung sein.¹²²

Neben der Einführungs- und Umsetzungsphase erfordert auch der fortlaufende Restrukturierungskreislauf, dem Unternehmenskooperationen zwangsläufig unterliegen, ein hohes Maß an Anpassungsbereitschaft, die sich vor allem in Umbesetzungen, Neudefinition der Ziele, Process-Redesign oder einer Veränderung der Teilnehmerrollen äußert.¹²³ Von entscheidender Bedeutung ist hierbei die Fähigkeit der Entscheidungsträger, erkennen zu können, wann es Zeit für einen grundlegenden Wandel ist und wann nicht. Gerade die Bereitschaft und Fähigkeit zum Wandel kann verloren geglaubte Kooperationen reanimieren und ihnen zu neuem Leben verhelfen.¹²⁴

¹²² Vgl. Doz/Hamel (1998), S. 151

¹²³ Vgl. Perlitz (1997), S. 453

¹²⁴ Vgl. Segil (1998), S. 214 ff.



6 Kritische Gesamtbetrachtung und Ausblick

Ziel dieser Arbeit war es, ein möglichst zusammenhängendes Bild zur erfolgreichen Umsetzung unternehmerischer Kooperationen zu geben, erfolgsentscheidende Managementaufgaben während der Umsetzung zu betrachten und Erfolgsfaktoren einzeln herauszustellen. Dabei wurde Erfolg als das in monetären Größen erfasste bzw. ausgedrückte Ergebnis des Wirtschaftens definiert.¹²⁵

Diese Vorgehensweise sollte in der Hauptsache der Operationalisierung von Einzelstrategien dienen und eine Bewertung des Kooperationserfolges ermöglichen. Diese Vereinfachung spiegelt aber nicht die unternehmerische Realität in all ihren Facetten wider.

Problematisch ist zum Beispiel die einseitige Betrachtung eines rein in monetären Größen ausdrückbaren Erfolges. Eine solche Betrachtung dient zwar einer brauchbaren Erfolgsbewertung und berücksichtigt die wichtigsten Interessen der Unternehmenseigentümer (im Sinne des Shareholder Value), jedoch gilt es auch andere Erfolgsmaßstäbe zu beachten. Der Erfolg von Kooperationen wird möglicherweise von den verschiedenen Beteiligten sehr unterschiedlich beurteilt. So unterscheiden sich die Erfolgsmaßstäbe der oberen Leitungsebene, der Aktionäre, der Fremdkapitalgeber und der sonstigen Kooperationspartner bzw. Stakeholder erheblich. Neben rein monetären Größen sind hier auch Übernahmeschutz, Standortsicherung, Arbeitsplatzerhaltung, Einkommen oder Prestige wichtige Erfolgsindikatoren. Außerdem können viele Kooperationsvorteile nur schwer in monetären Größen ausgedrückt werden (z.B. Know-how-Zugang). Man kommt damit zu der Einsicht, dass es nur in der langfristigen Betrachtung zulässig ist, den Kooperationserfolg ausschließlich an monetären Größen festzumachen, da vor allem die qualitativen Vorteile von Unternehmenskooperationen erst mit einer zeitlichen Verzögerung Niederschlag in der Gewinn- und Verlustrechnung eines Unternehmens finden und mit ihrem Beitrag zum wirtschaftlichen Erfolg der beteiligten Unternehmen langfristig die Interessen aller Beteiligten befriedigen.

¹²⁵ Vgl. Gabler Wirtschafts-Lexikon (1997), S. 1173



Eine zweite Problematik ergibt sich aus der schier unbegrenzten Komplexität, die Unternehmenskooperationen mit sich bringen. Der Versuch verschiedene komplexe Organisationen zusammenzubringen, um daraus Werte zu schaffen gestaltet sich oft schwieriger als die Partnersuche und Eheschließung junger Leute. Jede Kooperation ist ein kompliziertes Gebilde mit eigenem Charakter und muss ihre eigenen Erfolgsrezepte entwickeln, damit die Verbindung von Dauer sein kann. Die Arbeit sollte zeigen, dass dazu der andauernde Wille, eine wertvolle Beziehung aufrecht zu erhalten (Commitment) notwendig ist.¹²⁶ Dies setzt aber einen Paradigmenwechsel in den Vorstandsetagen voraus. Die Verantwortlichen, die eine Kooperation gestalten sollen, müssen ihr Konkurrenzdenken in den Hintergrund stellen und lernen, tragfähige Partnerschaften aufzubauen. Aber genau darin liegt offensichtlich eine der größten Hürden auf dem Weg zu einer erfolgreichen Zusammenarbeit. In den vergangenen fünfzehn Jahren haben deshalb Forscher versucht, Erfolgsfaktoren für die erfolgreiche Umsetzung von Unternehmenskooperationen zu identifizieren, von denen die wichtigsten in dieser Arbeit vorgestellt wurden. Dennoch gilt es zu bedenken, dass diese Erfolgsfaktoren nur Denkanstöße geben sollen und keinen allgemeinen Gültigkeitsanspruch erheben können, da sämtliche Zusammenhänge wechselseitiger Natur sind und die identifizierten Korrelationen i.d.R. nicht als einseitige Kausalitäten interpretiert werden können. Die Komplexität von Unternehmenskooperationen lässt eine scharfe Trennung von Ursachen, Wirkungen und Symptomen nur bedingt zu.

Dennoch gibt es Unternehmen, deren Erfolg bei der Umsetzung von Kooperationsvorhaben Mut macht. Großunternehmen wie Microsoft, Intel oder Siemens unterhalten inzwischen hunderte Partnerschaften zu anderen Unternehmen. Sie haben die Partnerwahl sowie die Umsetzung und Steuerung von Kooperationen standardisiert und erzielen dank der Beiträge der Partner erhebliche Umsatzsteigerungen (vgl. Abbildung 1). Ihr Beispiel sollte Mut geben, dass die Erfolgsquoten unternehmerischer Kooperationen in Zukunft positiver ausfallen werden. In der Entwicklung von standardisierten Umsetzungsroutinen und Bewertungsverfahren für Unternehmenskooperationen sowie der Entwicklung „weicher“ Managementfähigkeiten liegt der Schlüssel zu einer verstärkten, erfolgreichen Kooperationstätigkeit. Es bleibt abzuwarten, welche Methoden sich letztendlich durchsetzen; die Entwicklung steckt

¹²⁶ Vgl. Ramaseshan/Loo (1998), S. 447



noch immer in einer frühen Phase. Vielleicht wird es eines Tages sogar eigene Rechtsformen und Buchführungsstandards für Kooperationen geben. Bis dahin sind die Unternehmen gefordert, eigene Umsetzungskonzepte mit einem Maximum an Commitment zum Erfolg zu führen.



Kapitel 5

Steuerungsprozesse

Kooperation und Konzentration

- ▶ Bestimmungsfaktoren von Unternehmensverbindungen
- ▶ Formen von Unternehmensverbindungen
- ▶ Unternehmenskooperationen und -vereinigungen erfolgreich gestalten
- ▶ Unternehmensausgliederungen

Kapitel 5
Steuerungsprozesse

Kooperation und
Konzentration¹



Bestimmungsfaktoren von Unternehmensverbindungen

- 1 Zielsetzung – Warum kooperieren?
- 2 Systematisierung von Unternehmensverbindungen
- 3 Bestimmungsfaktoren von Fusionswellen



Warum?

„Das 21. Jahrhundert wird das Jahrhundert der Allianzen sein. [...] Organisationen mit komplementären Fähigkeiten können gemeinsam mehr erreichen als allein.“

James E. Austin

Nun kehrt der Größenwahn zurück, schneller als erwartet: Big ist beautiful, lautet die neue alte Regel, nach der Woche für Woche große Firmen miteinander fusionieren, um noch größer zu werden. Eine nie da gewesene Fusionswelle hat die Firmenwelt erfasst. Das Ziel ist klar: mehr Umsatz, mehr Gewinn - und zwar mit möglichst wenig Arbeitskräften.

Der Spiegel 17/1998

Die 1990er Jahre werden als das Jahrzehnt der größten Fusionswelle seit Menschengedenken in die Geschichte eingehen. Es verging kein Quartal, in dem nicht eine neue „Megafusion“ zwischen zwei „Global Playern“ angekündigt wurde.

In Zeiten der Globalisierung und der Öffnung neuer Märkte suchen die Unternehmen nach neuen Partnern, schmieden Allianzen und scharen ihre Zulieferer und Abnehmer in straff organisierten Netzwerken um sich.

Inzwischen hat dieser Trend alle Branchen und alle Betriebsgrößen erreicht. Während die „Global Players“ in medienwirksamen Pressekonferenzen den nächsten „Mega-Deal“ ankündigen, lagern deutsche Mittelständler arbeitsintensive Produktionsabläufe in die EU-Beitrittsstaaten aus. Sie gründen Tochter- und Gemeinschaftsunternehmen, die z.B. in die Zuliefernetzwerke der deutschen Automobilbauer eingebunden sind und diese im Rahmen des „Just-In-Time-Konzeptes“ zuverlässig beliefern.

Durch die vielgestaltige Vernetzung der Unternehmen untereinander weichen die Unternehmensgrenzen zunehmend auf mit weit reichenden Konsequenzen für alle Beteiligten.

Was sind die Auslöser für diese grundlegenden Umwälzungen der Unternehmenswelt?

Welche Vorteile versprechen sich die Unternehmen aus Kooperationen und Unternehmensverbindungen?

1 Zielsetzung – Warum kooperieren?

Eine der fundamentalsten Fragen des strategischen Managements ist folgende²:

Können wir unsere Ziele besser im Alleingang oder in einem Zusammenschluss verwirklichen?

Antwort auf diese Frage geben die Umweltanalyse und die Unternehmensanalyse.

Es gibt also sowohl externe wie auch interne Auslöser, die für eine Unternehmensverbindung sprechen können. Diese unterliegen ständigen Veränderungen, weshalb sich die Frage nach dem Alleingang oder Zusammenschluss immerwährend stellt.

Nomenklatur

In der Literatur werden die Begriffe Unternehmenszusammenschluss und Unternehmensverbindung synonym gebraucht.

Die beiden Grundformen von Unternehmensverbindungen sind Kooperation und Unternehmensvereinigung (z.B. Fusion).

- Punkt 2 Systematisierung von Unternehmensverbindungen

1.1 Externe Auslöser für Kooperation und Konzentration

Verändert sich die Unternehmensumwelt bzw. die allgemeinen Produktionsbedingungen, so reagieren die Unternehmen auf diese Veränderungen durch Anpassungen ihrer Unternehmensstrategien (System-Umwelt-Fit).

Tabelle 1 gibt einen kurzen Überblick über aktuelle Veränderungen der Unternehmensumwelt und mögliche Anpassungsstrategien der Unternehmen:

Mögliches Szenario	Aktuelle Entwicklungen	Reaktion der Unternehmen
Veränderung der Transaktionskosten ³	<ul style="list-style-type: none"> ▶ drastische Senkung der Transaktionskosten durch Verbesserung der Informations- und Kommunikationstechnologie sowie Entwicklung des Internets 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ verstärkte horizontale Kooperation ▶ Schaffung hochintegrierter Netzwerke entlang der Wertschöpfungskette ▶ verbessertes Schnittstellenmanagement
Veränderung der Marktgröße	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Schaffung des EU-Binnenmarktes ▶ Öffnung der osteuropäischen Märkte ▶ Öffnung Chinas <p>⇒ Immense Vergrößerung der Märkte</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Anpassung der Unternehmensgröße (angemessenes Gewicht auf EU-Markt bzw. transatlantischen Markt, Präsenz in Fernost⁴); Schaffung von „Global Playern“ ▶ Suche nach Partnern auf neuen Märkten (Joint Ventures in EU-B Beitrittsländern und in China)
Veränderung der Nachfrage	<ul style="list-style-type: none"> ▶ sich stetig verkürzende Produktlebenszyklen ▶ verstärkte Nachfrage nach personalisierten Lösungen (z.B. mit integrierter Dienstleistung) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ flexible Erstellung angepasster Produkte und Dienstleistungen innerhalb hochintegrierter Netzwerke mit teilweise wechselnden Partnern ▶ Kooperationen im Bereich der Forschung und Entwicklung sowie der Fertigung (Simultaneous Engineering)

Unternehmensumwelt

Unternehmen unterliegen einem ständigen Veränderungsdruck, ausgelöst durch Veränderungen der Unternehmensumwelt.

Tabelle 1

Aktuelle Veränderung der Unternehmensumwelt und Anpassungsstrategien der Unternehmen

1.2 Interne Auslöser für Kooperation und Konzentration

Die Entscheidung für oder gegen eine Unternehmensverbindung wird aber nicht allein durch den oben beschriebenen Veränderungsdruck bestimmt, sondern vielmehr durch die sich bietenden Chancen einer etwaigen Verbindung.

Mit der Entscheidung für eine Kooperation/Unternehmensvereinigung verbindet sich das Streben nach einer Verbesserung der Leistungserfüllung. Ansatzpunkte dafür bieten sich im Grunde an allen betrieblichen Funktionsbereichen; entsprechend vielgestaltig sind deshalb auch die möglichen Ziele einer Unternehmensverbindung.

Welt der Unternehmen

In den Unternehmen und den Beziehungen zwischen ihnen liegen Leistungspotentiale, die es auszuschöpfen gilt.

Die in der Literatur meistgenannten Ziele von Unternehmensverbindungen sind:

- ▶ Realisierung von Synergievorteilen
- ▶ Erzielung von Economies of Scale
- ▶ Erzielung von Economies of Scope
- ▶ Zugriff auf externe Ressourcen
- ▶ verschiedene andere Ziele (Umgehung von Marktzutrittsbarrieren, Erlangung von Marktmacht)

Im Einzelfall wird der Anstoß zu einer Unternehmensverbindung häufig nicht von einem einzigen Motiv bewirkt werden, sondern durch ein Bündel von Teilzielen.

1.2.1 Synergie (griech.: Zusammenwirken)

Synergie beschreibt den Leistungszuwachs, der durch eine Kooperation bzw. eine Unternehmensvereinigung addiert wird.

Eine Umschreibung von Synergie findet sich in dem Ausspruch: „Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile“.⁵

Synergie:
1+1=3

Im Kontext von Unternehmensverbindungen unterscheidet Reißner folgende Quellen für Synergien⁶:

- ▶ Synergie durch Zentralisation (z.B. Doppelarbeiten vermeiden, Kapazitäten besser auslasten, Erfahrungskurveneffekte schneller realisieren, gemeinsame Nutzung der Unternehmensinfrastruktur)
- ▶ Synergie durch Integration/Restrukturierung (= aktive Kombination bzw. Integration ähnlicher Wertketteninhalte oder Ergreifen von Restrukturierungsmaßnahmen, Überprüfung der Notwendigkeit vorhandener Ressourcen)
- ▶ Synergie durch Ergänzung/Zugang (= wechselseitige Unterstützung bzw. Ergänzung von Wertschöpfungsaktivitäten, Zugang zu bislang verschlossenen Wertschöpfungsbereichen, z.B. Ausweitung des Produkt- bzw. Dienstleistungsangebotes um zusätzliche oder komplementäre Produkte/Dienstleistungen)
- ▶ Synergie durch Transfer (= Übertragung (erfolgs)kritischer Fähigkeiten oder Potentiale)
- ▶ Synergie durch Ausgleich (allgemeiner Risikoausgleich, z.B. Ausgleich von Zyklizität, Portfolio-Balance)



Synergien entstehen nicht von selbst, sondern sind nur als Potential vorhanden, das es auszuschöpfen gilt.⁷

1.2.2 Economies of Scale (Größenvorteile)

Economies of Scale sind Massenproduktionsvorteile, die in Form von Kostenersparnissen bei wachsender Ausbringungsmenge auftreten.

Begründet sind diese Vorteile durch produktivitätssteigernde Spezialisierung, durch Lernprozesse (zunehmende Erfahrung) oder durch Kapazitätsgrößenvorteile. Unteilbare Anlagen werden besser genutzt, oder Produktionsfaktoren können billiger beschafft werden.

Diese Größenvorteile erklären den Erfolg der Massenproduktion und werden häufig als einer der Hauptgründe für den Zusammenschluss von Unternehmen der gleichen Produktionsstufe (horizontale Verbindung) genannt.

➔ Online-Lexikon
Economies of Scale

1.2.3 Economies of Scope (Verbund-/ Diversifikationsvorteile)

Verbundvorteile stellen sich ein, wenn die gleichzeitige Produktion verschiedener Güter in einem Unternehmen (oder in miteinander kooperierenden Betrieben) insgesamt billiger ist, als die arbeitsteilige Erstellung jeweils eines Gutes in einer Unternehmung.

Begründet werden diese Vorteile durch den Umstand, dass die eingesetzten Produktionsfaktoren (z.B. Gebäude) zur Herstellung mehrerer Güter genutzt werden können, ohne dass gegenseitig eine Verwendung ausgeschlossen wird (bessere Verteilung der Fixkosten).

Der Effekt der Economies of Scope erklärt die Existenz von Mehrproduktunternehmen und den Zusammenschluss von Unternehmen verschiedener Produktionsstufen (vertikale oder diagonale Verbindung).

➔ Online-Lexikon
Economies of Scope



Während potentielle Synergieeffekte und die Möglichkeit ihrer Ausschöpfung vor der Anbahnung eines Zusammenschlusses nur schwer zu bewerten sind, sind Economies of Scale und Scope reine Kostenphänomene und können deshalb schon im Vorfeld einer Unternehmensverbindung relativ genau beziffert werden.

1.2.4 Zugriff auf externe Ressourcen

Die unmittelbarste Folge einer Unternehmensverbindung ist der direkte Zugriff auf externe Ressourcen.

In Zeiten sich stetig verkürzender Produktlebenszyklen und der Globalisierung der Nachfrage (Kundenwünsche gleichen sich auf den Märkten der Triade immer weiter an) wird diese Option immer wichtiger, da ein Unternehmen, das im internationalen Wettbewerb bestehen will über eine ständig wachsende Palette von Ressourcen verfügen muss⁸.

Wichtig in diesem Zusammenhang sind insbesondere:

- ▶ externer Know-how-Erwerb
- ▶ Finanzierung von Innovationen bei Kleinunternehmen (z.B. Beteiligung Disney's an Pixar)
- ▶ Zugang zu komplementären Produkten/Dienstleistungen zur Erstellung von „Komplettlösungen“
- ▶ Zugang zu marktspezifischem Wissen (z.B. Partner in Fernost)
- ▶ Zugang zu neuen Vertriebskanälen

Keine schnellen Problemlösungen!

Der Zugriff auf externe Ressourcen dient der langfristigen Leistungsverbesserung und nicht dem kurzfristigen Ausgleich von Engpässen!

1.2.5 Weitere Ziele von Unternehmensverbindungen

Als weitere Ziele von Unternehmensverbindungen gelten:

- ▶ Vergrößerung der Marktmacht (z.B. Einkaufsgemeinschaften)
- ▶ Streben nach Outsourcing und Beschränkung auf eigene Kernkompetenzen
- ▶ Umgehung von Marktzutrittsbarrieren (z.B. durch Gründung von Gemeinschaftsunternehmen vor Ort)
- ▶ Imagetransfer (z.B. Nokia Handy mit Palm OS)
- ▶ Anlage „freier Mittel“, um Unternehmen später mit Gewinn weiterzuverkaufen

1.3 Mögliches Zielsystem für eine Unternehmensverbindung

Jedes Unternehmen hat natürlich seine eigenen Vorstellungen, wie es seine Wettbewerbsfähigkeit verbessern kann, weshalb es mindestens so viele verschiedene Zielsysteme gibt, wie es Unternehmungen gibt.

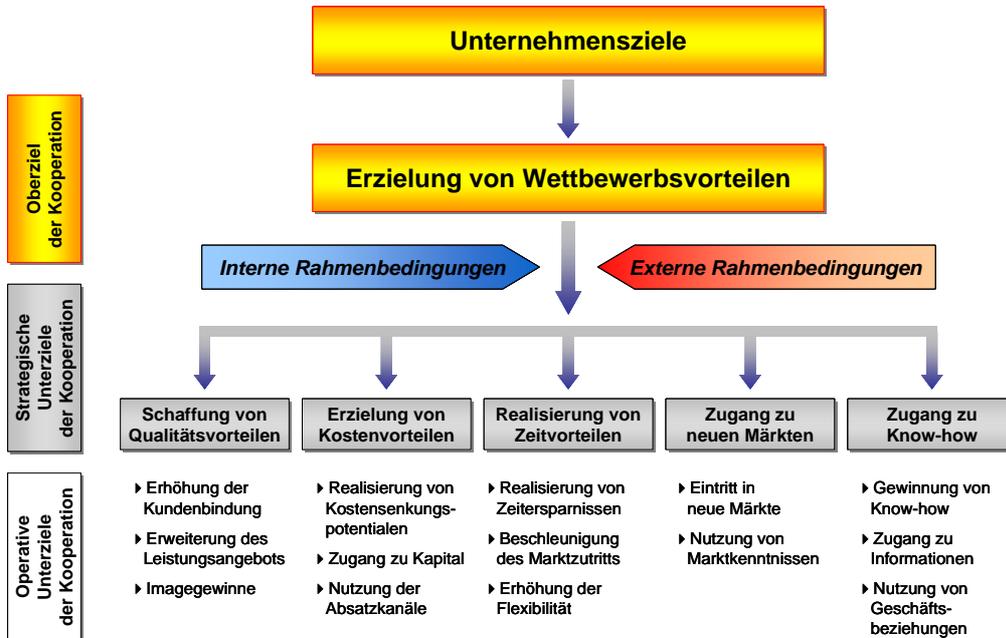


Abbildung 1
Mögliches Zielsystem für eine Unternehmenskooperation (vgl. Friese: Kooperation als Wettbewerbsstrategie für Dienstleistungsunternehmen, S. 121)

2 Systematisierung von Unternehmensverbindungen

Wegen der beschriebenen Fülle von Zielsetzungen verschiedenster Unternehmungen hat sich auch eine entsprechend breite Palette von möglichen Ausprägungen von Unternehmensverbindungen herausgebildet.

Folgende sind die beiden gebräuchlichsten Systematisierungen von Unternehmensverbindungen:

- ▶ Systematisierung nach den wirtschaftlichen und rechtlichen Implikationen für die beteiligten Unternehmen
- ▶ Systematisierung nach der Richtung der Unternehmensverbindung

2.1 Systematisierung nach den wirtschaftlichen und rechtlichen Implikationen

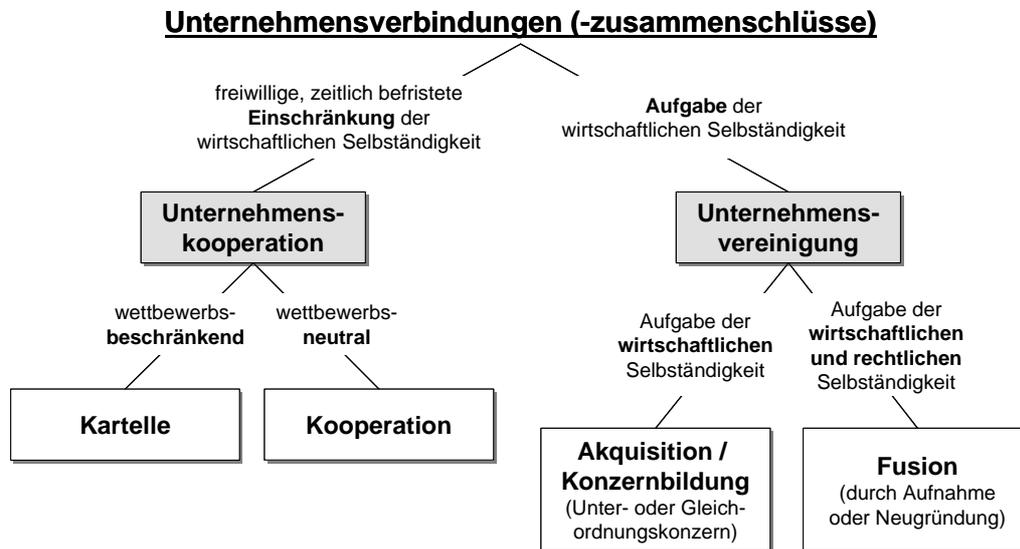


Abbildung 2
Unternehmensverbindungen nach ihren wirtschaftlichen und rechtlichen Implikationen

(vgl. Hopfenbeck: Allgemeine Betriebswirtschafts- und Managementlehre, S. 145)

Unternehmenskooperation⁹

Kooperation ist eine auf Vertrauen beruhende, freiwillige (und im Allgemeinen befristete) Zusammenarbeit rechtlich und wirtschaftlich selbständiger Betriebe. Sie dient dem Ziel der Leistungsverbesserung der beteiligten Unternehmen durch die gemeinsame Erfüllung betrieblicher Funktionen oder Teilaufgaben (z.B. durch Abstimmung oder Ausgliederung betrieblicher Funktionen).

Die Kooperationspartner schränken ihre wirtschaftliche Selbstständigkeit lediglich in den von der Kooperation betroffenen Bereichen für die Dauer der Kooperation ein, die rechtliche Selbstständigkeit der Kooperationspartner bleibt jedoch vollständig erhalten.

Hauptformen:

- ▶ Kartell
- ▶ Konsortium
- ▶ Strategische Allianz
- ▶ Joint Venture
- ▶ Strategisches Netzwerk
- ▶ Virtuelles Unternehmen

Hybride Organisationsform

Zwischenbetriebliche Kooperation kann als Zwischenform des Alleingangs und der Vereinigung angesehen werden. Die Kooperation wird deshalb auch als hybride Organisationsform bezeichnet.

Unternehmensvereinigung

Eine Unternehmensvereinigung liegt vor, wenn die Selbständigkeit von mindestens einem Unternehmen aufgegeben wird.

Schließen sich zwei oder mehr rechtlich selbständige Unternehmen unter Aufgabe der wirtschaftlichen Selbständigkeit zusammen, entsteht ein Konzern, wobei die Wirtschaftseinheiten unter einheitlicher Leitung zusammengefasst werden. Dabei verliert das aufgekaufte Unternehmen in der Regel die Leitungs- und Kontrollbefugnisse (Unter- oder Gleichordnungskonzern).

Kennzeichnend für eine Fusion ist, dass neben der wirtschaftlichen auch eine rechtliche Vereinigung erfolgt.

„Übernahme-schlachten“

Die Aufgabe der Selbständigkeit erfolgt nicht immer freiwillig.

Wird ein Unternehmen gegen den Willen seiner Verantwortlichen übernommen spricht man von feindlicher Übernahme (Hostile Takeover).

2.2 Systematisierung nach der Verbindungsrichtung

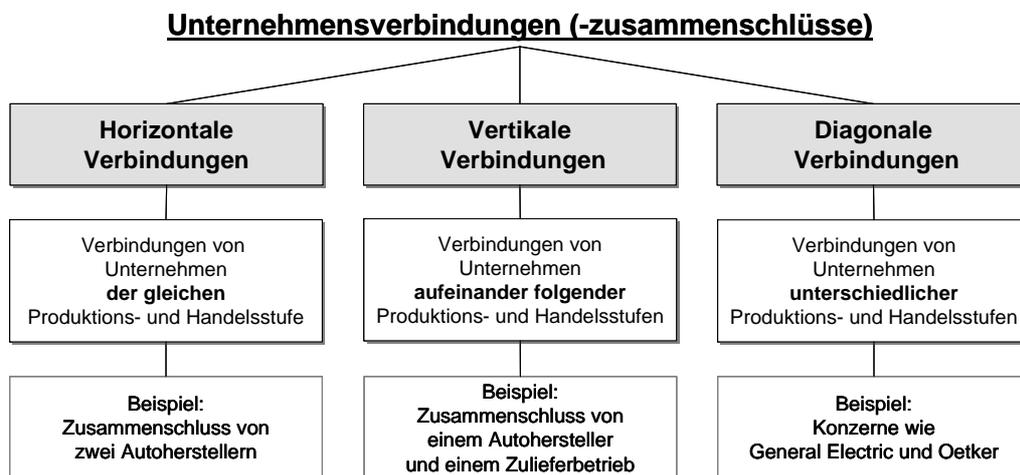


Abbildung 3

Unternehmensverbindungen nach ihrer Bindungsrichtung

(vgl. Ittner: Kooperation und Konzentration, S. 7)

Horizontale Verbindungen

Die Verbindung von Unternehmen der gleichen Produktions- und Handelsstufe bietet den Kooperationspartnern Betriebsgrößenvorteile (Stückkostendegression) und eine Verbesserung der Marktmacht (z.B. Nachfragemacht beim Einkauf).

Diese Form der Verbindung kann aber zu einer marktbeherrschenden Stellung führen und ist deshalb die bedenklichste Form der Kooperation.

Beispiel: Kartelle

Kartelle schalten den Wettbewerb aus und sind deshalb grundsätzlich verboten.

Vertikale Verbindungen

Die Verbindung von Unternehmen aufeinander folgender Produktions- und Handelsstufen mindert das Kostenrisiko durch die Sicherung der Rohstoff- bzw. Zuliefererbasis (Rückwärtsintegration) und sichert den Absatz sowie dessen Preisgestaltung (Vorwärtsintegration).

Diese Form der Verbindung kann zu einer ungewollten Ballung von Verfügungsmacht in den Händen weniger führen (z.B. Abhängigkeitsverhältnis von Zulieferbetrieben gegenüber ihren Abnehmern).

Diagonale Verbindungen

Die Beweggründe für Verbindungen mit Unternehmungen unterschiedlicher Produktions- und Handelsstufen sind oft schwer durchschaubar. Sie bieten aber z.B. Chancen im Hinblick auf die Risikoverteilung und die Teilnahme an Wachstumsbranchen.

Schließen sich Unternehmen zusammen, die keinerlei leistungswirtschaftliche Verwandtschaft haben, spricht man von **Konglomerat**.

Verändert ein Unternehmen mit einer oder mehreren diagonalen Verbindungen seine Produkt-Marktstrategie in wesentlichen Zügen, so spricht man von **Diversifikation** (z.B. Wandlung der Preussag AG von Industrie- zum Touristikonzern durch Übernahme der TUI).

Nomenklatur

In der Literatur werden die Begriffe diagonale, laterale, heterogene, konglomerate und anorganische Verbindung synonym gebraucht.

Aus der Praxis Die Aufweichung der Grenzen eines Unternehmens

Die Global Players beschränken sich schon lange nicht mehr auf einige wenige Kooperationen. Durch Beteiligungen und Gemeinschaftsunternehmen sowie komplizierte Kooperationsverflechtungen scharen sie mehrere dutzend Unternehmen um sich. So hat z.B. Siemens allein zwischen 1993 und 1998 mehr als fünf Milliarden Euro in rund 160 Beteiligungen, Akquisitionen und Joint Ventures investiert.

Damit profitieren sie nicht nur von den unter Punkt 1.2 genannten Vorteilen, sondern entziehen sich durch diese Aufweichung der Unternehmensgrenzen mehr und mehr staatlicher Kontrolle. Sie können Gewinne am Ort der niedrigsten Besteuerung geltend machen, nutzen Subventionsangebote andernorts und lagern umweltschädliche Produktionszweige ins weniger reglementierte Ausland aus.

Aufgrund dieser Praktiken sind diese „transnationalen Organisationen“ ins Visier der Globalisierungsgegner geraten.

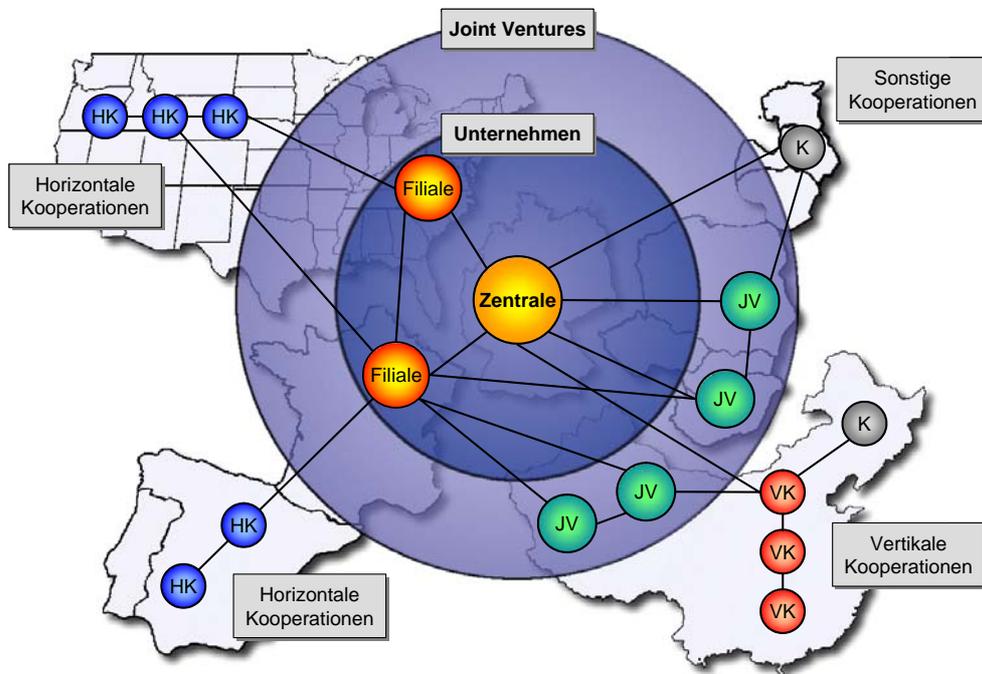


Abbildung 4

Aufweichung der Unternehmensgrenzen

(eigene Darstellung nach Hopfenbeck:

Allgemeine Betriebswirtschafts- und Managementlehre, S. 193)

3 Bestimmungsfaktoren von Fusionswellen

Die unter Punkt 1.1 beschriebenen Veränderungen der Unternehmensumwelt treten in unterschiedlichen zeitlichen Ausprägungen auf und haben teilweise sehr regelmäßige Wiederholungszyklen (z.B. Wechsel von Baisse und Hausse an den Börsen).

Diese Zyklen erklären das wiederkehrende Phänomen von Fusionswellen.

Möchte man die Bestimmungsfaktoren von Fusionswellen entsprechend ihrer Bedeutung für das Ausmaß und die zeitliche Dauer der Welle systematisieren, bietet sich folgendes Schema an:

Bestimmungsfaktoren 3. Ordnung:

Faktoren für Unternehmensverbindungen, die ständig gegeben sind, z.B. Erzielung von Synergieeffekten, Economies of Scale, Economies of Scope.

Bestimmungsfaktoren 2. Ordnung:

Faktoren für Unternehmensverbindungen, die periodisch auftreten, z.B. Entwicklungen an den Kapitalmärkten, technologischer Wandel, politische Trends (z.B. Deregulierung, Privatisierung von Staatsbetrieben).

Diese Faktoren wirken zum Teil geographisch isoliert (z.B. Deregulierung in Europa, Aktienboom in Japan) oder für einzelne Branchen. Sie erklären aber das wiederkehrende Auftreten von Fusionswellen, da sie häufig mit der (wellenförmigen) wirtschaftlichen Entwicklung verknüpft sind.

Bestimmungsfaktoren 1. Ordnung:

Faktoren für Unternehmensverbindungen, die episodisch oder einmalig auftreten, z.B. drastische Transaktionskostensenkung durch neue IuK-Technologie, Öffnung Chinas (ein Viertel der Menschheit, bald größte Volkswirtschaft).

Diese Faktoren sind die Hauptmotoren von (globalen) Fusionswellen. Sie lösen Megatrends aus, denen sich keine Branche entziehen kann.

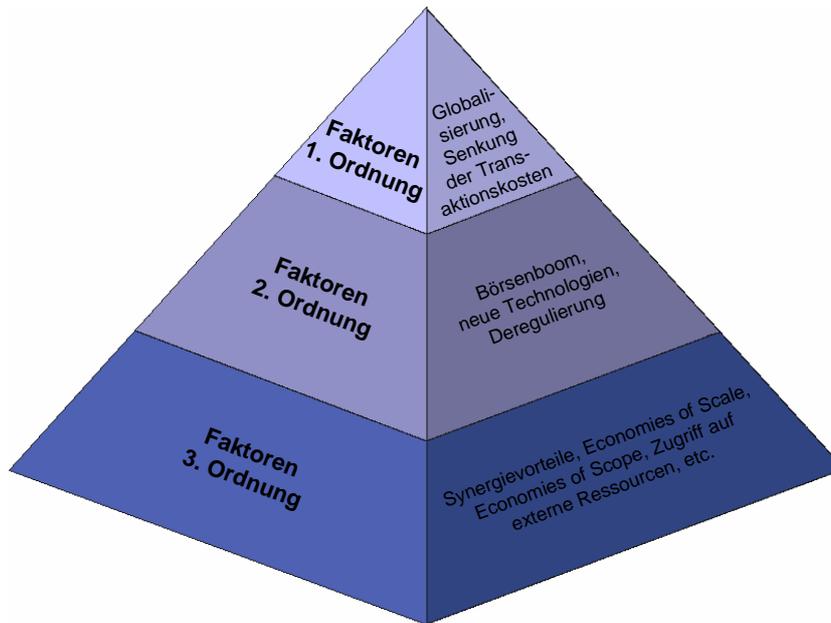


Abbildung 5
Bestimmungsfaktoren von Fusionswellen
(eigene Darstellung)

Nach den Erfahrungen der zunehmenden Monopolisierung und Kartellbildung Ende des 19. / Anfang des 20. Jahrhunderts haben alle Industriestaaten Aufsichtsbehörden für Unternehmensverbindungen geschaffen. Seither unterliegen Fusionen ab einer bestimmten Größe einer grundsätzlichen Meldepflicht. Mit der Anzahl der Fusionen hat man einen zuverlässigen Messindikator für Veränderungen der Unternehmensumwelt und die damit einhergehenden Größenanpassungen der Unternehmen.

Im 20. Jahrhundert hat man in den USA fünf verschiedene Fusionswellen beobachtet. Ihnen allen gemein war das Streben der Unternehmen nach Verbesserung ihrer Wettbewerbsfähigkeit (Faktor 1. Ordnung). Den Treibstoff für die meisten Fusionswellen lieferten lang anhaltende Börsenbooms, viele Fusionswellen endeten jäh in einem Börsencrash (Faktor 2. Ordnung).

Über die Faktoren 1. Ordnung, den wesentlichen Triebkräften, die jede einzelne Fusionswelle von den anderen unterscheidet gibt Abbildung 6 Auskunft.

Fusionswellen in den USA

Anzahl der Fusionen
unter Beteiligung von US-Unternehmen

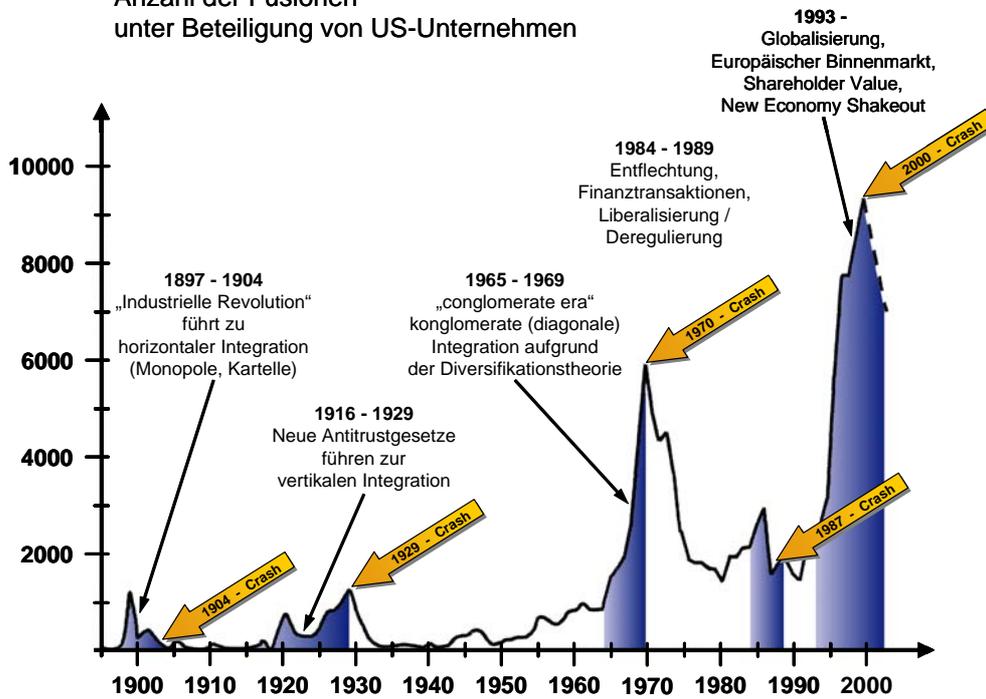


Abbildung 6

Fusionswellen in den USA

Die gelben Pfeile geben den Zeitpunkt eines Crashes an den Finanzmärkten an.

(eigene Darstellung nach mergers-and-acquisitions.de: Die fünf Merger-Wellen und Kleinert, Klodt: Causes and Consequences of Merger Waves, S. 3 ff)

Zusammenfassende Gesamtdarstellung

Nebenstehende Abbildung soll noch einmal einen Überblick über die Inhalte dieses Moduls geben.

GRÜNDE für	KOOPERATION &	KONZENTRATION	und deren VORTEILE.
<ul style="list-style-type: none"> ▶ gesunkene Transaktionskosten dank moderner IuK-Technologie ▶ EU-Binnenmarkt, Osterweiterung, Öffnung Chinas → GLOBALISIERUNG ▶ kürzere Produktlebenszyklen ▶ anspruchsvollere Technologien ▶ höhere Kundenanforderungen 	<p style="text-align: center;"><u>MERKMALE</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ freiwillig ▶ kündbar ▶ befristet ▶ zweckorientiert <p style="text-align: center;"><u>HAUPTFORMEN</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Kartell ▶ Strategische Allianz ▶ Joint Venture ▶ Konsortium ▶ Outsourcing ▶ Wertschöpfungsnetzwerk ▶ Strategisches Netzwerk ▶ Kereitsu ▶ Franchising ▶ Virtuelles Unternehmen 	<p style="text-align: center;"><u>MERKMALE</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ wirtschaftliche Verflechtung ▶ Aufgabe der wirtschaftlichen und/oder rechtlichen Selbstständigkeit mindestens eines Unternehmens <p style="text-align: center;"><u>HAUPTFORMEN</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Verbundene Unternehmen ▶ Konzern ▶ Fusion (durch Aufnahme oder Neubildung) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Synergiepotentiale ▶ Economies of Scale ▶ Economies of Scope ▶ Zugriff auf externe Ressourcen ▶ weitere Vorteile

Interessante Literatur zum Thema

Bea, Franz Xaver / Haas, Jürgen

Strategisches Management. Stuttgart. 2001

Balling, Richard

Kooperation. Strategische Allianzen, Netzwerke, Joint Ventures und andere Organisationsformen zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit in Theorie und Praxis. Frankfurt/Main. 1998

Porter, Michael E.

Wettbewerb und Strategie. New York. 1999

Interessante Links im Internet (Stand 09/2004)

- ▶ <http://www.uni-kiel.de/ifw/pub/kap/2002/kap1092.pdf>
Kleinert, Jörn / Klodt, Henning: Causes and Consequences of Merger Waves.
Kiel. 2002 – Working Paper des Kiel Institute of World Economics
- ▶ <http://www.mergers-and-acquisitions.de>
Homepage, betrieben von Prof. Dr. Gerhard Picot, einem der führenden deutschen Forscher im Bereich der Unternehmenskonzentration

Kommentare:

¹ Konzentration

Die Konzentration innerhalb einer Branche oder eines Marktes beschreibt, auf wie viele selbständige Unternehmen sich der Wettbewerb verteilt. Sie wird von vier verschiedenen Prozessen beeinflusst: Internes Unternehmenswachstum, externes Unternehmenswachstum, Auftreten neuer Unternehmen und Ausscheiden alter Unternehmen.

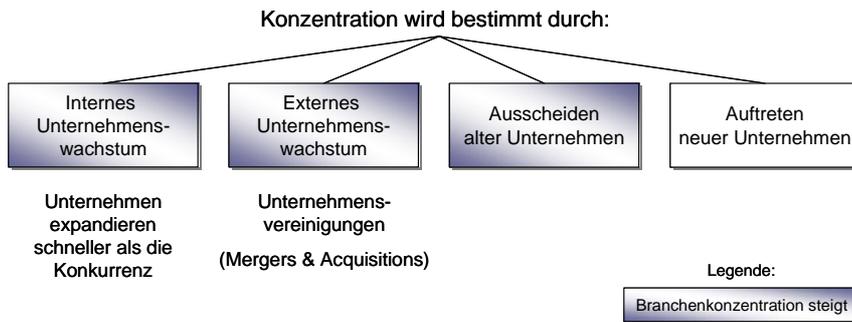


Abbildung 7
Formen der Konzentration
(vgl. Ittner: Kooperation und Konzentration)

Während der letzten Jahrzehnte ist die Unternehmenskonzentration weltweit stetig gestiegen; Hauptursache dafür waren zahlreiche Unternehmensvereinigungen.

In diesem Modul wird lediglich dieser konzentrationssteigernde Prozess betrachtet, die anderen drei Prozesse werden nicht behandelt.

² Vgl. Hopfenbeck: Allgemeine Betriebswirtschafts- und Managementlehre

³ Transaktionskosten

Kosten der Geschäftsabwicklung, die teilweise durch unvollkommene Information der beteiligten Parteien zustande kommen.

1. Informations-, Entscheidungs- und Anbahnungskosten
z.B. Suche nach potentiellen Partnern
 2. Verhandlungs- und Vereinbarungskosten
z.B. Vertragsformulierung und Einigung
 3. Abwicklungs-, Absicherungs- und Kontrollkosten
z.B. Kontrolle der vereinbarten Termine, Preise oder Qualitäten
 4. Anpassungskosten
z.B. Durchsetzung von Termin-, Preis-, Qualitätsänderungen aufgrund veränderter Bedingungen
 5. Beendigungskosten
z.B. Beendigung einer vertraglichen Einigung
- (vgl. Online-Lexikon, Transaktionskosten, um weitere Kostenformen ergänzt)

⁴ Vgl. Drei-Märkte-Strategie von Jürgen E. Schrempp – Verbindung von Daimler, Chrysler, Mitsubishi und Hyundai

⁵ Vgl. Net-Lexikon von akademie.de: Synergie
url: <http://www.lexikon-definition.de/Synergien.html>

⁶ Vgl. Reißner: Synergiemanagement und Akquisitionserfolg

⁷ Vgl. Hopfenbeck: Allgemeine Betriebswirtschafts- und Managementlehre

⁸ Vgl. Bea, Haas: Strategisches Management

⁹ Vgl. Hopfenbeck: Allgemeine Betriebswirtschafts- und Managementlehre
Bea, Haas: Strategisches Management

Kapitel 5
Steuerungsprozesse
Kooperation und
Konzentration



Formen von Unternehmensverbindungen

- 1 Wettbewerbsrechtliche Vorbetrachtung
- 2 Formen von Unternehmenskooperationen
- 3 Formen von Unternehmensvereinigungen



Warum?

Starke Marktstellungen lassen sich auch durch Kooperationen aufbauen. Das zeigen unsere beiden neuen Gemeinschaftsunternehmen Targor und Elenac, [...] (die) zu den europäischen Marktführern aufgeschlossen (haben). [...]

Auch große kapitalintensive Investitionen können in Gemeinschaftsunternehmen effizient realisiert werden. Als Beispiele nenne ich die Kooperationen in China und Malaysia zum Aufbau der Verbundstandorte in Nanjing und Kuantan.

Jürgen Strube, Vorsitzender des Vorstands der BASF AG
im Rahmen der Hauptversammlung am 19. Mai 1998

Die EU-Kommission hat Air France und Alitalia mitgeteilt, dass sie gegen die Kooperationsvereinbarung der beiden Luftverkehrsgesellschaften in ihrer derzeitigen Form erhebliche Bedenken hat. Die Allianz [...] wird den Wettbewerb auf wichtigen Strecken zwischen Frankreich und Italien zum Schaden der Passagiere massiv verringern.

Europäische Kommission am 1. Juli 2002

Seit zwei Jahrzehnten ist die Unternehmensumwelt grundlegenden Umwälzungen unterworfen. Nach dem Zusammenbruch des Ostblocks und der Öffnung Chinas taten sich riesige Märkte auf, die es zu erobern gilt. Gleichzeitig wachsen die Heimatmärkte im Rahmen der Schaffung des Europäischen Binnenmarktes und der beschleunigten transatlantischen Integration. Unternehmen sehen sich plötzlich neuen Konkurrenten gegenüber und müssen größere Märkte bedienen während die Kosten für Produktentwicklungen explodieren und sich die Amortisationszeiten mit der Dauer der Lebenszyklen verkürzen.

Viele Unternehmen können diese Herausforderungen nicht mehr im Alleingang bewältigen. Sie sind deshalb darauf angewiesen, sich Partner zu suchen oder mit Konkurrenten zu fusionieren, um ihr zukünftiges Überleben zu sichern.

Welche Möglichkeiten der Unternehmensverbindung bieten sich an und welche Auswirkungen hat dies auf den Wettbewerb?

1 Wettbewerbsrechtliche Vorbetrachtung

Der Wettbewerb stellt einen Eckpfeiler unserer marktwirtschaftlichen Ordnung dar. Diesen Wettbewerb zu schützen und zu fördern ist eine der Hauptaufgaben der staatlichen Wettbewerbspolitik.

Unternehmensverbindungen stellen eine potentielle Gefahr für den Wettbewerb dar, weil sie zu einer Ballung von Verfügungsmacht führen und, im Falle der Unternehmensvereinigung, die Unternehmenskonzentration erhöhen.

Deshalb haben die Industrienationen Aufsichtsbehörden geschaffen, die wettbewerbsbeschränkende Verhaltensweisen (z.B. Kartelle) und Unternehmensverbindungen überwachen. Im Falle der Bundesrepublik Deutschland übernimmt diese Aufgabe das Bundeskartellamt¹; auf europäischer Ebene ist die – der Europäischen Kommission unterstellte – Generaldirektion Wettbewerb² zuständig.

**Wettbewerb
braucht Kontrolle**

1.1 Kartellrecht

1.1.1 Wettbewerbsbeschränkung als Verbotskriterium

Kartelle³:

Kartelle sind wettbewerbsbeschränkende Absprachen oder aufeinander abgestimmtes Verhalten von rechtlich und wirtschaftlich selbständig bleibenden Unternehmen. Grundsätzlich sind Kartelle nach § 1 GWB (Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen) verboten.

Kollusion⁴:

Kollusion beschreibt das bewusste und gewollte Zusammenwirken von konkurrierenden Marktteilnehmern. Sie beruht auf einer vorangegangenen Willenskoordinierung und ist somit Gegenstand des Kartellverbotes.

Wenn ein gleichförmiges Verhalten nicht auf einer vorangegangenen Willenskoordinierung beruht, sondern aufgrund der Marktnotwendigkeiten (z.B. einer für alle eingetretenen Kostenerhöhung) zustande kommt, liegt die Beweislast für ein abgestimmtes Parallelverhalten bei der Kartellbehörde. (z.B. Ist das „harmonische“ Schwanken des Benzinpreises zwischen Wochentagen und Wochenenden durch gleichförmiges Verhalten oder durch abgestimmtes, koordiniertes Zusammenwirken (Kollusion) der Mineralölgesellschaften begründet?)

Kartell

- ▶ wettbewerbsbeschränkende Absprache oder aufeinander abgestimmtes Verhalten
- ▶ **grundsätzlich verboten**

Kollusion

- ▶ bewusstes und gewolltes Zusammenwirken von konkurrierenden Marktteilnehmern

1.1.2 Ausnahmen vom Kartellverbot

Jedes nur denkbare Kartell kann der Bundesminister der Wirtschaft genehmigen, „wenn ausnahmsweise die Beschränkung des Wettbewerbs aus überwiegenden Gründen der Gesamtwirtschaft und des Gemeinwohls notwendig ist“ (§ 8 GWB).

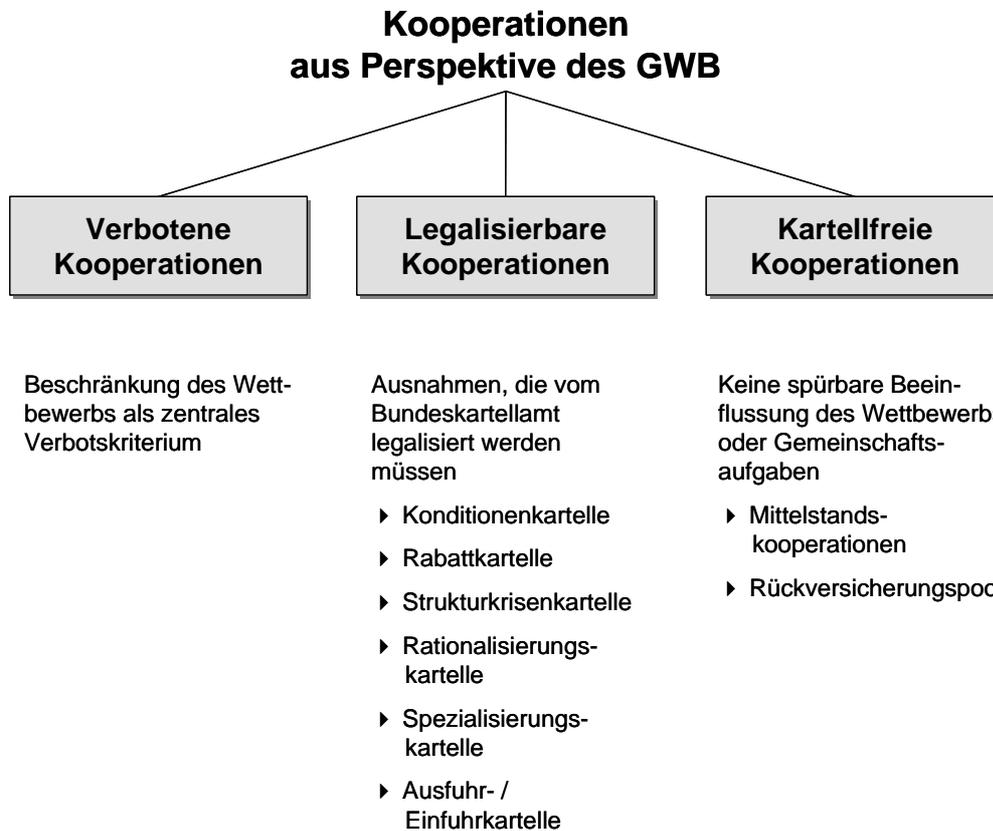


Abbildung 1
Kooperationen aus Perspektive des GWB

(vgl. Balling: Kooperation, S. 185)

1.2 Fusionskontrolle⁵

Gemäß GWB und Europäischer Fusionskontrollverordnung sind Unternehmenszusammenschlüsse verboten, „die zu einer Entstehung oder Verstärkung einer marktbeherrschenden Stellung führen“.

Zuständigkeiten:



Abbildung 2
Zuständigkeiten bei der europäischen Fusionskontrolle
(eigene Darstellung)

In der Vergangenheit wurde die überwiegende Mehrheit der Fusionsanträge bewilligt. Oft wurden den beteiligten Unternehmen Auflagen erteilt, die der Erlangung einer marktbeherrschenden Stellung entgegen wirken sollten.

Beispiel:

2001 schlossen sich Shell und Dea sowie Aral und BP zusammen, das entsprach ca. 60% des deutschen Marktes auf zwei Konkurrenten verteilt.

Das Bundeskartellamt genehmigte beide Fusionen mit der Auflage des Verkaufs von Teilen beider Tankstellennetze, um regionale Monopolstellungen zu verhindern.

Fusionskontrolle – Ein Erfolg?

Seit 1990 genehmigte die Europäische Kommission über 2.200 Zusammenschlüsse, nur 18 wurden untersagt.

Damit konnte die europäische Fusionskontrolle dem Trend der zunehmenden Unternehmenskonzentration nicht entgegenwirken.

2 Formen von Unternehmenskooperationen

2.1 Horizontale Unternehmenskooperationen

Bei horizontalen Unternehmenszusammenschlüssen kooperieren Unternehmen der gleichen Marktstufe miteinander.

2.1.1 Kartelle⁶

Das GWB lässt einige Kartelle grundsätzlich oder per Ausnahmeregelung zu. In der Regel sind diese Kartelle Übereinkünfte, die es Unternehmen erlauben, Aufgaben zu erfüllen, zu denen sie im Alleingang nicht fähig wären.

Beispiele:

- ▶ **Mittelstandskooperation** (gemeinsame Forschung und Entwicklung, gemeinsamer Einkauf, Güte- und Warenzeichengemeinschaften von Kleinbetrieben)
- ▶ **Rückversicherung von Großrisiken** (verschiedene deutsche Industrieversicherer bilden einen Versicherungspool, um Risiken wie Terror oder atomare Unfälle zu versichern)

Ständige Kontrolle

„Die deutschen Wettbewerbshüter verdächtigen sieben Industrieversicherer, mit illegalen Preisabsprachen die Prämien im industriellen Sach- und Haftpflichtgeschäft zum Nachteil der Kunden in die Höhe getrieben zu haben.“

(Handelsblatt vom 14.04.2004 zum Versicherungspool der deutschen Rückversicherer)



Hauptmotive für (legalisierte/zugelassene) Kartelle

- ▶ gemeinsame Aufgabenerfüllung
- ▶ Ausgleichen von Wettbewerbsnachteilen (Mittelstandskooperation, Strukturkrisenkartell)



Hauptprobleme von (legalisierten/zugelassenen) Kartellen

- ▶ ständiger Kontrollbedarf
- ▶ oftmals längere Laufzeit, als notwendig und damit Nachteile für Kunden der Kartelle (z.B. Strukturkrisenkartell)

2.1.2 Strategische Allianz⁷

Mit einer Strategischen Allianz begründet ein Unternehmen eine formalisierte, längerfristige Beziehung zu anderen Unternehmungen.

Ziel einer Strategischen Allianz ist die Sicherung und langfristige Verbesserung der Wettbewerbsposition der beteiligten Unternehmen durch die Ausnutzung von Synergiepotentialen und die gezielte Kombination von Stärken und Kernkompetenzen.

Ihre Spannweite reicht von lockeren Kooperationen (Allgemeine Absichtserklärung) über Lizenzvergaben bis hin zu Joint Ventures.

Man unterscheidet grundsätzlich zwischen einer gemeinschaftlichen Aufgabenerfüllung und einer Funktionsspezialisierung.

Gemeinschaftliche Aufgabenerfüllung

Bei der gemeinschaftlichen Aufgabenerfüllung fassen die Unternehmen ihre Ressourcen innerhalb eines bestimmten Bereiches zusammen, um durch die Bündelung mit Hilfe von Synergieeffekten und Economies of Scale bessere Ergebnisse zu erzielen als bei getrenntem Vorgehen. Beispiele finden sich in der Luftfahrt.

Funktionsspezialisierung

Bei der Funktionsspezialisierung teilen die Unternehmen die zu leistenden Aufgaben eines Geschäftsfelds unter sich auf. Dies kann dergestalt geschehen, dass ganze Funktionsbereiche in den Verantwortungsbereich eines der beteiligten Unternehmen übergeben werden, oder aber, dass innerhalb eines Funktionsbereichs (z.B. FuE) eine Spezialisierung der Unternehmen erfolgt. Da sich ein Unternehmen bei der Funktionsaufteilung gänzlich aus einzelnen Bereichen seiner Wertkette zurückzieht, ist die Abhängigkeit von den Partnern hierbei stärker als bei der gemeinschaftlichen Aufgabenerfüllung.

Strategische Allianz

- ▶ längerfristige Beziehung
- ▶ Ausnutzung von Synergiepotentialen
- ▶ Kombination von Kernkompetenzen

Alter Wein in neuen Schläuchen

„Die Verwandtschaft zu Kartellen und damit auch die Gefahr wettbewerbsbeschränkender Absprachen ist unübersehbar.“ (Wolfgang Kartte, ehem. Präsident des Bundeskartellamtes)

(vgl. Schmalen: Grundlagen und Probleme der Betriebswirtschaft, S. 115)



Hauptmotive für das Eingehen einer Strategischen Allianz

- ▶ Kostensenkung
- ▶ Bündelung komplementären Know-hows; Austausch von Schlüsseltechnologien
- ▶ Risikoverteilung
- ▶ Vergrößerung der Marktanteile, bessere Kundenbindung

Die breite Palette von Vorteilen dieser horizontalen Kooperation kommt den Vorzügen einer Fusion sehr nahe. Unter Analysten gilt deshalb die Strategische Allianz auch als Vorstufe zur Unternehmensvereinigung.

Aus der Praxis Star Alliance



STAR ALLIANCE
The airline network for Earth.

Am 14. Mai 1997 gründeten Air Canada, Lufthansa, SAS, Thai Airways International und United Airlines die Star Alliance. Zwischen den einzelnen Mitgliedern bestanden teilweise schon seit 1992 bilaterale Abkommen. Seither konnte sie ihre weltweit herausragende Stellung durch weitere Partner in Asien und Osteuropa ausbauen, sodass sie heute ihren Kunden weltweite Flugverbindungen in 132 Länder anbieten kann. Mit 15 Partnern, die sich fast ein Fünftel des Weltlinienluftverkehrs teilen, ist die Star Alliance heute die größte strategische Allianz der Airline-Industrie. Die Kunden profitieren von aufeinander abgestimmten Flugplänen, gegenseitiger Ticketakzeptanz, spezialisierten Diensten für Konferenzorganisatoren und umfangreichen Bonusprogrammen.

Nach außen stellt sich die Allianz bewusst als Partnerschaft unterschiedlicher Fluglinien dar, die kulturellen und serviceseitigen Unterschiede werden in der Werbung der Allianz bewusst als Bereicherung des Flugerlebnisses dargestellt.

(Star Alliance - <http://www.star-alliance.com>,
netlexikon - <http://www.lexikon-definition.de/Star-Alliance.html>,
Thai Cargo - <http://www.thaicargo.com/star.htm>)

2.1.3 Joint Ventures⁸

Joint Ventures sind (i.d.R.) grenzüberschreitende und auf Kapitalbeteiligung basierende Kooperationen zwischen zwei oder mehr Parteien.

Man unterscheidet:

Equity Joint Venture

Gründung einer rechtlich selbstständigen Einheit durch Kapitalbeteiligung der Partnerunternehmen.

Das finanzielle Engagement und die Gründung eines Gemeinschaftsunternehmens machen das Equity Joint Venture zur anspruchsvollsten und intensivsten Form einer Kooperation.

Joint Venture

- ▶ grenzüberschreitende und auf Kapitalbeteiligung basierende Kooperationen

Motive:

- ▶ Marktzugang
- ▶ Durchführung von Großprojekten

Contractual Joint Venture

Basis für ein Contractual Joint Venture sind vertragliche Vereinbarungen ohne finanzielle Kapitalbeteiligung. Die Partnerunternehmen bringen meist Know-how, Lizenzen, Marktkenntnisse, etc. ein zur zeitlich befristeten Durchführung eines Gemeinschaftsprojektes.

Normalerweise kommt es nicht zur Gründung einer rechtlich selbstständigen Einheit.



Hauptmotive für die Gründung eines Joint Ventures

Die Gründung eines Joint Ventures stellt oft die einzige Möglichkeit für den Zugang zu neuen Märkten dar, da viele Entwicklungsländer die Gründung eines Joint Venture mit einer Mehrheitsbeteiligung des einheimischen Unternehmens voraussetzen.

Joint Ventures werden auch in der Luft- und Raumfahrtindustrie sowie in der Mikroelektronik zur Realisierung von Großprojekten gegründet, um die Forschungs- und Entwicklungsrisiken für das einzelne Unternehmen zu senken.



Hauptprobleme von Joint Ventures

Im Rahmen von Internationalisierungsstrategien scheitern Joint Ventures häufig an Kultur- und Kommunikationsbarrieren sowie bürokratischen Hemmnissen seitens der Entwicklungsländer (z.B. langwierige Genehmigungsverfahren, fehlender Investitionsschutz, Zusatzbesteuerung bei Gewinntransfer).

Außerdem gibt es immer einen internen Know-how-Transfer zum Joint-Venture-Partner, der auf anderen Märkten oder in der Zukunft ein potentieller Konkurrent sein kann.

Hohe Scheidungsquote

Gemäß einer repräsentativen Umfrage scheitern mehr als 50% der Joint Ventures.

(vgl. Hopfenbeck: Allgemeine Betriebswirtschafts- und Managementlehre, S. 195)

2.1.4 Konsortium⁹

Konsortien sind Unternehmensverbindungen auf vertraglicher Basis zur Abwicklung von genau abgegrenzten Projekten.



Hauptmotive für die Gründung eines Konsortiums:

- ▶ Durchführung von Großprojekten, die nicht von Einzelfirmen umgesetzt werden können (z.B. Bauprojekte, Organisation von Großereignissen wie Olympia)
- ▶ Interessensausgleich zwischen Vertragspartnern (z.B. Bankenkonsortien zur Emission von Wertpapieren, Rüstungskonsortien innerhalb der Europäischen Union)

Konsortien

- ▶ Unternehmensverbindungen zur Abwicklung von Einzelprojekten

Aus der Praxis

Das Eurofighter Typhoon Programm

Das Eurofighter Typhoon Programm ist eine internationale Kooperation vier europäischer Länder (Großbritannien, Deutschland, Italien und Spanien) im Rahmen der NATO-Partnerschaft. Es wird gemanagt durch die NETMA (NATO Eurofighter & Tornado Management Agency), die die Anforderungen der vier Luftwaffen bündelt und die Projektdurchführung steuert.

Zum Programm tragen mehrere multinationale Industriekonsortien bei, die für die Entwicklung und Herstellung der Einzelkomponenten verantwortlich sind (z.B. Waffensysteme, Triebwerke, Radar/Sensorik, etc.). An jedem Konsortium sind Unternehmen der Partnerländer (paritätisch) beteiligt; die Führung der einzelnen Konsortien wurde unter den Unternehmen der Partnerländer verteilt. Die beiden Konsortien unter deutscher Führung sind die Eurofighter Jagdflugzeug GmbH (Waffensysteme) und die Eurojet Turbo GmbH (Triebwerke) in Hallbergmoos bei München.



2.2 Vertikale und diagonale Unternehmenskooperationen

Bei vertikalen/diagonalen Unternehmenszusammenschlüssen kooperieren Unternehmen unterschiedlicher Marktstufen miteinander.

2.2.1 Outsourcing¹⁰ (outside resource using)

Unter Outsourcing versteht man die Verlagerung von Geschäftsprozessen oder ganzer Funktionsbereiche, zum Beispiel des Netzwerk-Managements oder der Logistik, an einen auf diese Aufgabe spezialisierten, externen Anbieter. Es führt zu einer Senkung des Eigenfertigungsanteils und der Fertigungstiefe und erlaubt damit einem Unternehmen, sich auf seine Kernkompetenzen zu konzentrieren.

Eine Auslagerung muss jedoch nicht immer eine Ausgliederung bedeuten. Die Tätigkeiten können von den gleichen Personen erfüllt werden, jedoch geht die Verantwortung und Pflicht zur Leistungserbringung an den neuen Träger über.

Überträgt ein Unternehmen die Leistungserstellung auf ein externes Unternehmen, so geht es eine langfristige Kooperation mit diesem externen Unternehmen ein, da es natürlich weiterhin auf den Leistungsbeitrag des entsprechenden Funktionsbereiches angewiesen ist (Outsourcingverträge laufen für gewöhnlich zwischen zwei und zehn Jahre). Deshalb kann man das Outsourcing nicht nur als eine Managementoption, sondern auch als eine Kooperationsform betrachten.

Praxisbeispiele:

➔ Modul Geschäftsprozesse – Logistik, S. 6 „Outsourcing des Lagers bei BMW-Mini“ und „Outsourcing von Logistikbereichen bei VW“

Business Process Outsourcing

Beim Business Process Outsourcing wird ein ganzer Unternehmensprozess an ein Drittunternehmen vergeben. (z.B. Unternehmensprozess Einkauf: Drittunternehmen verhandelt und besorgt für den auslagernden Betrieb günstigere Konditionen für Büroartikel)

Offshoring

Beim Offshoring verlagert ein Unternehmen Arbeitsplätze von Heimatstandort aus Kostengründen oder wegen Fachkräftemangels ins Ausland. (z.B. Auslagerung der IT-Anwendungsentwicklung nach Indien)

Outsourcing

- ▶ Verlagerung von Geschäftsprozessen an spezialisierte externe Anbieter
- ▶ Grundlage vertikaler und diagonalen Kooperationen

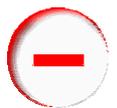
Insourcing

Zum Laufzeitende eines Outsourcingvertrages kommt es zu einem Benchmarking und einer entsprechenden Neuvergabe (alter oder neuer Partner) bzw. dem Insourcing des Geschäftsprozesses.



Hauptmotive für Outsourcing

- ▶ Fokussierung auf Kernkompetenzen
- ▶ Kostensenkung aufgrund Spezialisierung (die Leistungserstellung externer Anbieter ist in der Regel kostengünstiger als die Eigenfertigung)
- ▶ Flexibilitätssteigerung
- ▶ erhöhte Sicherheit (z.B. bei Auslagerung des Firmenrechenzentrums)
- ▶ Umwandlung von fixen Personalkosten in variable Sachkosten

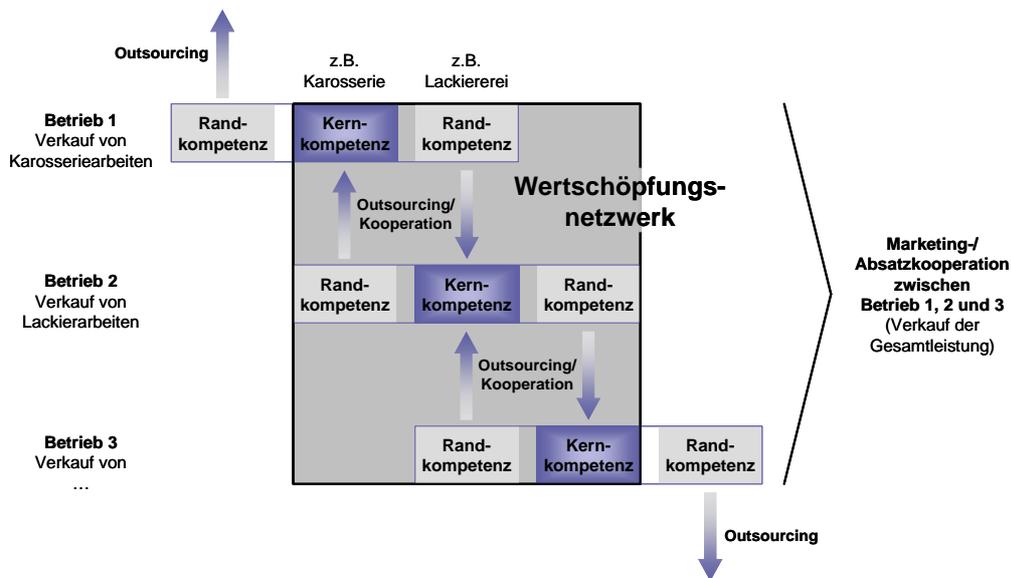


Hauptprobleme des Outsourcings

- ▶ mittelfristig und langfristig höhere Kosten (z.B. Überwachung der Qualitätsstandards)
- ▶ Abhängigkeit von Drittunternehmen (v.a. bei Auslagerung von Schlüsselprozessen)

2.2.2 Wertschöpfungsnetzwerk (Wertschöpfungspartnerschaft)

Unternehmen gehen immer häufiger Kooperationen mit Unternehmen ein, die in der Wertschöpfungskette direkt vor- und nachgelagert sind. Kommt es im Rahmen dieser Kooperationen gezielt zum Outsourcing von Randkompetenzen auf die vor- und nachgelagerten Unternehmen (bei denen diese Funktionen wiederum Kernkompetenzen sind), so nennt man dieses Gebilde Wertschöpfungsnetzwerk.



Wertschöpfungsnetzwerk

- ▶ Gezieltes Outsourcing entlang der Wertschöpfungskette.

Abbildung 3
Wertschöpfungsnetzwerk

(vgl. Beyer: Synergiemanagement, S. 145)

2.2.3 Strategische Netzwerke¹¹

Strategische Netzwerke sind langfristige, institutionelle Arrangements der Prozessoptimierung entlang der Wertschöpfungskette, bei denen ein führendes Unternehmen die Rolle des Koordinators (Leader) einer relativ großen Zahl rechtlich selbstständiger, wirtschaftlich aber tendenziell abhängiger Zulieferer übernimmt.

Durch diese langfristige, stabile Netzwerkstruktur können sich die beteiligten Unternehmen die Vorteile der Netzgröße zunutze machen, ohne die Flexibilität kleiner Einheiten aufzugeben. Des Weiteren ist sie eine der Hauptvoraussetzungen für die Anwendung des Just-In-Time-Prinzips¹².

Bei Netzwerken sind die Grenzen der Unternehmen im Allgemeinen nur noch schwer ersichtlich, da die faktische Autorität einzelner Unternehmen über die rechtlichen Grenzen deutlich hinausgeht (vgl. Modul 1 Abb. 4).

Strategische Netzwerke

- ▶ langfristige Kooperation entlang der Wertschöpfungskette
- ▶ Leader & Zulieferer
- ▶ Voraussetzung für Just-In-Time-Prinzips



Hauptmotive für die Errichtung Strategischer Netzwerke

- ▶ Verringerung der Wertschöpfungstiefe durch Konzentration auf Kernkompetenzen
- ▶ Transaktionskostenreduzierung durch langfristige Beziehung, die Vertrauen schaffen (Anbahnung aktueller Geschäfte, Aushandeln von Konditionen)
- ▶ geringere Lagerhaltung im Sinne des JIT-Konzeptes
- ▶ Einsparung von Qualitätskontrollen
- ▶ Möglichkeit der Anwendungen von Simultaneous Engineering¹³



Hauptprobleme Strategischer Netzwerke

- ▶ spezifische, teure Investitionen erhöhen das Abhängigkeitsverhältnis zum Leader (Bsp. Werkansiedlung eines Zulieferers in der Nähe des Herstellerwerkes)
- ▶ Verlagerung von Verantwortung und Risiken auf Zulieferer

„Best-of-everything-Organization“

In ein strategisches Netzwerkes bringt jedes Unternehmen seine Kernkompetenzen ein, welche die Expertise der anderen Netzwerkteilnehmer synergetisch ergänzen. Das strategische Netzwerk ist somit eine „Best-of-everything-Organization“, d.h. ein Spitzenunternehmen auf Zeit.

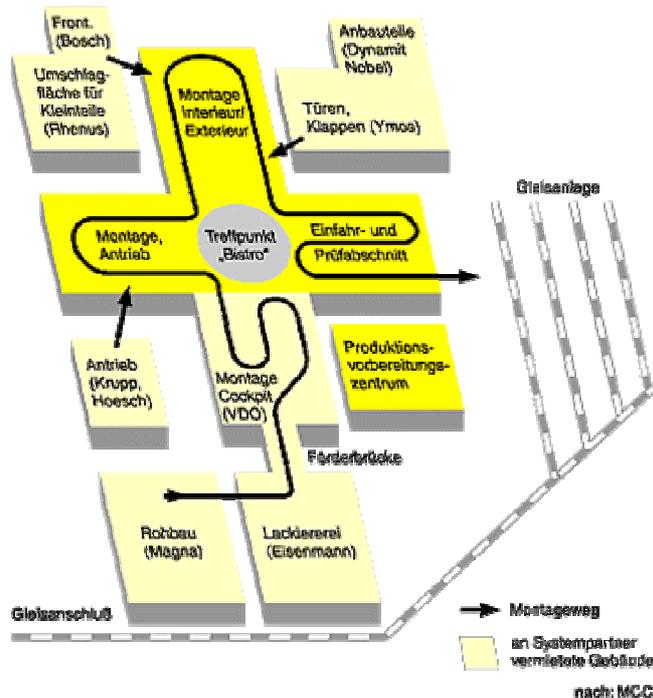
(vgl. Mertens: Virtuelle Unternehmen, eine Organisationsstruktur für die Zukunft?)

Aus der Praxis Bienvenues à Smartville



Der jüngste Automobilhersteller der Welt – die Micro Compact Car AG (MCC) – hat mit seinem Produktionsgelände in Hambach (Frankreich) die modernste „kooperative Fabrik“ der Welt geschaffen.

Seit 1997 produziert hier, in der so genannten Smartville, die DaimlerChrysler-Tochter in engem Verbund mit ihren Zulieferbetrieben. Das Strukturprinzip der Produktionsstätte ist das Plus-Layout („smart plus“), das mit seinen kurzen Wegen ein hohes Maß an Modularität und Erweiterungsfähigkeit erlaubt. Im Zentrum dieser Struktur steht die MCC, die die Endmontage durchführt; um das Plus herum sind die Systempartner angesiedelt, die vorgefertigte Komplettmodule direkt ans Band liefern. Des Weiteren wird MCC von Direktlieferanten im JIT-Verbund beliefert. Dank dieser engen Partnerschaft kann die MCC alle 4,5 Stunden einen Smart fertig stellen, wobei die hausinterne Fertigung gerade 6 Prozent der gesamten Wertschöpfung ausmacht.



Zahlen und Fakten (Stand 2002):

- ▶ Eröffnung Oktober 1997 in Hambach (30 km südwestlich von Saarbrücken)
- ▶ 68 ha Fertigungsgelände
- ▶ ca. 2.000 Mitarbeiter (MCC France 750, Systempartner 1.250)
- ▶ 2.500 fertig gestellte Fahrzeuge pro Woche

(Block, Greif: Die Realisierung einer logistikfokussierten Fabrik: Der Smartcar-Hersteller MCC
<http://www.flexible-unternehmen.de/kl0802.htm>

Block, Greif: Smartville - Innovatives Automobilunternehmen der Zukunft
<http://www.innovation-aktuell.de/kl1504.htm>

The Web for Automotive Professionals: Smart Manufacturing Concept
http://www.autointell.com/nao_companies/daimlerchrysler/smart/thSMART1.htm

2.2.4 Keiretsu¹⁴

Die integrierteste Form einer vertikal/diagonal geprägten, strategischen Netzwerk-Kooperation stellt das japanische Konzept des Keiretsu dar.

Ein Keiretsu ist ein straff organisiertes, hierarchisches Netzwerk, an dessen Spitze ein großes Unternehmen wie zum Beispiel Toyota oder Mitsubishi steht. Das Firmennetzwerk wird in der Regel von Kapital- und Personalverflechtungen geprägt. Das Mutterunternehmen (oft eine Holding unter Kontrolle einer Familie) gibt die strategische Richtung vor und kontrolliert die an der Wertschöpfung beteiligten Unternehmen. Zwischen den Unternehmen innerhalb eines Keiretsu findet Technologie- und Personaltransfer statt; wichtige Investitionsvorhaben der kleineren Partner werden gemeinsam geplant und durchgeführt.

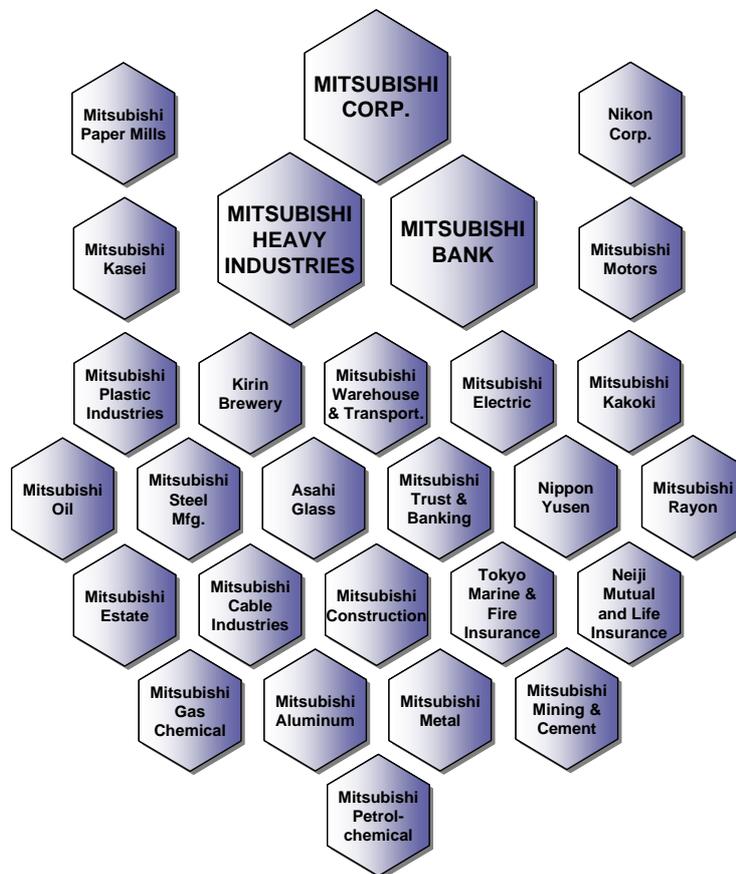


Abbildung 4

Teil des Mitsubishi Keiretsu

Aufgaben, die in Europa und den USA den Zulieferern zukommen, übernehmen hier Firmen, die mit den anderen Firmen des Mitsubishi Keiretsu kapitalmäßig verflochten sind (z.B. Mitsubishi Aluminum, Steel Manufacturing und Glas als Zulieferer für Mitsubishi Motors). Ein Grad von Konzentration, der in Europa bzw. den USA nicht vorzufinden ist.

(vgl. Peguin: Seminar Organizational Theory)

2.2.5 Franchising

Franchising ist eine langfristige, vertraglich geregelte Kooperation zwischen einem Franchisegeber und beliebig vielen Franchisenehmern.

Franchisegeber (Frachisor)

Der Franchisegeber erarbeitet ein Franchisepaket mit folgenden Eigenschaften:

- ▶ einheitliche Marken, Namen und Firmenzeichen
- ▶ (patentierte) Produktionsverfahren, Rezepturen, Dienstleistungen
- ▶ abgestimmtes Waren- und Dienstleistungssortiment
- ▶ zentrale Absatzprogramme und Werbekampagnen

Gegen ein Entgelt (meist umsatzabhängige Franchisegebühr) stellt der Franchisegeber dem Franchisenehmer dieses stimmige Franchisepaket zur Verfügung und unterstützt ihn beim Management, Marketing sowie bei Schulungen der Mitarbeiter.

Außerdem hat er ein Weisungs- und Kontrollrecht gegenüber dem Franchisenehmer

Franchise-Nehmer (Franchisee)

Der Franchisenehmer ist ein (rechtlich und wirtschaftlich) selbstständiger Unternehmer, der vom stimmigen Franchisepaket, vom Image und der Erfahrung des Franchisegebers profitiert.

Als selbstständiger Unternehmer bringt er in diese Kooperation seine persönliche Arbeitskraft sowie eigenes Kapital ein und ist verantwortlich für die Geschäftsführung vor Ort.

Die wirtschaftliche Selbstständigkeit wird nur im Rahmen der vertraglichen Vereinbarungen beschnitten. So ist der Franchisenehmer zum Beispiel an Preisvorgaben und an das Sortiment des Franchisepaketes gebunden und muss seine Geschäftsräume entsprechend der Vorgaben des Franchisegebers gestalten.



Hauptmotive für Franchisekonzepte

- ➡ Modul Marktprozesse – Langfristige Kreditfinanzierung, S. 6

Franchising

- ▶ langfristige Kooperation zwischen Franchisegeber und Franchisenehmer

Franchisegeber

- ▶ stellt Franchisepaket gegen Entgelt zur Verfügung

Franchisenehmer

- ▶ selbstständiger Unternehmer
- ▶ profitiert von Know-how des Franchisegebers

„Unternehmensgründungen im Franchising [sind] sechsmal erfolgreicher ... als klassische Existenzgründungen.“

(vgl. FAZ, 20.11.2002)

2.2.6 Virtuelle Unternehmen¹⁵

Unter einem virtuellen Unternehmen versteht man ein zeitlich begrenztes Netzwerk aus rechtlich selbständigen Unternehmen mit unterschiedlichen Kernkompetenzen. Die Partner sind durch moderne Kommunikations- und Informationstechniken miteinander vernetzt und treten nach außen gemeinsam als ein Unternehmen auf, der Kunde erhält also die Leistung aus einer Hand.

VU-Netzwerke können sowohl poly- als auch monozentrisch (fokal) angelegt sein.

Im ersten Fall sind die Netzwerkpartner gleichberechtigt, es existieren keine festen hierarchischen Strukturen. In monozentrischen VU-Netzwerken übernimmt ein Kooperations-Broker/-Initiator (Einzelunternehmen oder stabiler, „nicht virtueller“ Kern von Unternehmen) die Koordination des Netzwerkes und vertritt das Netzwerk gegenüber den Kunden. Diese Form ist die häufigste Form von VU-Netzwerken.

In virtuellen Unternehmen werden Projekte bearbeitet. Für jedes neue Projekt werden neue organisatorische Strukturen gebildet. Insofern unterscheidet sich das virtuelle Unternehmen vom strategischen Netzwerk und dem Joint Venture, die auf einer stabileren Situation aufbauen.



Hauptmotive für die Gründung Virtueller Unternehmen

Virtuelle Unternehmen erlauben auch Klein- und Mittelbetrieben Produkte und Dienstleistungen anzubieten, die sie im Alleingang nicht erstellen könnten. Die flexible Organisationsstruktur ermöglicht Zeitvorteile auf sich schnell ändernden Märkten bei gleichzeitiger Risikoverteilung.

zu Vor- und Nachteilen:

➔ Modul Geschäftsprozesse – Moderne Formen der Aufbauorganisation, S. 7

Virtuelles Unternehmen

- ▶ zeitlich begrenztes Netzwerk
- ▶ selbständige Unternehmen mit unterschiedlichen Kernkompetenzen
- ▶ meist geführt von Broker/Initiator

„Virtuelle Unternehmen sind die Organisationen des 21. Jahrhunderts.“

(vgl. Davidow, Malone: The Virtual Corporation)

Aus der Praxis Lewis Galoob Toys



Lewis Galoob Toys, ein US-amerikanischer „Hersteller“ von Spielwaren, beschäftigt kaum mehr als 100 fest angestellte Mitarbeiter und vermarktet Waren im Wert von über \$ 50 Mio. (1985). GALOOB kauft Produktideen von unabhängigen Erfindern und lässt die Entwicklungsarbeit von selbstständigen Ingenieurbüros durchführen. Die eigentliche Herstellung erfolgt durch Subkontrakt-Unternehmungen in Hongkong, die ihrerseits arbeitsintensive Funktionen in China ausführen (lassen). Die Fertigprodukte werden durch Spediteure in die USA transportiert und dort über selbstständige Vertragsrepräsentanten vertrieben. Selbst Funktionen wie Factoring und Finanzbuchhaltung werden von selbstständigen Dienstleistungsunternehmen ausgeführt. GALOOB beschränkt sich im Kern auf die strategische Führung dieses Netzwerkes selbstständiger Unternehmungen.

(vgl. Sydow: Strategische Netzwerke, S. 684)

2.3 Vertikale Kooperationsformen im Kontext der Netzwerktheorie

Bewertet man verschiedene Netzwerktypen im Hinblick auf die Kriterien Steuerungsform und Stabilität, so erhält man folgende drei Grundtypen von Netzwerken.

Verbundnetzwerk (polyzentrisch, stabil)

Ein Verbundnetzwerk wird gleichberechtigt von allen und mit statischer Teilnehmerstruktur geführt.

Ein typisches Beispiel ist das Wertschöpfungsnetzwerk.



Abbildung 5
Verbundnetzwerk
(eigene Darstellung)

Stabiles Netzwerk (fokal, stabil)

In einem stabilen Netzwerk scharft ein führendes Unternehmen zahlreiche Zulieferer um sich, die für einen Großteil der gesamten Wertschöpfung verantwortlich sind. Die Stabilität solcher Netzwerke ergibt sich aus einer asymmetrischen Machtverteilung und langfristige, vertragliche Bindungen.

Diesem Typus kann man das Strategische Netzwerk, das Keiretsu und auch das Franchising zuordnen.

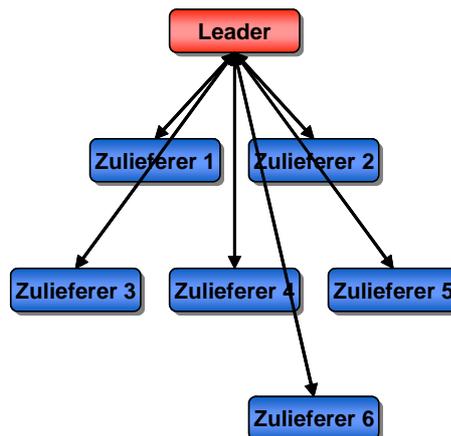


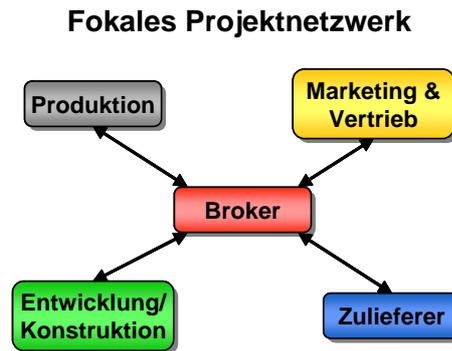
Abbildung 6
Stabiles Netzwerk
(eigene Darstellung)

Innerhalb eines stabilen Netzwerkes können auch weitere Kooperationen bestehen. So kann z.B. zwischen den Zulieferern 1, 4 und 6 eine Wertschöpfungspartnerschaft bestehen, oder zwischen Zulieferer 4 und 5 eine strategische Allianz zur gemeinsamen Produktentwicklung.

Dynamisches Netzwerk (fokal/polyzentrisch, instabil)

Ein dynamisches Netzwerk (auch Projektnetzwerk) kann sowohl fokal als auch polyzentrisch geführt werden. Die Instabilität erklärt sich aus der Kurzfristigkeit eines Projektes und dem Bezug auf ein spezifisches Projekt.

Das Virtuelle Unternehmen ist ein klassisches Beispiel für ein Projektnetzwerk.



Ersetzt man den Broker durch einen Zulieferer o.a., so erhält man ein polyzentrisches Projektnetzwerk.

Abbildung 7
Dynamisches Netzwerk
(eigene Darstellung)

3 Formen von Unternehmensvereinigungen

3.1 Verbundene Unternehmen und Unternehmensbeteiligungen¹⁶

Verbundene Unternehmen sind – bei Wahrung ihrer rechtlichen Selbstständigkeit – wirtschaftlich untereinander eng verbunden. Die wirtschaftliche Verbundenheit eines Unternehmens mit einem anderen kann wie folgt begründet sein:

- ▶ Minderheitsbeteiligung zu mehr als 25 % (Sperrminoritäten)
- ▶ herrschender Einfluss eines Unternehmens (z.B. Mitsprache und Kontrollmöglichkeiten infolge personeller Verflechtungen oder langfristiger vertraglicher Lieferbindungen)
- ▶ Mehrheitsbeteiligung eines Unternehmens (Bei Mehrheitsbeteiligungen wird in der Regel von einem herrschenden Einfluss ausgegangen.)
- ▶ beide Unternehmen stehen unter einheitlicher Leitung (Konzern)

Verbundene Unternehmen

- ▶ rechtlich selbstständig
- ▶ wirtschaftlich eng miteinander verbunden

Es gibt vielfältige Gründe für die Verbundenheit von Unternehmen, z.B. den Schutz vor feindlichen Übernahmen, gemeinsame Firmengeschichte (z.B. verschiedene Aktienpakete in Familienbesitz), finanzielle Erwägungen (Anlage von freien Mitteln) sowie strategische Überlegungen innerhalb von Unternehmensnetzwerken (besonders ausgeprägt beim Keiretsu).

Erlangt ein Unternehmen herrschenden Einfluss durch eine Mehrheitsbeteiligung (und übt es diesen auch tatsächlich aus), so kann es von den „klassischen“ Vorteilen von Unternehmensvereinigungen profitieren (Synergiepotentiale, Economies of Scale und/oder Scope, etc.), da es mit dem Eigentum am anderen Unternehmen auch die volle Verfügungsmacht erwirbt. Das gleiche gilt für die Konzernbildung.

3.1.1 Konzern¹⁷ („Sonderfall verbundener Unternehmen“)

Als Konzern versteht man den Zusammenschluss mehrerer rechtlich selbständiger Unternehmen unter einheitlicher wirtschaftlicher Leitung.

Ein Konzern ist selbst nicht rechtsfähig und damit nicht Träger von Rechten und Pflichten. Rechtsfolgen können sich damit immer nur an einzelne Konzernunternehmen richten.

Zur Form der Abhängigkeit lassen sich zwei prinzipielle Möglichkeiten differenzieren:

Der (übliche) Unterordnungskonzern

Das Beherrschungsverhältnis beruht entweder auf vertraglichen Grundlagen (= Vertragskonzern) oder auf Mehrheitsbeteiligungen (= faktischer Konzern). Der Konzernobergesellschaft obliegt die Wahrnehmung der einheitlichen Leitung aufgrund dieses Beherrschungsverhältnisses. Obergesellschaft kann ein einzelnes Unternehmen des Konzerns oder eine konzernleitende Holding¹⁸ sein.

Der (seltene) Gleichordnungskonzern

Die einheitliche Leitung erfolgt in diesem Fall durch ein vertragliches Gemeinschaftsorgan oder anderweitige faktische personelle Verflechtung.



Hauptmotive für die Konzernbildung

- ▶ Ausschöpfung von Synergiepotentialen
- ▶ Realisierung von Größen- und Verbundvorteilen
- ▶ Umsetzung von Diversifikationsstrategien

3.2 Unternehmensfusionen¹⁹

Unter Fusion versteht man den Zusammenschluss von Unternehmen, bei dem mindestens ein Unternehmen neben seiner wirtschaftlichen auch seine rechtliche Selbständigkeit aufgibt. Während die wirtschaftliche Einheit schon früher (z.B. durch Bildung eines Konzerns) entstanden sein kann, wird die rechtliche Einheit auf jeden Fall erst zum Zeitpunkt der Fusion begründet.

Bei Kapitalgesellschaften muss die Fusion von den Gesellschafter- bzw. Hauptversammlungen der beteiligten Gesellschaften mit Drei-Viertel-Mehrheit beschlossen werden.

Konzern

- ▶ mindestens ein Unternehmen gibt seine wirtschaftliche Selbständigkeit auf
- ▶ Unternehmen unter einheitlicher Leitung (oft als Management-Holding)
- ▶ Konzern selbst ist nicht rechtsfähig

Konzerne haben eine große Bedeutung in der Praxis: ca. 75% aller deutschen AGs und 50% aller GmbHs sind konzerngebunden.

(vgl. Kasperzak: Der Konzern, S.151)

Fusion

- ▶ mindestens ein Unternehmen gibt neben seiner wirtschaftlichen auch seine rechtliche Selbständigkeit auf

Man unterscheidet:

Fusion durch Aufnahme

Eines der sich vereinigenden Unternehmen bleibt bestehen, und die übrigen Unternehmen übertragen ihre Vermögen auf dieses fortzuführende Unternehmen.

Bei der Fusion zweier Aktiengesellschaften A und B bedeutet dies:

A übernimmt das Vermögen und die Schulden von B. Gleichzeitig erhalten die B-Anteilseigner anstelle ihrer ungültig gewordenen B-Aktien zum Ausgleich A-Aktien. (Beispiel: Hypovereinsbank)

Fusion durch Neubildung

Ein Unternehmen wird neu gegründet, und die fusionierenden Unternehmen übertragen ihre Vermögen auf dieses.

Bei der Fusion zweier Aktiengesellschaften A und B bedeutet dies:

A und B bringen ihren jeweiligen Vermögens- und Schuldenbestand in eine neue Gesellschaft C ein. Gleichzeitig erhalten die A- und B-Anteilseigner anstelle ihrer ungültig gewordenen A- und B-Aktien zum Ausgleich C-Aktien. (Beispiel: DaimlerChrysler)

Die bedeutendste Art der Unternehmensfusionen ist die horizontale Vereinigung zwischen Unternehmen derselben Marktstufe.



Hauptmotive für Unternehmensfusionen

- ▶ **Größenvorteile** („automatische“ Fusionsvorteile)
(z.B. Steigerung der Markt- und Nachfragemacht, gemeinsame Nutzung finanzieller Ressourcen)
- ▶ **Ausschöpfung von Synergiepotentialen und mögliche Verbundvorteile**
(z.B. Kombination/Rationalisierung von Betriebsmitteln beider Firmen, größere Stabilität durch Diversifikation)
- ▶ **Transfer von Know-how und funktionellen Fertigkeiten**
(z.B. Detailwissen über einen neuen Markt oder Vertriebskanal)
- ▶ **Übertragung allgemeiner Management-Fähigkeiten**
(z.B. für Strategieplanung oder Controlling)



Hauptprobleme von Unternehmensfusionen

- ▶ Bindung enormer finanzieller Mittel (im Vergleich zu Kooperationen)
- ▶ Aufgabe der Selbstständigkeit mindestens eines Unternehmens kann zur Minderung von Leistungsanreizen führen
- ▶ im Falle eines Misserfolgs nur sehr schwer wieder auflösbar



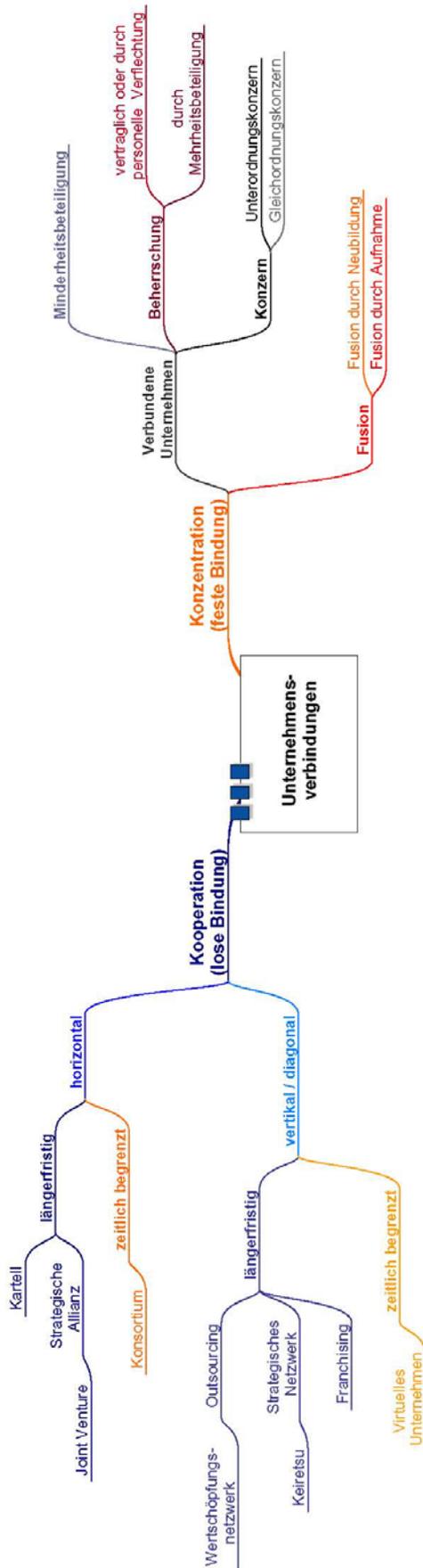
Abbildung 8

Die größten Fusionen der vergangenen Jahre

(vgl. Der Spiegel 08/2004)

Zusammenfassende Gesamtdarstellung

Nebenstehende Abbildung gibt noch einmal einen Überblick über die Unterschiede und Zusammenhänge zwischen den vorgestellten Formen von Unternehmensverbindungen.



Interessante Literatur zum Thema

Freidheim, Cyrus

Das Billionen-Dollar-Unternehmen. Strategische Allianzen als Alternative zur Megafusion. Wiesbaden. 1999

Hopfenbeck, Waldemar

Allgemeine Betriebswirtschafts- und Managementlehre. Das Unternehmen im Spannungsfeld zwischen ökonomischen, sozialen und ökologischen Interessen. Landsberg. 1998

Interessante Links im Internet (Stand 09/2004)

- ▶ <http://www.lexikon-definition.de>
Net-Lexikon von akademie.de
- ▶ http://europa.eu.int/comm/competition/index_de.html
Internetseiten der Europäischen Kommission zum Wettbewerbsschutz
- ▶ <http://www.flexible-unternehmen.de/kl0802.htm>
Block, Greif: Die Realisierung einer logistikfokussierten Fabrik: Der Smartcar-Hersteller MCC
- ▶ <http://www.innovation-aktuell.de/kl1504.htm>
Block, Greif: Smartville - Innovatives Automobilunternehmen der Zukunft

Kommentare

¹ **Bundeskartellamt**

Das Bundeskartellamt ist eine selbständige Bundesoberbehörde im Geschäftsbereich des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit. Sein Präsident ist Dr. Ulf Böge.

(Quelle: <http://www.bundeskartellamt.de>)

² **Generaldirektion Wettbewerb**

Die Generaldirektion Wettbewerb (Generaldirektor Philip Lowe) überwacht die Einhaltung der europäischen Vereinbarungen und Gesetze im Hinblick auf das Kartellrecht, Fusionskontrolle, Marktliberalisierung und staatliche Beihilfen. Sie ist der Europäischen Kommission unterstellt (Wettbewerbskommissar: Mario Monti (Italien) designierte Nachfolgerin: Neelie Kroes (Niederlande)).

(Quelle: http://europa.eu.int/comm/competition/index_de.html)

³ Vgl. Hopfenbeck: Allgemeine Betriebswirtschafts- und Managementlehre

⁴ Vgl. Hopfenbeck: Allgemeine Betriebswirtschafts- und Managementlehre

⁵ Vgl. Bundeskartellamt: Infobroschüre Juli 2002

Europäische Kommission: New Merger Regulation

url: http://europa.eu.int/comm/press_room/index_de.htm

⁶ Vgl. Schmalen: Grundlagen und Probleme der Betriebswirtschaft

Handelsblatt vom 14.04.2004: Versicherer fürchten Verschärfung des Kartellrechts

⁷ Vgl. Bea, Haas: Strategisches Management

Hopfenbeck: Allgemeine Betriebswirtschafts- und Managementlehre

Schmalen: Grundlagen und Probleme der Betriebswirtschaft

Verling: Die Gestaltung virtueller Unternehmen

⁸ Vgl. Bea, Haas: Strategisches Management

Hopfenbeck: Allgemeine Betriebswirtschafts- und Managementlehre

⁹ Vgl. Thommen: Betriebswirtschaftslehre. Band 1

¹⁰ Vgl. Net-Lexikon von academia.de: Outsourcing

url: <http://www.lexikon-definition.de/Outsourcing.html>

Schräder: Management virtueller Unternehmungen

¹¹ Vgl. Bea, Haas: Strategisches Management

¹² **Just-in-Time-Konzept (JIT)**

Produktions- bzw. einsatzsynchrone Beschaffung oder Lieferung.

Das übergeordnete Ziel ist die Minimierung der Bestände und somit die Reduzierung der von einer Vorratshaltung ausgehenden Zins- und Lagerkostenbelastung. Benötigtes Material soll so spät wie möglich angeliefert werden (evtl. stunden- und reihenfolgenau). Das fertige Produkt soll den Betrieb so schnell wie möglich wieder verlassen. Im Einzelnen sollen somit niedrige Bestände, kurze Durchlaufzeiten, hohe Arbeitsproduktivität, Flexibilität und Lieferbereitschaft erreicht werden.

Anforderungen die sich hierbei stellen sind:

- ▶ enge informationstechnische Verknüpfung von Weiterverarbeiter und Zulieferer (z.B. standardisierte Bestellvorgänge)
- ▶ langfristige Lieferverträge (die enge Kopplung macht organisatorische und produktionstechnische Veränderungen nötig, die sich nur auf längere Sicht auszahlen)
- ▶ vereinbarte Termine und Qualitäten müssen präzise eingehalten werden

Als Probleme ergeben sich:

- ▶ Kostenbelastung des Lieferanten, da das Beschaffungslager des Abnehmers durch das Absatzlager des Lieferanten ersetzt wird
- ▶ erhöhtes Transportaufkommen
- ▶ Störungsanfälligkeit z.B. für externe Ereignisse wie plötzliche winterliche Straßenzustände

(vgl. Online-Lexikon: Just-In-Time-Konzept)

¹³ **Simultaneous Engineering**

Für eine Definition siehe Modul Geschäftsprozesse -- Supply Chain Management, Kommentare.

¹⁴ Vgl. Bea, Haas: Strategisches Management

Benzoni, Grzegorzewski: Neue Formen der Unternehmenskooperation und virtuelle Organisationen

Verling: Die Gestaltung virtueller Unternehmen

¹⁵ Vgl. Bea, Haas: Strategisches Management

Kügler: Kennzahlenbasierte Erfolgsbeurteilung zwischenbetrieblicher Kooperationen

Mertens: Virtuelle Unternehmen, eine Organisationsstruktur für die Zukunft?

Modul Geschäftsprozesse -- Moderne Formen der Aufbauorganisation

¹⁶ Vgl. Bea, Haas: Strategisches Management

Hopfenbeck: Allgemeine Betriebswirtschafts- und Managementlehre

Schmalen: Grundlagen und Probleme der Betriebswirtschaftslehre

¹⁷ Vgl. Hopfenbeck: Allgemeine Betriebswirtschafts- und Managementlehre

¹⁸ **Holding**

Fast die Hälfte aller deutschen Großunternehmen wird heute durch eine strategische Managementholding geleitet. Diese Organisationsform gibt den Unternehmen mehr Flexibilität, z.B. im Hinblick auf das Eingehen von Kooperationen.

Ein wichtiger Begriff in diesem Kontext ist auch das sog. Kleiderständerkonzept: Die Managementholding kann je nach strategischer Überlegung Sparten ausgliedern bzw. neue akquirieren, vergleichbar der Anordnung von Kleidern auf einem Kleiderständer. (weitere Informationen zur Holding vgl. Modul Geschäftsprozesse -- Traditionelle Formen der Aufbauorganisation, S. 7)

¹⁹ Vgl. Jacob: Ursachen, Probleme und kritische Analyse der augenblicklich zu

beobachtenden Fusionswelle

Olfer: Lexikon der Betriebswirtschaftslehre

Schmalen: Grundlagen und Probleme der Betriebswirtschaftslehre

Kapitel 5
Steuerungsprozesse
Kooperation und
Konzentration



Unternehmenskooperationen und -vereinigungen erfolgreich gestalten

- 1 **Erfolg und Erfolgsbestimmung**
- 2 **Unternehmenskooperationen erfolgreich gestalten**
- 3 **Unternehmensvereinigungen erfolgreich gestalten**



Warum?

„The ability to build, develop, manage and sustain a global network will be the critical dimension separating winners from also-rans in the evolving global environment of the future.“

M.Y. Yoshino, zitiert bei Freidheim: The Trillion-Dollar Enterprise, S. IV

„Viele Manager glauben, mit der Größe des Tankers verringere sich die Gefahr des Absinkens.“

Barrie G. James, zitiert bei Picot: Mergers & Acquisitions optimal managen, Teil 12

„Größe allein sichert das Unternehmen nicht; Unternehmen müssen führbar bleiben.“

Bernd Pischetsrieder, zitiert bei Picot: Mergers & Acquisitions optimal managen, Teil 1

Mit der wachsenden Dynamik der globalen Wirtschaft und ihrer zunehmenden Abhängigkeit von der „Ressource Wissen“ stoßen Unternehmen immer häufiger an die Umsetzungsgrenzen ihrer Strategien. Um an die benötigten Ressourcen zu kommen, bedienen sie sich immer häufiger der strategischen Optionen Kooperation, Beteiligung/Akquisition oder Fusion.

Bei der Umsetzung dieser strategischen Optionen agieren die meisten Unternehmen jedoch bemerkenswert erfolglos. Verschiedene Studien belegen, dass über die Hälfte der Unternehmenskooperationen und -fusionen als Misserfolg gewertet werden müssen. Einer der Hauptgründe dafür liegt in einer mangelhaften Integration der Partnerunternehmen bzw. erworbenen Unternehmensteile.

Die Verbesserung der Integration unterschiedlicher Unternehmen mit all ihren Aspekten (z.B. Unternehmenskultur) gilt deshalb heute als eine der größten Herausforderungen des Managements.

Was sind die Hauptaufgaben bei der erfolgreichen Umsetzung von Kooperationen, Beteiligungen/Akquisitionen und Fusionen?

Wie lässt sich der Erfolg dieser Strategieoptionen bewerten?

1 Erfolg¹ und Erfolgsbestimmung²

Eine Kooperation zwischen bzw. eine Vereinigung von Unternehmen macht nur dann Sinn, wenn sie zur Verbesserung der Leistungserfüllung beitragen kann.

Dieser Erfolg muss messbar sein, damit die betroffenen Unternehmen den erreichten Erfolg beurteilen können und damit sie ihr wirtschaftliches Handeln entsprechend der Erkenntnisse aus der Erfolgsrechnung anpassen können.

If you can't measure it, you can't manage it.

(vgl. Bea/Haas: Strategisches Management, S. 189)

1.1 Erfolgsbestimmung bei Unternehmensvereinigungen

Der Erfolg von Unternehmensbeteiligungen oder Fusionen ist relativ einfach zu bewerten, da die entsprechenden Unternehmensteile meist als strategische Geschäftseinheiten mit getrennter Erfolgsrechnung weitergeführt werden. Aus dieser Erfolgsrechnung kann man die traditionellen Erfolgskennzahlen (Gewinn/Verlust, Cash Flow, Return on Investment, Return on Capital Employed) herausnehmen und interpretieren.

Beispiel: Generiert die Neuerwerbung zusätzlichen Cash Flow, um den Shareholder Value des gesamten Unternehmens zu steigern?

1.2 Erfolgsbestimmung bei Unternehmenskooperationen

Der Erfolg von Unternehmenskooperationen ist hingegen schwer zu bewerten, denn er ist sehr schwer messbar.

Bei Kooperationen überwiegen i.d.R. qualitative Ziele (z.B. externer Know-how-Erwerb, Marktzutritt), die monetär schwer zu erfassen sind. In der Praxis bedient man sich zur Bewertung qualitativer Ziele **gewichteter Distanzprofile**. Sie erlauben neben der Bewertung auch die Steuerung eines Kooperationsvorhabens dank einer übersichtlichen Darstellung der einzelnen Zielerreichungsgrade für jedes Kooperationsziel. (vgl. Abbildung 1)

Lfd. Nr.	Messkriterien	Gewichtungsfaktor	gewichtete Distanzprofile
1	Zeitspanne zwischen Auftrag und Auslieferung	0,11	
2	Zahl der Neukunden	0,09	
3	Ø Auftragsvolumen der Neukunden	0,03	
4	Anzahl Produktvarianten	0,10	
5	Anzahl neuer Produkte	0,02	
6	Kapazitätsauslastung	0,09	
7	Kapazitätsgrößenklasse	0,05	
8	Lastenteilung bei Unterhalt und Wartung der Ressource X	0,11	
9	Informationsaustausch	0,11	
10	Personalrotation	0,05	
11	Austrittsmöglichkeit	0,09	
12	Selbständigkeit	0,15	
	Summe 1 – 12	1,00	— Ist-Werte - - - Plan-Werte

Abbildung 1

Beispiel für ein gewichtetes Distanzprofil

(vgl. Wohlgemuth/Hess: Erfolgsbestimmung in Kooperationen, S. 63)

Ein zweiter Aspekt, der die Erfolgsmessung bei Kooperationen erschwert ist die Tatsache, dass in eine Kooperation zunächst investiert werden muss, während sich Erfolge erst im Laufe der Zeit einstellen. Kosten und Nutzen

fallen also zeitlich auseinander und können erst zum Ende einer Kooperation im Rahmen einer **Nutzwert-Kosten-Analyse** abschließend bewertet werden. (vgl. Abbildung 4)

2 Unternehmenskooperationen erfolgreich gestalten

Die Umsetzung einer Unternehmenskooperation gliedert sich in drei Phasen mit folgenden Aufgaben für die beteiligten Unternehmen:

Umsetzungsphase	Hauptaufgaben
Phase 1 Vorbereitung & Planung	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Strategieformulierung / Zieldefinition ▶ Partnerwahl ▶ Zielvereinbarung & Kooperationsvertrag
Phase 2 Umsetzung & Betrieb (Integration)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Auftreten als Einheit ▶ durchgehende Nutzenorientierung ▶ Umsetzung eines gemeinsamen Kennzahlensystems für Steuerung / Controlling
Phase 3 Restrukturierung / Ende	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Suche nach neuen Leistungspotentialen ▶ neue Zielvereinbarung / Beendigung ▶ Bewertung des Kooperationserfolgs

Tabelle 1

Umsetzungsphasen einer Unternehmenskooperation

2.1 Phase 1: Vorbereitung & Planung

2.1.1 Strategieformulierung / Zieldefinition³

Erfolgreiche Unternehmen bedienen sich regelmäßig sog. Szenario-Techniken, um zukünftige Entwicklungen abschätzen und daraus mittel- und langfristige Strategien ableiten zu können.

Beispiele

Unternehmensstrategie / Vision: „Weiterentwicklung unserer Fernsehgeräte zu Multimedia-Centern mit Internetanschluss und integriertem Massenspeicher sowie deren verstärkter Vertrieb in den USA“

Zieldefinition: „Suche nach einem erfahrenen Partner zur Entwicklung eines Betriebssystems für Multimedia-Center (Mindestanforderung: Betriebssystem des Partner wird bereits bei mindestens zwei am Markt präsenten Produkten

verwendet) sowie einem Vertriebspartner in den USA (Mindestanforderung: mindestens 150 Präsenzen in den Schlüsselstaaten der Ost- und Westküste)“

2.1.2 Partnerwahl

Ob ein Partner zur eigenen Unternehmung passt (englisch: to fit) bewertet man durch die Analyse des strategischen und kulturellen Fits. Dabei kommen Scoring-Modelle zum Einsatz, bei denen der Erfüllungsgrad einzelner, gewichteter Kriterien bewertet wird (ähnlich eines gewichteten Distanzprofils).

Hauptkriterien für strategischen Fit

- ▶ Kompatibilität strategischer Ziele
- ▶ Komplementarität der Wertschöpfungsaktivitäten (Stärken-Schwächen-Ausgleich)
- ▶ geringe Überschneidung der Marktaktivitäten (Vermeidung von Kannibalismus)
- ▶ übereinstimmende Vorstellungen über Zeithorizont und Formalisierungsgrad

Hauptkriterien für kulturellen Fit

- ▶ Berücksichtigung des Unternehmens-Lebenszyklus (neu gegründete Unternehmen agieren anders als reife, konsolidierte Unternehmen)
- ▶ Berücksichtigung der Machtverhältnisse zwischen den Kooperationspartnern
- ▶ Unterschiede in der Landeskultur

Die Bewertung des Grades des strategischen und kulturellen Fit lässt Rückschlüsse auf die Kosten und den zu erwartenden Nutzen einer Kooperation zu. Somit kann ein Unternehmen den erfolgversprechendsten Partner (im Sinne der Nutzwert-Kosten-Analyse) auswählen.

2.1.3 Zielvereinbarung & Kooperationsvertrag

Die unterschiedlichen Erwartungen der verschiedenen Kooperationspartner müssen aufeinander abgestimmt werden um ein kohärentes Zielsystem für die Kooperation zu erstellen.

Voraussetzung für die Umsetzung und Steuerung eines gemeinsamen Zielsystems ist die Errichtung eines funktionierenden Netzwerkcontrollings. Darin werden verbindliche Zielvereinbarungen (bzw. Zielkorridore), Leistungsstandards und Kennzahlen vereinbart, die die Steuerung und Erfolgsbewertung der Kooperation gewährleisten.

Neben den gemeinsamen Zielvereinbarungen sollte der Kooperationsvertrag folgende Aspekte regeln:

- ▶ Leitung der Kooperation (Einrichtung eines Leitungsgefüges oder Leitung auf der Basis von Task-Forces)
- ▶ Gewinnverteilung und evtl. Kapitalbeteiligung
- ▶ Vertragsstrafen für Verstöße oder Nichterfüllung
- ▶ Schlichtungsregelungen bei Streitigkeiten
- ▶ Grenzwerte für Erfolgskennzahlen, bei deren Unterschreitung eine Neuverhandlung der Kooperation vorgesehen ist; Verhandlungsgegenstand: Restrukturierung oder Ende der Kooperation

Eine leistungsgerechte Verteilung von Kompetenzen und Erträgen zur Schaffung einer **All-Win-Situation** ist entscheidend für den Erfolg einer Kooperation.

2.2 Phase 2: Umsetzung & Betrieb⁴

Während der Umsetzungsphase einer Unternehmenskooperation kommt es darauf an, nach außen hin als Einheit aufzutreten und innerhalb dieser Einheit eine durchgehende Nutzenorientierung zu verfolgen.

Die Nutzenorientierung zielt auf drei verschiedene Steuerungsdimensionen:

- ▶ Betrieb / zwischenbetriebliche Dimension
- ▶ Kunden
- ▶ Mitarbeiter

2.2.1 Betrieb / zwischenbetriebliche Dimension

Je geringer der Eigenfertigungsanteil eines Unternehmens ist, desto weniger kann es die Herstellungskosten, Qualität und Entwicklungszeit des Endprodukts beeinflussen. Eine erfolgreiche Kooperation verlangt deshalb:

- ▶ enge Lieferantenintegration und -vernetzung
(vgl. Aus der Praxis: Bienvenues à Smartville, Modul Steuerungsprozesse -- Formen von Unternehmensverbindungen, S. 13)
- ▶ gemeinsame Produktentwicklung (Simultaneous Engineering)
- ▶ Steuerung eines gemeinsamen, kontinuierlichen Verbesserungs- und Lernprozesses (KVP)

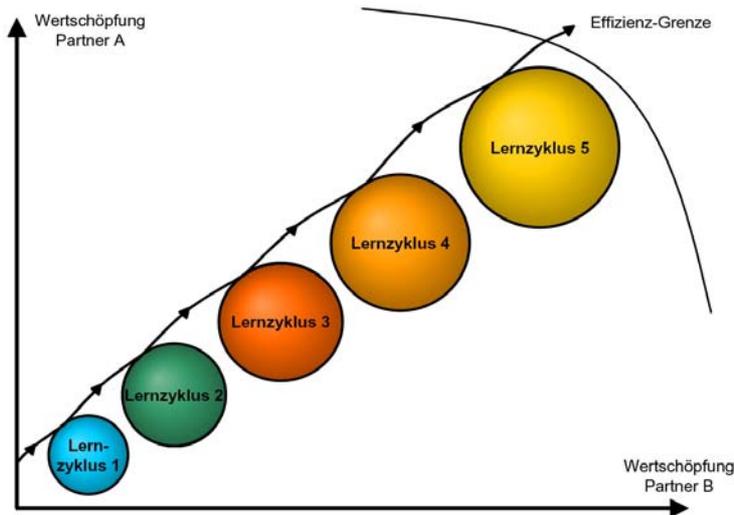


Abbildung 2
Lernzyklen in Unternehmenskooperationen und Steigerung der gemeinsamen Wertschöpfung
(eigene Darstellung nach Doz/Hamel: Alliance Advantage, S.191)

2.2.2 Kunden

Die Kunden eines Unternehmens sind an dessen Produkten interessiert und nicht an dessen Organisationsstruktur. Es gilt deshalb, gegenüber dem Kunden als Einheit aufzutreten und ihm ein Produkt zu bieten, das ihm einen hohen Nutzen verschafft. Das erreicht man durch:

- ▶ Einbeziehung der Kunden in den Forschungs- und Entwicklungsprozess
- ▶ Angebot von Produkt- bzw. Dienstleistung sowie aller Neben- und Garantieleistungen aus einer Hand (one face to the customer); gegebenenfalls muss hierfür ein eigenständiges Vertriebssystem aufgebaut werden

Etwa 70 % aller Innovationen werden von einem Bedürfnis des Marktes bzw. direkt vom Anwender ausgelöst.

(vgl. Beyer: Nationale und internationale Kunden-Lieferanten-Beziehungen erfolgreich gestalten)

2.2.3 Mitarbeiter

Das wichtigste Glied innerhalb einer Unternehmenskooperation ist der Mitarbeiter, denn er erbringt die Wertschöpfung und trägt durch ständigen Einsatzwillen und eine hohe Anpassungsbereitschaft (Commitment) zum Gelingen der Kooperation bei.

Commitment ist der entscheidende Erfolgsfaktor für Kooperationen, da Synergiepotentiale erst durch ständige Lern- und Verbesserungsprozesse genutzt werden können. Außerdem ändern sich im Zeitverlauf die Interessen und Machtgefüge innerhalb einer Kooperation, was zwangsläufig zu Konflikten führt, zumal man im Vorhinein nicht alle Eventualitäten vertraglich regeln kann.

Verschiedene Studien zeigen, dass mehr als die Hälfte aller Unternehmenskooperationen aufgrund mangelnden Commitments scheitern:

„Alliances fail because operating managers do not make them work, not because contracts are poorly written.“

(vgl. Faulkner: International Strategic Alliances, S.128)

Wichtige Elemente zur Schaffung eines hohen Commitmentniveaus sind:

- ▶ Errichtung eines leistungsfähigen, gemeinsamen Kommunikationssystems
- ▶ Ernennung eines Change Agents zur Strategieumsetzung

- ▶ Stärkung der Kooperationskultur durch Bildung gemischter Teams und gemeinsamer Weiterbildung der Mitarbeiter (z.B. durch Corporate University)
- ▶ Bildung einer Schiedsstelle für Meinungsverschiedenheiten

Die Erfolgsmessung und Steuerung dieser drei Dimensionen erfolgt durch ein gemeinsames Kennzahlensystem. Es empfiehlt sich, für jeden Bereich eine Indexzahl (bestehend aus mehreren gewichteten Schlüsselkennzahlen) zu schaffen und deren Erfüllungsgrad zu messen, um die Ausgewogenheit aller drei Steuerungsdimensionen zu kontrollieren.

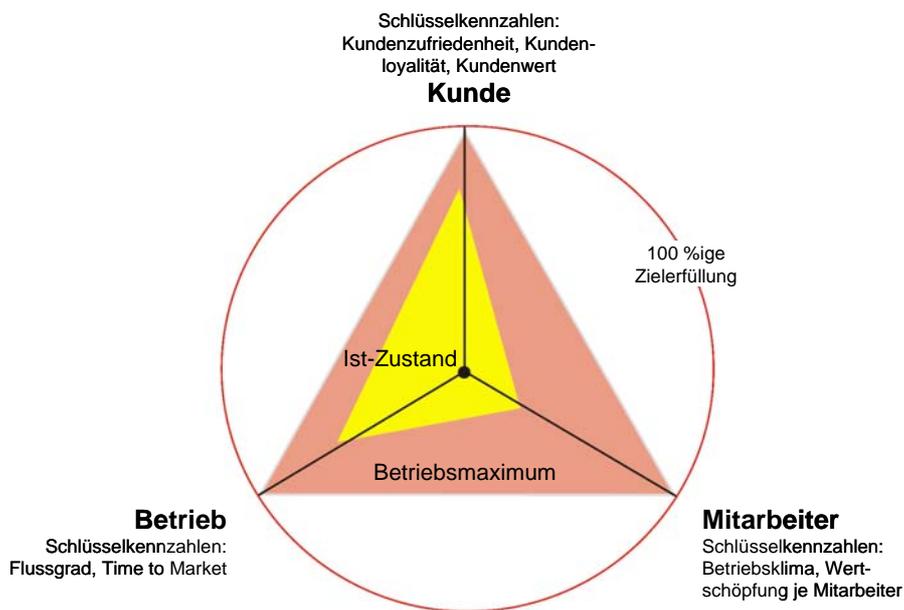


Abbildung 3
Ausgewogenes Netzwerkcontrolling mit Schlüsselkennzahlen

(vgl. Beyer: Nationale und internationale Kunden-Lieferanten-Beziehungen erfolgreich gestalten)

Je mehr sich das gelbe Innendreieck (Erfüllungsgrad) dem Maximum des äußeren Dreiecks nähert, umso besser sind die Kennzahlen erfüllt und umso höher ist der langfristige Gesamterfolg des Betriebes sowie der gesamten Kooperation. Dabei drückt eine gleichmäßige Seitenlänge eine relative Ausgewogenheit der Zielerfüllung aus.

2.3 Phase 3: Restrukturierung / Ende⁵

Durch die ständige Veränderung der Unternehmensumwelt unterliegen Kooperationen einem fortlaufenden Restrukturierungskreislauf. So mindern z.B. Leerkapazitäten oder obsoleete Kompetenzen den Kooperationserfolg.

Sinken die Erfolgskennzahlen unter die im Kooperationsvertrag vereinbarten Grenzwerte sollte ein bis dato unabhängiges Gremium über die Neuausrichtung oder Beendigung einer Kooperation entscheiden. Finden sich weitere Leistungspotentiale kann es zu einer Neuausrichtung/Restrukturierung der Kooperation kommen und es wird ein neuer Kooperationsvertrag mit einer

neuen Zielvereinbarung verhandelt (vgl. Phase 1). Bei der Beendigung der Kooperation sollten folgende Punkte beachtet werden:

- ▶ geordneter Abbau der Informations- und Kommunikationssysteme und getrennte Archivierung
wichtig: Vermeidung eines ungewollten Know-how-Abflusses
- ▶ Bewertung des Kooperationserfolgs (vgl. Abbildung 4) und abschließende Verrechnung der Gewinne/Verluste
- ▶ Erstellung eines Abschlussberichtes um Erkenntnisse für zukünftige Kooperationen festzuhalten

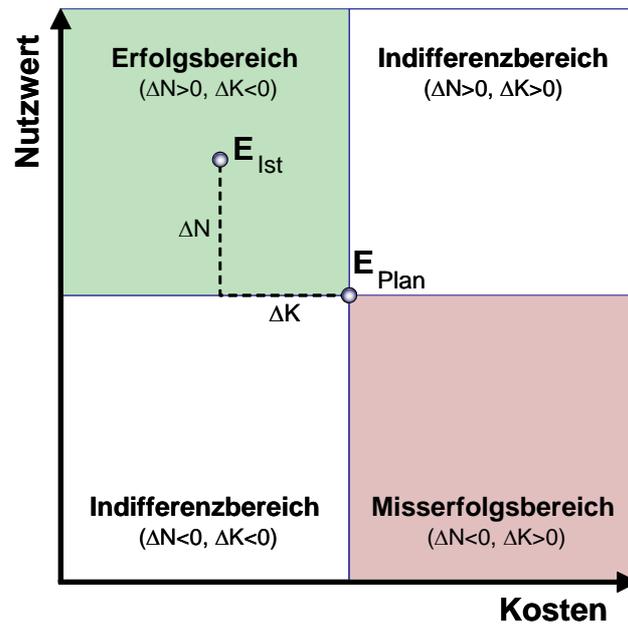


Abbildung 4
 Nutzwert-Kosten-Diagramm

(eigene Darstellung nach Wohlgemuth/Hess: Erfolgsbestimmung in Kooperationen, S. 6)

Die abgebildete Kooperation kann als Erfolg bewertet werden, da bei geringen Kosten ein höherer Nutzwert als erwartet erzielt wurde.

Würden die tatsächlichen Kosten den Planungswert übersteigen, während der Nutzen geringer als geplant ausfällt, müsste man die Kooperation als Misserfolg werten; die restlichen Kombinationen (höherer Nutzen bei höheren Kosten und vice versa) werden indifferent bewertet.

3 Unternehmensvereinigungen (Beteiligungen, Fusionen, Akquisitionen) erfolgreich gestalten

Die Umsetzung einer Unternehmensvereinigung gliedert sich ebenfalls in drei Phasen mit folgenden Aufgaben für die beteiligten Unternehmen:

Umsetzungsphase	Hauptaufgaben
Phase 1 Vorbereitung & Planung (Pre-Merger-Phase)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Strategieformulierung / Zieldefinition ▶ Partnerwahl ▶ Due Diligence
Phase 2 Durchführung (Merger-Phase)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Fixierung des Kaufpreises ▶ Unternehmenskaufvertrag
Phase 3 Integration (Post-Merger-Phase)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Potentialwahrung ▶ Integration / Restrukturierung / Spin-Offs ▶ Post-Merger-Audit

Tabelle 2
Umsetzungsphasen einer Fusion bzw. Beteiligung

Manager bewerten dabei die Risiken während der einzelnen Phasen folgendermaßen:

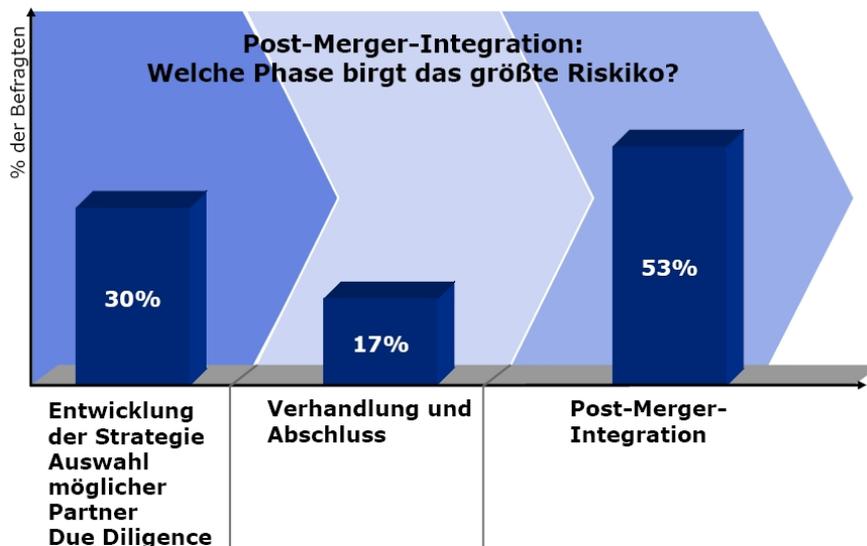


Abbildung 5
Risiken bei einer Fusion oder Akquisition
(vgl. Fink: Management Consulting, S. 291)

3.1 Phase 1: Vorbereitung & Planung⁶ (Pre-Merger-Phase)

3.1.1 Strategieformulierung / Zieldefinition

Die Strategieentwicklung im Kontext von Unternehmensvereinigungen beinhaltet ebenfalls die Abwägung verschiedener Zukunftsszenarien. Im Unterschied zur Kooperation werden bei Unternehmensvereinigungen enorme finanzielle Mittel gebunden.

Die große Herausforderung liegt also in der Entwicklung einer Strategie, die einen hohen Nutzen stiften kann, um die hohen Kosten zu rechtfertigen. Diese Potentiale werden häufig in Synergiepotentialen und Größenvorteilen bei horizontalen Unternehmensvereinigungen gesehen, weshalb horizontale Transaktion überwiegen.

Synergiepotentiale werden häufig überschätzt oder durch schlechte Post-Merger-Integration nicht voll ausgeschöpft. Überhöhte Kaufpreise und Integrationsprobleme sind deshalb die Hauptursachen für das Scheitern von Fusionen.

(vgl. Picot: Mergers & Acquisitions optimal managen, Teil 4)

3.1.2 Partnerwahl

Die Partnerwahl bei Unternehmensvereinigungen wird durch zwei Aspekte erschwert:

Fusions- / Beteiligungsbereitschaft

Hauptvoraussetzung für eine Unternehmensvereinigung ist neben dem strategischen Fit des Zielunternehmens auch dessen Bereitschaft zur Fusion / Beteiligung. Oft müssen Unternehmen mangels dieser Bereitschaft mit einem Partner zweiter oder dritter Wahl fusionieren.

„Schrempp wollte die Welt AG jetzt und nicht warten, bis Honda zu haben wäre. Deshalb griff er bei (der hoch verschuldeten Unternehmung) Mitsubishi zu.“

(vgl. Der Spiegel 09/2001)

Miterwerb von Belastungen

Beim Unternehmenskauf oder einer -beteiligung übernimmt man nicht nur die Filetstücke des Zielunternehmens, sondern auch dessen unrentable Filiale in Timbuktu, langfristige Lieferverträge, kündigungsgeschützte Mitt-Fünfziger, etc. Diese Belastungen gilt es im Rahmen der Due Diligence genauestens zu prüfen.

3.1.3 Due Diligence (sorgfältige Unternehmensprüfung)

Vor dem Unternehmenskauf / der -beteiligung ist eine sorgfältige Prüfung der wirtschaftlichen Lage sowie der Zukunftsperspektiven des Zielunternehmens unerlässlich. Die Qualität der Due Diligence ist von entscheidender Bedeutung für die Abschätzung gemeinsamer Leistungspotentiale und der Risiken der Transaktion. Damit dient sie auch der Fixierung des Kaufpreises sowie der Abschätzung notwendiger Maßnahmen während der Integrationsphase:

Man unterscheidet drei Teilprüfungen:

Financial Due Diligence

- ▶ wirtschaftliche und bilanzielle Prüfung; operatives Geschäft
- ▶ strategische Stellung und Zukunftsperspektiven

⇒ Grundlage zur Ermittlung des Unternehmenswertes

Human Due Diligence

- ▶ Personalbeurteilung
- ▶ Analyse der Unternehmenskultur

⇒ Grundlage für Integrationsmanagement

Technical Due Diligence

- ▶ rechtliche und steuerliche Prüfung
- ▶ Umwelt- und Altlasten
- ▶ sonstige wichtige Unternehmensdaten

⇒ Grundlage für vertraglichen Gewährleistungskatalog

Due Diligence ist immer ein mehrstufiger Prozess, da es einen fundamentalen Interessenskonflikt zwischen Zielunternehmen und potentiellen Käuferunternehmen gibt. Das Zielunternehmen will seinen Konkurrenten nur wenige Informationen zur Verfügung stellen und seine Position möglichst positiv darstellen um einen hohen Preis zu erzielen. Die Käufer wollen eine möglichst breite Datenbasis, um ihr Urteil zu fällen. In der Regel werden die wichtigsten Unternehmensdaten erst nach der Ausstellung eines verbindlichen Kaufangebotes offen gelegt; die nachfolgenden Prüfungen ziehen sich bis in die Kaufvertragsverhandlungen hinein.

Nach Untersuchungen aus dem Jahr 1998 wurde bei den gut 3.000 deutschen Transaktionen lediglich jedes achte Zielunternehmen sorgfältig geprüft.

(vgl. Picot: Mergers & Acquisitions optimal managen, Teil 4)

3.2 Phase 2: Durchführung⁷ (Merger-Phase)

3.2.1 Fixierung des Kaufpreises

Beim Kauf eines Unternehmens kauft man nicht nur sein physisches Kapital, sondern auch dessen zukünftige Zahlungsströme. Deshalb kommen bei der Ermittlung des Unternehmenswertes Mischverfahren aus Substanz- (klassische Bilanzanalysen) und Ertragswertanalysen (Discounted Cash Flow Methoden) zur Anwendung.

Tritt ein einzelnes Käuferunternehmen auf, so wird der Kaufpreis direkt mit dem Zielunternehmen ausgehandelt (Shake-Hands-Deal); bei mehreren Kaufinteressenten wird der Kaufpreis i.d.R. im Rahmen eines

Bietungsverfahrens fixiert (vgl. Wettbewerb von VW und BMW um Rolls Royce).

Im angelsächsischen Raum werden diese Verhandlungen mitunter auch Prozesse des „greed and fear“ genannt, da es auch hier einen fundamentalen Interessenskonflikt zwischen Käuferunternehmen und Zielunternehmen gibt. Während sich das Zielunternehmen eine Übernahmeprämie für Synergien erhofft, rechnet das Käuferunternehmen mit Risikoabschlägen wegen der schwer abschätzbaren Integrationskosten.

Die Käufer zahlen drauf

In Deutschland wurden 1997 durchschnittlich 29% Prämie gezahlt - bezogen auf den Aktienkurs einen Monat vor der Bekanntgabe.

(vgl. Picot: Mergers & Acquisitions optimal managen, Teil 4)

3.2.2 Unternehmenskaufvertrag

Im Unternehmenskaufvertrag werden die Modalitäten der Fusion abschließend geregelt. Er sollte insbesondere folgende Punkte enthalten:

- ▶ den Vertragsgegenstand und die Gegenleistung
- ▶ den Zeitpunkt des wirtschaftlichen Übergangs sowie die Übernahme von Rechten und Pflichten, insbesondere aus Arbeitsverhältnissen
- ▶ Rechtsform und Sitz des „neuen“ Unternehmens, das Umtauschverhältnis der Aktien
- ▶ die Haftung für Altverbindlichkeiten
- ▶ etwaige Verfügungsbeschränkungen, Zustimmungs- und Genehmigungserfordernisse

3.3 Phase 3: Integration⁸ (Post-Merger-Phase)

3.3.1 Potentialwahrung

In der modernen Wissensgesellschaft lassen sich Wettbewerbsstärke und Konkurrenzfähigkeit immer weniger an den buchhalterischen Größen, wie Anlage- und Umlaufvermögen (Finanzkapital) festmachen. Sie entspringen vielmehr dem intellektuellen Kapital einer Unternehmung wie den individuellen Fähigkeiten, den synergetischen Marktbeziehungen und den Fähigkeiten, den Kompetenzfluss innerhalb der Unternehmung zu steuern.

Dieses Potential gilt es zu wahren; besonderes Augenmerk gilt dabei dem Humankapital, dem Kundenkapital und dem Organisationskapital.


Abbildung 6

Skandia Markwert Schema

(vgl. Grahl u.a.: Fondsmanager – Bewertung und Kennziffern)

Wahrung des Humankapitals

Mit der Pressemeldung der Fusion setzt bei den Angestellten des Zielunternehmens häufig das sog. Mergersyndrom ein. Es ist verbunden mit Identitäts- und Autonomieverlust, organisationaler Trauer, Existenzängsten, Orientierungslosigkeit und Fusionsstress. Häufig verlassen gerade die besten Mitarbeiter das Unternehmen frühzeitig, da sie im neuen Unternehmen ihre Chancen beschnitten sehen und anderswo attraktive Angebote bekommen. Diesem Brain Drain muss durch frühzeitige Kommunikation und durch Eröffnung neuer Karrierewege entgegengewirkt werden.

Mitarbeiterloyalität als Erfolgsfaktor

McKinsey fand heraus, dass bei 85% der erfolgreichen Fusionen die Manager des Zielunternehmens das Unternehmen nicht verlassen haben.

(vgl. Picot: Mergers & Acquisitions optimal managen, Teil 12)

Wahrung des Kundenkapitals

Die Phase der Post-Merger-Integration ist eine Phase der Selbstbeschäftigung für ein Unternehmen, die viele personelle und finanzielle Ressourcen bindet. Dennoch dürfen die Kunden keine Qualitätseinbußen beim Produkt und bei der Betreuung erfahren. Schlüsselkunden haben in ihren Lieferverträgen häufig Ausstiegsklauseln („Change of Control Klauseln“) von denen sie im Falle einer Verschlechterung der Beziehungen Gebrauch machen werden.

Wahrung des Organisationskapitals

Erfolgreiche Strukturen wie flache Hierarchien, Innovations-Workshops und regelmäßige teambildende Maßnahmen des Zielunternehmens sollten unverändert übernommen werden, um das Innovationspotential zu wahren und gleichzeitig organisationaler Trauer vorzubeugen (vgl. synergieoptimale Integrationstiefe).

Außerdem gilt es, im Unternehmenskaufvertrag den vollständigen Übergang an Patentrechten zu regeln und einem unkontrollierten Know-how-Abfluss während der Merger-Phase entgegenzuwirken.

3.3.2 Integration / Restrukturierung / Spin-Off

Synergieoptimale Integrationstiefe

Bei der Integration des Zielunternehmens gilt es, die Neuerwerbung ins Gesamtunternehmen einzubinden ohne funktionierende, erfolgreiche Strukturen zu zerschlagen. Man unterscheidet zwischen folgenden Lösungen:

- ▶ Stand-Alone-Lösungen (Erhaltung)
- ▶ partielle Integration (Symbiose)
- ▶ volle Integration (Absorption)

Bei Unternehmensteilen, die keine positiven Leistungsbeiträge erbringen bzw. einer strategischen Neuausrichtung bedürfen wird ein intensives Change Management bzw. Business Process Reengineering notwendig.

Unternehmensteile die defizitär operieren bzw. nicht in die Firmenstrategie passen werden veräußert (Spin-Off).

3.3.3 Post-Merger-Audit

Ein intelligentes Post Merger Audit ist erfolgsentscheidend für die Post-Merger-Integration und für zukünftige Unternehmenstransaktionen.

Es sollte Synergienachrechnungen, Amortisationsrechnungen und Aussagen über die Entwicklung des intellektuellen Kapitals (im Sinne des Skandia Marktwert Schemas) beinhalten, um den Akquisitionserfolg konkret bestimmen zu können. Die Identifikation von anfänglichen Fehleinschätzungen bzw. laufenden Fehlentwicklungen erlaubt entsprechende Maßnahmen für die Post-Merger-Integration und zukünftige Akquisitionen.

Ein geeignetes Kennzahlensystem, das neben dem finanziellen Erfolg auch die Entwicklung des intellektuellen Kapitals abbildet, ist z.B. der „Intellectual Capital Report“ der schwedischen Versicherungsgesellschaft Skandia.

Je tiefer die Integration, desto höher die Kosten und Bürokratie und damit die **diseconomies of bureaucracy**.

➔ Module

- ▶ Schnittstellenmanagement
- ▶ Change Management
- ▶ Reorganisation
- ▶ Business Process Reengineering
- ▶ Unternehmensausgliederungen

Finanzielle Perspektive	1996	1995	1994
Rendite des eingesetzten Kapitals (%)	31,3	28,7	12,2
Operatives Ergebnis (Mio. SEK)	579	355	155
Wertschöpfung pro Mitarbeiter (1.000 SEK)	2.206	1.904	1.666
Kundenperspektive			
Anzahl der Verträge	133.641	87.836	59.089
Kündigungsrate (%)	4,4	4,1	4,2
Points of Sale	33.287	18.012	11.573
Mitarbeiterperspektive			
Anzahl der weiblichen Manager	27	28	13
Weiterbildungsausgaben pro Mitarbeiter (1.000 SEK)	15,4	2,5	9,8
Veränderung bezüglich der IT-Nutzung (%)	-	+ 2	+ 7
Prozessperspektive			
Anzahl der Verträge pro Mitarbeiter	320	293	269
Verwaltungsausgaben / Bruttoprämien (%)	2,9	3,3	2,9
IT-Ausgaben / Verwaltungsausgaben (%)	12,5	13,1	8,8
Erneuerungs- und Entwicklungsperspektive			
Anteil der Prämien für neue Produkte (%)	23,7	49,2	11,1
Entwicklungsausgaben / Verwaltungsausgaben	9,9	10,1	11,6
Anteil der Mitarbeiter < 40 Jahre (%)	78	81	72

Abbildung 7

Auszug aus dem Intellectual Capital Report von American Skandia.

Skandia verfasst seit 1994 halbjährlich den Intellectual Capital Report als Ergänzung zum herkömmlichen Jahresbericht, um Entscheidungsträgern und Investoren ein umfassenderes Bild zur Unternehmensentwicklung zu geben.

(vgl. Grahl u.a.: Fondsmanager)

Aus der Praxis

DaimlerChrysler – Die Firma mit den zwei Gesichtern

Am 7. Mai 1998 verkündeten Jürgen Schrempp und Robert Eaton die Fusion zwischen der Daimler-Benz AG und der Chrysler Corporation. Schrempp versprach damals die Schaffung „eines der innovativsten und rentabelsten Unternehmen, das die Welt je gesehen hat“.

Die voraussichtlichen Vorteile dieses Deals überzeugten Entscheidungsträger und Investoren gleichermaßen, da sich die beiden Unternehmen scheinbar ideal ergänzten:

- ▶ Kosteneinsparungen in Milliardenhöhe durch gemeinsame Entwicklung, Einkauf und Vertrieb
- ▶ Risikoausgleich durch komplementäre Märkte, kaum Überschneidung der Modellpaletten
- ▶ starke Marktpräsenz in Nordamerika und Europa

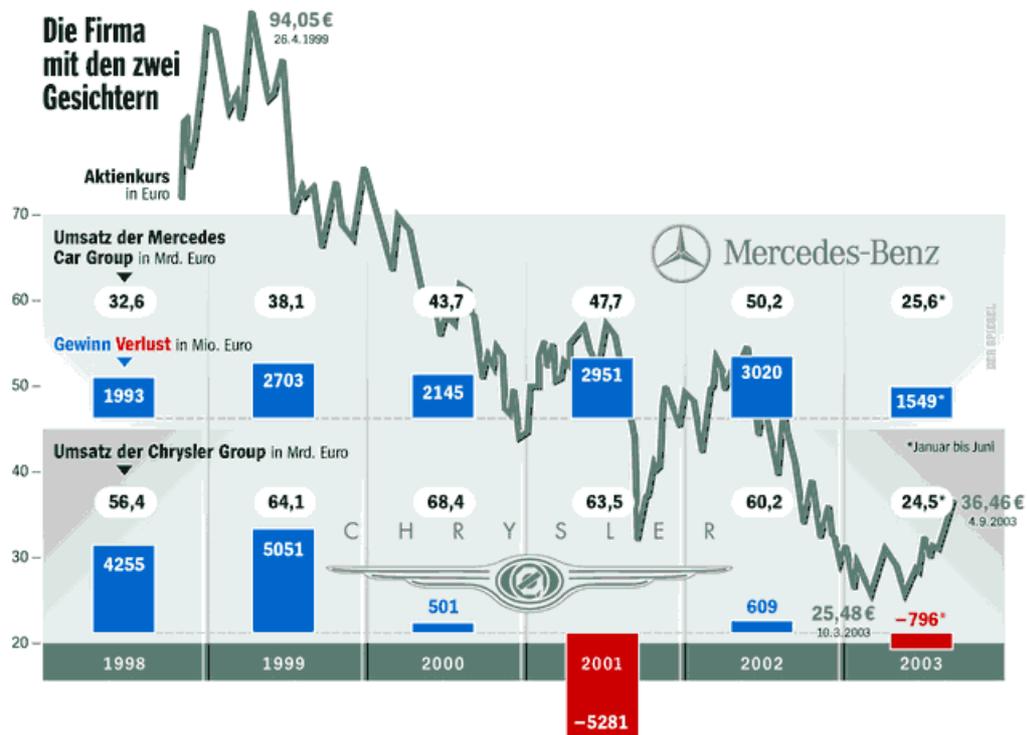
Schrempp setzte gegen die Warnungen seines Finanzvorstandes Manfred Gentz auf die Maxime „speed, speed, speed“, da Analysen seiner Experten ergeben hatten, dass die meisten Fusionen scheitern, wenn die Vorbereitung zu lange dauert. Zwischen einem zwanglosen Gespräch zwischen Schrempp und Eaton auf der North American International Auto Show in Detroit (am 12. Januar 1998) und der ersten Aktiennotierung von DaimlerChrysler am 17. November 1998 lagen gerade 10 Monate. Dieser Verzicht auf eine intensive Due Diligence sollte Daimler-Benz teuer zu stehen kommen, da die tatsächliche Anfälligkeit der Chrysler Corporation erst nach der Fusion zutage trat:

- ▶ zu große Abhängigkeit vom zusammenbrechenden nordamerikanischen Automarkt (90 % des Umsatzes werden hier erzielt)
- ▶ unflexible Produktionsstätten, die zu Krisenzeiten enorme Verluste verursachen
- ▶ technologischer Rückstand auf die Hauptkonkurrenten General Motors und Ford

Innerhalb eines Jahres brach das Betriebsergebnis von Chrysler von über 5 Mrd. € auf weniger als 0,5 Mrd. € ein. 2001 rutschte Chrysler tief in die Verlustzone und Schrempp musste einräumen: „Das Bild war nicht klar und ist es noch immer nicht.“

Außerdem konnte kein synergetischer Technologietransfer etabliert werden. Eine Plattformstrategie kommt wegen eines möglicherweise negativen Imagetransfers auf Mercedes-Fahrzeuge nicht in Frage, die amerikanischen Kunden hingegen wollen keine teuren Mercedes-Technologien in Minivans und Pick-Ups, die mit 90 Stundenkilometern über breite und gerade Highways cruisen. Zur Lösung dieses Problems stieg Schrempp am 27. März 2000 beim hoch verschuldeten japanischen Massenhersteller Mitsubishi ein (37 %ige Beteiligung), von dem man sich neben einer stärkeren Präsenz in Asien einen Technologietransfer für Chrysler und Smart versprach. Aufgrund unüberwindbarer Integrationsprobleme und hoher Kosten musste aber diese Kooperation am 23.04.2004 als gescheitert erklärt werden.

Die Zukunft der „Welt AG“ ist nur schwer abzuschätzen. Die Integration von Chrysler bindet enorme Mengen an Finanz- und Humankapital, worunter vor allem die hochprofitable Mercedes-Fahrzeugsparte leidet. DaimlerChrysler präsentiert sich als „Firma mit zwei Gesichtern“, die bis 2004 über die Hälfte ihres ursprünglichen Marktwertes verloren hat. Mittelfristig besteht die Gefahr, dass der Abzug von Experten von Mercedes-Benz den Kern schwächt, um den herum alles andere aufgebaut werden sollte.



(Der Spiegel: DaimlerChrysler: Ein hartes Stück Arbeit; <http://www.daimlerchrysler.com>)

Interessante Literatur zum Thema

Fleischer, S.

Strategische Kooperationen: Planung – Steuerung – Kontrolle. Köln. 1997

Picot, Gerhard

Zwölfteilige Handelsblatt-Serie: Mergers & Acquisitions optimal managen. Stuttgart. 1999

Segil, L.

Strategische Allianzen – Systematische Planung und Durchführung von Unternehmensallianzen. St. Gallen. 1998

Interessante Links im Internet (Stand 09/2004)

- ▶ <http://www.4managers.de/10-Inhalte/Dateien/duediligence.pdf>

4managers - Damit aus Strategien Handeln wird: Due Diligence

- ▶ <http://www.4managers.de/10-Inhalte/Dateien/post-merger-integration.pdf>

4managers - Damit aus Strategien Handeln wird: Post Merger Integration

- ▶ <http://www.spiegel.de/archiv/dossiers/0,1518,271339,00.html>

Elfteiliges Spiegel-Dossier: DaimlerChrysler: „Ein hartes Stück Arbeit“

Kommentare

¹ **Erfolg**

Erfolg im wirtschaftlichen Sinne ist das i.d.R. in monetären Größen erfasste bzw. ausgedrückte Ergebnis des Wirtschaftens; ermittelt durch Erfolgsrechnung.

(vgl. Gabler Wirtschafts-Lexikon 1997, S. 1173)

² Vgl. Bea, Haas: Strategisches Management

Kügler: Kennzahlenbasierte Erfolgsbeurteilung zwischenbetrieblicher Kooperationen

Picot: Mergers & Acquisitions optimal managen

Wohlgemuth, Hess: Erfolgsbestimmung in Kooperationen

³ Vgl. Beyer: Nationale und internationale Kunden-Lieferanten-Beziehungen erfolgreich gestalten

Freidheim: Das Billionen-Dollar-Unternehmen

Höfer: Strategische Allianzen

⁴ Vgl. Beyer: Nationale und internationale Kunden-Lieferanten-Beziehungen erfolgreich gestalten

Cullen, Johnson, Sakano: Success Through Commitment and Trust: The Soft Side of Strategic Alliance Management

Doz, Hamel: Alliance Advantage

⁵ Vgl. Heck: Strategische Allianzen

Segil: Strategische Allianzen

⁶ Vgl. Freidheim: Das Billionen-Dollar-Unternehmen

Henckel, Schatz: Fusionen – Gestalten und Kommunizieren

Picot: Mergers & Acquisitions optimal managen

⁷ Vgl. Picot: Mergers & Acquisitions optimal managen

⁸ Vgl. Grahl, Hehemeyer, Preissing, Scherp: Fondsmanager – Bewertung und Kennziffern

Picot: Mergers & Acquisitions optimal managen

Kapitel 5
Steuerungsprozesse
Kooperation und
Konzentration¹



Unternehmensausgliederungen

- 1 Unternehmensausgliederung (Spin-Off)
- 2 Buy-Out
- 3 Venture Capital



Warum?

„Wenn Sie sich selbständig machen wollen, arbeiten Sie für uns und wir werden Ihnen behilflich sein.“

(Hewlett-Packard Anzeige in der Zeitschrift „Scientific American“)

„Der Buy-Out-Markt gilt als das wachstumsstärkste Segment im europäischen Kapitalmarkt.“

(Becker: Buy-outs in Deutschland)

„Bechtolsheim spendierte den Google-Jungs 1998 den ersten Scheck über 200.000 Dollar. Das beschert ihm jetzt ein Aktiendepot von annähernd einer halben Milliarde Dollar.“

(Spiegel 32/2004 zum Börsengang von Google)

Mit der Welle von Kooperationen und Unternehmensfusionen der letzten Jahre wurde auch die Ausgliederung von Unternehmensteilen zu einer wichtigen strategischen Option.

Einerseits trennten sich Unternehmen im Rahmen des „Unternehmens-Streamlining“ von Randaktivitäten, andererseits wurden von den Kartellbehörden Zwangsausgliederungen im Rahmen von Fusionen verlangt.

Ein dritter Aspekt für den boomenden Buy-Out-Markt ist die Nachfolgeproblematik mittelständischer deutscher Unternehmen, deren Gründergeneration sich in den Ruhestand verabschiedet.

Neben diesen „traditionellen“ Prozessen gibt es einen entscheidenden Prozess, der seit Beginn der 1990er Jahre zur massenhaften, systematischen Ausgliederung von Unternehmen führte: Das „Erbrüten“ von Spin-Off-Unternehmungen in so genannten Inkubatoren. Diese Spin-Offs sind die leuchtenden Beispiele modernen Unternehmertums, die sich im „Silicon Valley“ mit der Geburt der „New Economy“ selbst ein Denkmal gesetzt haben.

Somit sind Unternehmensausgliederungen zu der Karrierechance für innovative, unternehmerisch ambitionierte Mitarbeiter geworden, wobei sie gleichzeitig märchenhafte Renditechancen für Investoren bieten.

1 Unternehmensausgliederung²

Unter dem Prozess der Unternehmensausgliederung versteht man sowohl den Verkauf, als auch die Verselbständigung von Unternehmensteilen, deren Hauptmerkmal ist, dass sie als eigenständige Einheit weitergeführt werden können.

Es lassen sich folgende Ausgliederungsvarianten unterscheiden:

- ▶ Funktionelle Einheit (z.B. Abteilung)
- ▶ Abrechnungstechnische Einheit (z.B. Profit Center)
- ▶ Rechtliche Einheit (z.B. Tochtergesellschaft)
- ▶ Leistungswirtschaftliche Einheit (z.B. Produkt(-gruppe), vor- oder nachgelagerte Wertschöpfungsstufe)

Die Hauptmotivation für Unternehmensausgliederungen ergibt sich aus dem Konzept des Unternehmens-Streamlining und der damit verbundenen kosten- und produktmäßigen Bereinigung von Randaktivitäten.

Folgende Prozesse gehören zum Konzept des Unternehmens-Streamlinings:

- ▶ geographische Bereinigung von für das Gesamtgeschäft unbedeutenden Aktivitäten (z.B. Konzentration auf den Heimatmarkt)
- ▶ kartellrechtliche Auflagen bei der Strukturierung von Unternehmensübernahmen (Bsp.: Bei der Übernahme von Grundig durch Philips musste sich Philips von seiner Beteiligung an der Loewe-Opta GmbH trennen.)
- ▶ strategische Reorganisation von (internationalen) Konzernen
- ▶ finanzieller Engpass oder Konkurs der Muttergesellschaft
- ▶ unzureichende Rendite des auszugliedernden Unternehmensteiles
- ▶ Ausgliederung als Alternative zur Stilllegung

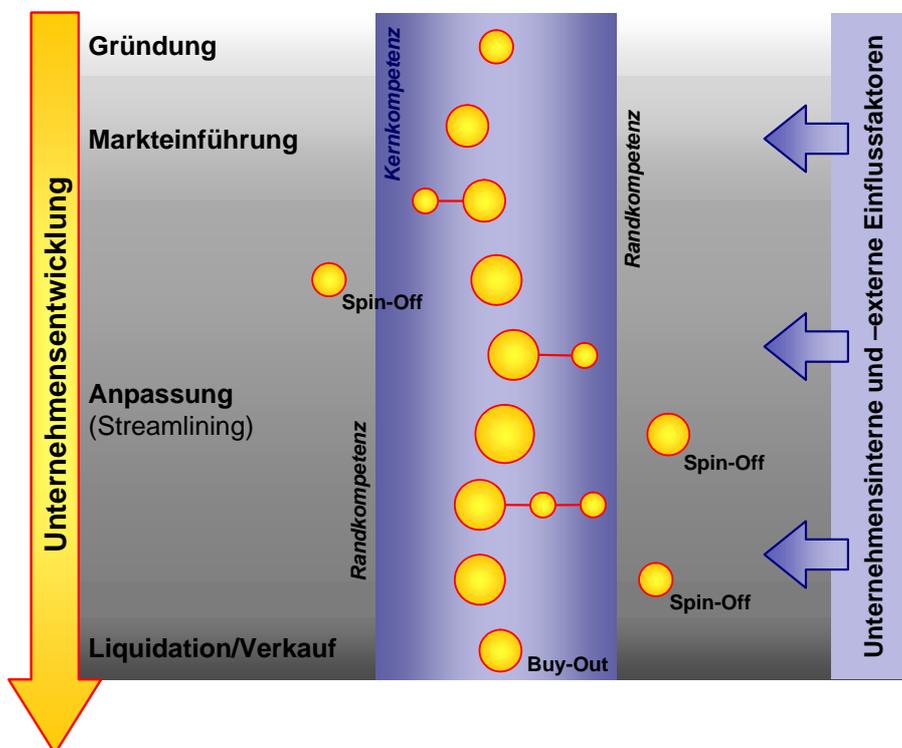


Abbildung 1
Genetische Entwicklung eines Unternehmens

Die Kreise repräsentieren die verschiedenen Geschäftsfelder; der Kreisinhalt repräsentiert die jeweilige Größe des Geschäftsfeldes.

Entwickelt sich ein Geschäftsfeld aus dem Kernbereich der Unternehmensaktivitäten hinaus wird es veräußert (Spin-Off). Dies symbolisiert die Trennung der Verbindung zum Unternehmen (rote Verbindungslinien).

(in Anlehnung an Nadig: Spin-Off mittels Management Buyout)

Als Käufer für ausgegliederte Unternehmensteile treten folgende Akteure auf:

- ▶ Publikum (Verkauf über die Börse mittels „Going Public“)
- ▶ Unternehmen mit Diversifikationsabsichten
- ▶ Konkurrenten
- ▶ Kunden, Lieferanten (z.B. im Rahmen des Aufbaus eines Wertschöpfungsnetzwerkes)
- ▶ Investoren (vgl. Kapitel 3 – Venture Capital)
- ▶ bisherige Gläubiger
- ▶ Belegschaft (vgl. Kapitel 2 – Employee Buy-Out)
- ▶ Management (vgl. Kapitel 2 – Management Buy-Out)

Aus der Praxis Infineon



Im März 2000 verkaufte der Siemens Konzern 30 Prozent der Infineon Technologies AG in einem IPO (Initial Public Offering, erstmaliges Offerieren von Aktien). Zwei Drittel des Aktienvolumens gingen an institutionelle Anleger. Gleichzeitig wurde Intel strategischer Partner: Im Rahmen einer Platzierung investierte der US-Gigant 250 Mio. US-Dollar in Infineon und begründete damit eine Kooperation für die Produktion von DRAM-Speicherprodukten.

Schon ein Jahr vorher (April 1999) ging Infineon als eigenständiges Tochterunternehmen aus der Geschäftssparte „Siemens Semiconductors“ hervor und führte das Halbleitergeschäft des Siemens-Konzerns in Eigenregie.

Mit seinen über 30.000 Mitarbeitern zählt das Unternehmen heute zu den Top Ten des weltweiten Halbleitergeschäfts. Es bietet Halbleiter- und Systemlösungen für die Automobil- und Industrieelektronik, für Anwendungen in der drahtgebundenen Kommunikation, sichere mobile Lösungen sowie Speicherbauelemente.

1.1 Spin-Off³

Der Spin-Off ist eine besondere Form der Unternehmensausgliederung.

Es handelt sich hierbei meist um technologieorientierte Ausgründungen von rechtlich und wirtschaftlich selbstständigen Unternehmen aus Inkubatororganisationen⁴.

Grundlegendes Kennzeichen einer Spin-Off-Gründung ist der Transfer von Personen und Know-how (bzw. einer Erfindung) aus der bestehenden Unternehmung in die Gründungseinheit.

Zur Einteilung von Spin-Offs hat sich in der Literatur folgende Nomenklatur durchgesetzt:

- ▶ **Spin-Off:** Ausgründung im Einvernehmen mit der Muttergesellschaft
- ▶ **Sponsored Spin-Off:** Ausgründung auf Initiative und mit weitergehender Unterstützung seitens Muttergesellschaft (z.B. Kapitalhilfe, Nutzung der gemeinsamer Infrastruktur, langfristige Abnahmeverträge)
- ▶ **Split-Off:** Ausgründung gegen den Willen der Muttergesellschaft
- ▶ **Split-Up:** Auflösung der Muttergesellschaft in mehrere Nachfolgegesellschaften

Klein und Innovativ

In einer empirischen Untersuchung von Hunsdiek hatten die Spin-offs durchschnittlich acht Beschäftigte im ersten Geschäftsjahr.

(vgl. Maselli: Spin-offs zur Durchführung von Innovationen)



Hauptmotive für Unternehmens-Spin-Offs

Motive des Mutterunternehmens / der Inkubatororganisation:

- ▶ **Leistungsvorteile** (Steigerung der Leistungsmotivation innovativer Mitarbeiter; bei Nachfolgekooperation mit Spin-Off-Unternehmen: Sicherung des Zugangs zu neuen Technologien („window of technology“), Flexibilität für besondere Kundenwünsche und Marktentwicklungen)
- ▶ **Risikoreduktion** (Spin-Off-Unternehmen trägt Entwicklungs- und Markteinführungsrisiko)
- ▶ **finanzielle Vorteile** (entgeltliche Patent- oder Nutzungsrechtsvergabe an Spin-Off-Unternehmen, finanzielle Beteiligung an Spin-Off-Unternehmen)
- ▶ **Imagegewinn** (Unternehmen / Universität kann gezielt innovative und unternehmerisch ambitionierte Arbeitskräfte akquirieren)

Motive der Spin-Off-Gründer:

- ▶ **Unzufriedenheit mit der ehemaligen Beschäftigungssituation** (Entwicklungen werden oft „stiefkindlich“ behandelt oder vorzeitig beendet, da sie nicht ins Leistungsprogramm passen)
- ▶ **wirtschaftliche Verwertung der eigenen Erfindung**
- ▶ **Streben nach Unabhängigkeit und Entscheidungsfreiheit**
- ▶ **Gründervorteile** (finanzielle Unterstützung und positiver Imagetransfer von der Muttergesellschaft, oftmals Rückkehrgarantien für den Fall des Scheiterns)



Probleme von Unternehmens-Spin-Offs für das Mutterunternehmen

- ▶ **Verlust hoch qualifizierter Mitarbeiter**
- ▶ **Schaffung eines neuen Konkurrenten**
- ▶ **hohe Kosten für Anschubfinanzierung**

Die überwiegende Mehrheit der Inkubatororganisationen bestätigt jedoch, dass die Vorteile von Spin-Off-Programmen die Nachteile bei weitem ausgleichen. So sieht z.B. General Electric den Imagegewinn und die gesteigerte Attraktivität des Unternehmens für innovative Mitarbeiter als größten Pay-Off ihres Spin-Off-Programmes⁵.

Aus der Praxis Spin-Off-Förderung bei Siemens



Bei der Siemens AG ist die Spin-Off-Förderung seit Mitte der 1980er Jahre ein institutionalisierter Prozess.

Im Jahre 1983 gründete Siemens die Venture Capital Beteiligungsgesellschaft mbH (VCB). Sie ist eine 100%ige Tochter der Siemens AG, die firmeninterne Anträge zur Unternehmensausgründung prüft, die Gründer bei der Entwicklung eines Geschäftsplans unterstützt und ca. drei Jahre nach Beginn des internen Geschäftsaufbaus in die Selbstständigkeit (Spin-Off meist als MBO) führt.

So gründeten z.B. 1990 zwei Siemens-Ingenieure und ein kaufmännisch ausgebildeter Mitarbeiter die Epoxonic GmbH in München. Das Spin-off entwickelt und liefert kundenspezifische Reaktionsharzsysteme zum Vergießen, Abdecken, Umhüllen und Kleben von Bauelementen und Baugruppen, die vorzugsweise im Bereich der Elektronik und der Mikroelektronik eingesetzt werden.

Die Epoxonic konnte im Jahre 1995 mit rund 20 Mitarbeitern 5 Mio. DM Umsatz realisieren und arbeitete ebenfalls im Gewinnbereich.

(Maselli: Spin-Offs zur Durchführung von Innovationen, S. 275 ff)

2 Buy-Out⁶

Bei einem Buy-Out handelt es sich um den Kauf eines Unternehmens oder Unternehmensteiles. Die vielfältigen Gestaltungsmöglichkeiten dieser Transaktionen werden in der Literatur zum einen nach der resultierenden Eigentümerstruktur als auch nach der Finanzierungstechnik klassifiziert.

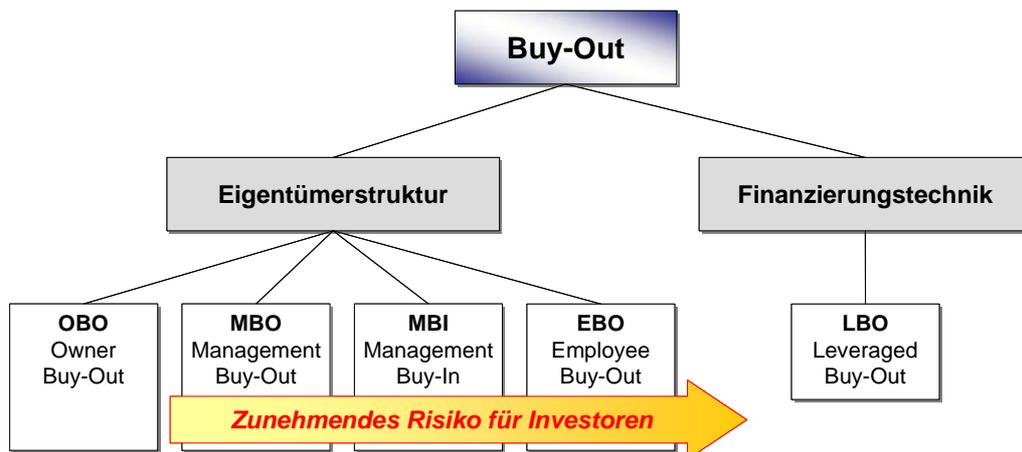


Abbildung 2
Gestaltungsmöglichkeiten von Buy-Outs
(eigene Darstellung)

Buy-Out-Formen im Einzelnen

Management Buy-Out

Beim Management Buy-Out übernehmen Führungskräfte einen Teilbereich bzw. das gesamte Unternehmen. Sie üben die Unternehmenskontrolle aus und haben das Recht über die Unternehmensressourcen zu verfügen. Dabei ist es nicht unbedingt notwendig, dass das Management über die Mehrheit der Stimmrechte oder der Kapitalanteile verfügt. (Es handelt sich häufig um einen LMBO (MBO mit Leverage-Finanzierung); in der Mehrzahl der Fälle sind Eigenkapitalgeber involviert.)

Management Buy-In

Beim Management Buy-In übernehmen unternehmensfremde Führungskräfte einen Teilbereich bzw. das gesamte Unternehmen.

Ein MBI (bzw. eine Kombination aus MBO und MBI) kommt vor allem dann zum Tragen, wenn aufgrund des Ausscheidens einer besonders autoritären oder charismatischen Führungs- und Inhaberpersönlichkeit die zweite Führungsebene bisher personell und/oder qualitativ schwach besetzt ist und dringend weitere Führungskapazitäten von außen benötigt werden.

Aufgrund der mangelnden Unternehmenskenntnisse der neuen Führung gilt der MBI als eine für Investoren riskantere Variante der Unternehmensübernahme.

Employee Buy-Out

Tritt die gesamte Belegschaft, d.h. Führungskräfte und sonstige Angestellte, als Käufer auf, so spricht man vom Employee Buy-Out.

Der EBO wird oft als letzte Möglichkeit der Unternehmensrettung angewandt und ist damit die riskanteste Variante für eventuelle externe Investoren.

Owner Buy-Out

Der Owner Buy-Out stellt eine Sonderform des Buy-Outs dar, bei der der Eigentümer seine Geschäftsanteile gestaffelt verkauft bzw. an eine Erwerbengesellschaft verkauft, an der er sich selbst wieder rückbeteiligt. So partizipiert er weiter anteilig am Unternehmenserfolg und kann sich schrittweise aus dem Management verabschieden bzw. gewinnt Zeit bei der Suche nach einem geeigneten Nachfolger.



Leveraged Buy-Out

Der Leveraged Buy-Out ist eine im Wesentlichen durch Fremdkapital finanzierte Unternehmensübernahme (i.d.R. ca. 75% Fremdkapital). Dieses Fremdkapital basiert in erster Linie auf der Finanzkraft des Übernahmeobjektes und nicht – wie beim konventionellen Unternehmenserwerb – auf der Finanzkraft und der Kreditwürdigkeit des Käufers.

Beim Leveraged Buy-Out setzt das neue Management und die Kapitalgeber darauf, dass die Gesamtinvestitionsrendite über den Fremdkapitalkosten liegt, und es damit eine positive Hebelwirkung⁷ (Leverage) erzielen kann.

Diese Finanzierungstechnik erlaubt es dem Management auch große Unternehmen zu übernehmen.



Hauptmotive für Buy-Outs

Motive des Mutterunternehmens

- ▶ Nachfolgeregelung und Kontinuität (das „Lebenswerk“ des Unternehmers und der Kundenstamm bleiben erhalten, Schutz vor Raidertum)
- ▶ Unternehmensstreamlining
- ▶ Förderung von Unternehmertum in unternehmensinternen Inkubatoren

Motive der Käufer/Gründer

- ▶ Gründervorteile (Insiderwissen durch frühere Betriebszugehörigkeit, Beratung durch Alteigentümer und Eigenkapitalinvestoren (meist erfahrene Fondsmanager von Venture Capital Fonds))
- ▶ finanzielle Vorteile (Wertsteigerung nach strategischer Neuausrichtung und Ausnutzung des Hebeleffektes)
- ▶ gestiegener sozialer Status

Motive der Eigenkapitalinvestoren

- ▶ große Renditechancen
- ▶ (meist) steuerfreie Gewinne (durch Wertsteigerung der Kapitalbeteiligung)
- ▶ Risikoverteilung (Investition in Venture Capital Fonds, die auf die Analyse, Strukturierung und auf das Controlling von Buy-Out-Projekten spezialisiert sind)

Moderne Raubritter

In den 80er Jahren erlebte der LMBI in den USA eine Blütezeit. Spezialisierte Manager kauften mit Hilfe großer Fremdkapitalsummen reihenweise Firmen auf, um sie – teilweise nach einer strategischen Neuausrichtung – Gewinn bringend weiterzuverkaufen bzw. „auszuschlachten“.

Diese Praxis ist als Raidertum (Raider = Plünderer, Raubritter, Pirat) in die Literatur eingegangen.

Nachfolgeproblematik:

Schätzungsweise 20-25% der ca. 340.000 mittelständigen deutschen Unternehmen suchen Nachfolger für die Geschäftsleitung.

(vgl. Gräper: Management-Buy-Out)

Motive der Finanzierungsinstitute

- ▶ Aufbau neuer, langfristiger Kundenbeziehungen
- ▶ überdurchschnittlich hohe Zinserträge aus der Fremdfinanzierung



Hauptprobleme bei Buy-Outs

- ▶ bei Nachfolgeregelung meist geringerer Verkaufspreis, als auf Kapitalmarkt
- ▶ hohes Risiko bei Sanierungslösungen (z.B. in Form eines Employee-Buy-Out)

3 Venture Capital

Unternehmensgründern bzw. -käufern stehen folgende Finanzierungsoptionen offen:

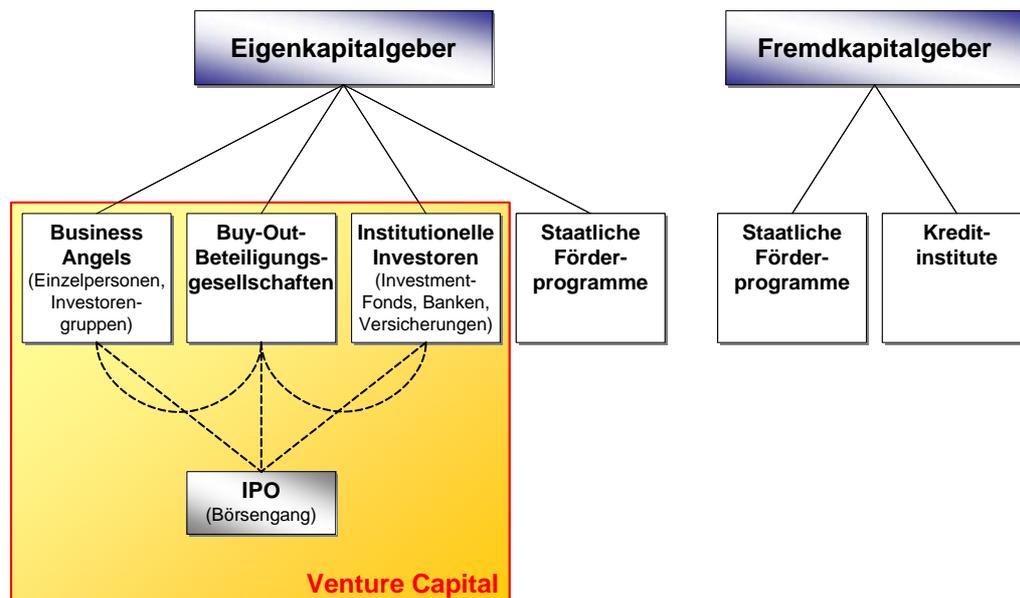


Abbildung 3
Venture Capital

In der Literatur wird Venture Capital als befristete Investition von privatrechtlichen Eigenkapitalgebern bezeichnet.

In der Mehrzahl der Fälle ziehen sich die Investoren nach 2-5 Jahren zurück, indem sie ihre Anteile an die Gründer oder andere Venture Capitalists verkaufen bzw. den Börsengang anstreben.

(eigene Darstellung)

Im Bereich der Spin-Off- bzw. Buy-Out-Finanzierung nimmt Venture Capital eine herausragende Stellung ein.

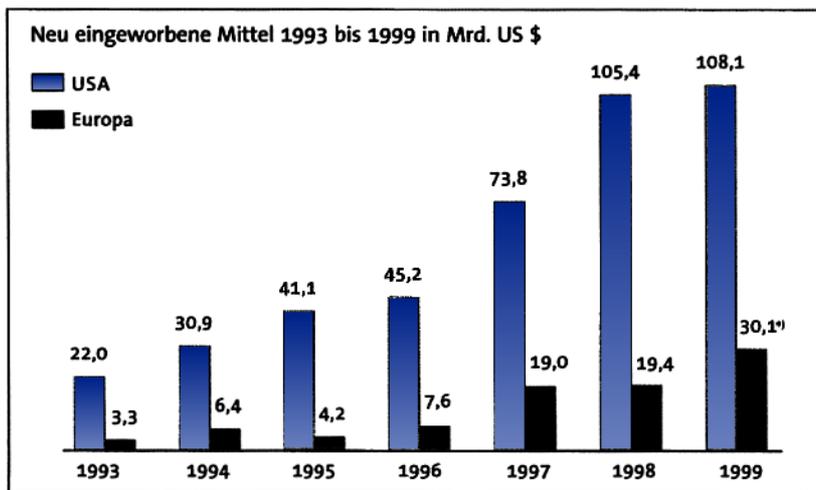
Bei Venture Capital handelt es sich um Risikokapital, das hauptsächlich in technologieorientierte Unternehmen investiert wird.

Venture Capital organisiert sich außerhalb des geregelten Kapitalmarktes, es gibt also keine Börsen für Venture Capital. Der Kapitalgeber investiert direkt in das Eigenkapital des Unternehmens, bleibt aber stets Minderheitsgesellschafter (Anteil unter 50%). Venture Capital ist in der Regel

zinslos überlassenes Geld, der Gewinn des Kapitalgebers liegt in dem meist überdurchschnittlich gestiegenen Unternehmenswert des Unternehmens.

Der Venture Capitalist und Unternehmenseigner (Manager) gehen eine strategische Partnerschaft ein, das bedeutet der Kapitalgeber stellt sein Wissen und Können der Firma zur Verfügung und greift teilweise aktiv in die unternehmerischen Tätigkeiten ein. Der Gründer hat somit einen erfahrenen Helfer an seiner Seite und der Venture Capitalist fördert das Wachstum des Unternehmenswertes aktiv.

Nach 2 - 5 Jahren folgt die Desinvestition, das heißt der Kapitalgeber zieht sich aus der Firma zurück. Er verkauft seine Anteile an der Börse, an andere Unternehmen, Venture Capital Gesellschaften oder bietet sie dem Unternehmenseigner zum Kauf an. Die durchschnittlich erzielten Renditen liegen mit 15 - 25 % jährlich überdurchschnittlich hoch, dafür tragen die Investoren die erhöhten Risiken des jungen Unternehmens.



¹⁾ davon 5,9 Mrd. \$ von US-Fonds für Europa eingeworbene Mittel

Abbildung 4
 Privates Beteiligungskapital in den USA und Europa
 (vgl. Becker: Buy-Outs in Deutschland)

Interessante Literatur zum Thema

Becker, Reimund

Buy-outs in Deutschland. Köln. 2000

Gräper, Matthias

Management-Buy-Out. Kiel. 1993

Maselli, Anke

Spin-offs zur Durchführung von Innovationen. Eine Analyse aus institutionenökonomischer Sicht. Wiesbaden. 1997

Nadig, Linard

Spin offs mittels Management buyout. Die Veräußerung von Unternehmensteilen durch Verkauf an das bisherige Management. Bern. 1992

Kommentare

¹ **Konzentration**

Die Konzentration innerhalb einer Branche oder eines Marktes beschreibt, auf wie viele selbständige Unternehmen sich der Wettbewerb verteilt (vgl. Modul Steuerungsprozesse -- Bestimmungsfaktoren von Unternehmensverbindungen, Anhang).

Dieses Modul beschäftigt sich mit einem Prozess, der die Branchenkonzentration verringert – dem Auftreten neuer Unternehmen durch Unternehmensausgliederung.

² Vgl. Gräper: Management-Buy-Out

Nadig: Spin offs mittels Management buyout

³ Vgl. Hopfenbeck: Allgemeine Betriebswirtschafts- und Managementlehre

Maselli: Spin-offs zur Durchführung von Innovationen

⁴ **Inkubator (= „Brutkasten“)**

Durch die Bildung von Inkubatoren versuchen staatliche oder erwerbswirtschaftliche, private Organisationen ein gründungsfreundliches Klima zu schaffen. Diese „Brutkästen“ sollen also zielgerichtet zu Spin-Offs von Unternehmen führen. Diese zielgerichtete Praxis unterscheidet Spin-Offs von den eher beliebigen Unternehmensausgliederungen.

Inkubatoren findet man in Unternehmen (z.B. im Rahmen von Venture-Management-Programmen), Universitäten, staatlichen Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen (z.B. Fraunhofer Gesellschaft) sowie Gründerzentren.

Der weltweit berühmteste Inkubator ist das **Silicon Valley** zwischen Menlo Park und San Jose (CA). Hier sind die Inkubatoren von drei Universitäten (San Jose State University, Santa Clara University, Stanford University) und zahlreicher, weltweit agierender Großunternehmen (Intel, AMD, Cisco Systems, Hewlett-Packard, etc.) finanziell und personell eng miteinander verflochten, was zur weltweit mit Abstand größten Gründungsrate von neuen Unternehmen führt.

⁵ Vgl. Maselli: Spin-offs zur Durchführung von Innovationen

⁶ Vgl. Gräper: Management-Buy-Out

Nadig: Spin offs mittels Management buyout

⁷ **Leverage-Effekt (Hebelwirkung des Fremdkapitals)**

Bei zusätzlichem Fremdkapitaleinsatz steigt die Eigenkapitalrentabilität solange der Gewinn höher ist als die Zinsen für das Fremdkapital. Das Fremdkapital wirkt somit als Hebel zur Verbesserung der Eigenkapitalrentabilität.

Beispiel:

	Firma A	Firma B	Firma C
Eigenkapital	600	400	200
Fremdkapital	200	400	600
Gesamtkapital	800	800	800
(Gesamtkapital-) Gewinn	100	100	100
– Zinsen für Fremdkapital (10%)	20	40	60
Gewinn nach Zinsen	80	60	40
Eigenkapitalrentabilität	13,3 %	15 %	20 %

Trotz steigender Zinsbelastung für das Fremdkapital und damit geschmälertem Gewinn nach Zinsen erwirtschaftet Firma C eine höhere Eigenkapitalrentabilität als Firma A, da sie mit einem **Drittel** des Eigenkapitals die **Hälfte** des Gewinns nach Zinsen erwirtschaftet (Hebeleffekt).

Dieser überproportionale Effekt wirkt in beide Seiten und stellt damit ein erhöhtes Risiko dar. Sollte nämlich der Gewinn unter den Betrag der Fremdkapitalzinsen fallen, muss das Unternehmen dennoch seinen Zahlungsverpflichtungen nachkommen. Viele Unternehmen müssen in diesem Falle „an die Substanz gehen“, d.h. es kann zu einer Verminderung des Eigenkapitals kommen.

Literaturverzeichnis

Literatur-Recherche:

Austin, James E.

Kooperation – Eine Herausforderung. Wie Non-Profit-Organisationen und Unternehmen von strategischen Allianzen profitieren. Hoboken. 2000

Balling, Richard

Kooperation. Strategische Allianzen, Netzwerke, Joint Ventures und andere Organisationsformen zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit in Theorie und Praxis. Frankfurt/Main. 1998

Bauer, Roland Siegfried

Virtuelle Strukturen in der Unternehmensberatungsbranche. Wien. 2000

Bea, Franz Xaver; Haas, Jürgen (Hrsg.)

Strategisches Management. Stuttgart. 2001

Becker, Reimund

Buy-outs in Deutschland. Köln. 2000

Bell, Chip R.; Shea, Heather

Dance Lessons. Six Steps to Great Partnerships in Business and Life. San Francisco. 1998

Benzoni, Romeo; Grzegorzewski, Grazyna

Neue Formen der Unternehmenskooperation und virtuelle Organisationen. Zürich. 2001

Beyer, Horst-Tilo

Allgemeine Betriebswirtschaftslehre als Synergiemanagement. Vernetztes Denken in der Betriebswirtschaftslehre. Erlangen. Ilmenau. 1998

Beyer, Horst-Tilo

Nationale und internationale Kunden-Lieferanten-Beziehungen erfolgreich gestalten. Erlangen. 1999

Bischof, Claudia

Neuere Entwicklungen im Bereich der Kooperationen. Erlangen. 1999

Buchner, Dietrich

Der Mensch im Merger. Erfolgreich fusionieren durch Zielorientierung, Integration, Outplacement. Wiesbaden. 2002

Busacker, Torsten; Clarke, J.-P.

Managing Airline Alliances. New York. 2001

Cullen, J.B.; Johnson, J.L.; Sakano, T.

Success Through Commitment and Trust: The Soft Side of Strategic Alliance Management, in: Journal of World Business. 1998

Davidow, William; Malone, Michael

The Virtual Corporation. New York. 1992

Dent, Stephen M.

Partnerschafts-IQ. Werten Sie Ihr Business auf durch starke Allianzen. Palo Alto. 1999

Doz, Yves; Hamel, Gary

Alliance Advantage – The Art Of Creating Value Through Partnering. Boston. 1998

Dyer, Jeffrey H.

Collaborative Advantage. Winning Through Extended Enterprise Supplier Networks. Oxford. 2000

Endress, Ruth

Strategie und Taktik der Kooperation: Grundlagen der zwischen- und innerbetrieblichen Zusammenarbeit. Berlin. 1991

Faulkner, David

The Management of International Strategic Alliances. New York. 1998

Fink, Dietmar

Management Consulting. München. 2000

Fleischer, Sonja

Strategische Kooperationen: Planung – Steuerung – Kontrolle. Köln. 1997

Fontanari, Martin

Kooperationsgestaltungsprozesse in Theorie und Praxis. Berlin. 1996

Freidheim, Cyrus

The Trillion-Dollar Enterprise. How the Alliances Revolution Will Transform Global Business. Reading. 1998

Freidheim, Cyrus

Das Billionen-Dollar-Unternehmen. Strategische Allianzen als Alternative zur Megafusion. Wiesbaden. 1999

Friese, Marion

Kooperation als Wettbewerbsstrategie für Dienstleistungsunternehmen. Wiesbaden. 1998

Gabler Wirtschafts-Lexikon

14. Auflage, Band I A-E. Wiesbaden. 1997

Galbraith, Jay R.

Designing the Global Corporation. Hoboken. 2000

Galpin, Timothy J.; Herndon, Mark

The Complete Guide To Mergers and Acquisitions. Process Tools to Support M&A Integration at Every Level. Hoboken. 2000

Gräper, Matthias

Management-Buy-Out. Kiel. 1993

Grube, Rüdiger; Töpfer, Armin

Post Merger Integration. Erfolgsfaktoren für das Zusammenwachsen von Unternehmen. Stuttgart. 2002

Habeck, Max M., Kröger, Fritz; Träm, Michael

Wi(e)der das Fusionsfieber. Die sieben Schlüsselfaktoren erfolgreicher Fusionen. Wiesbaden. 1999

Hagedoorn, John; Duysters, Geert

External Sources Of Innovative Capabilities: The Preference For Strategic Alliances Or Mergers And Acquisitions, in: Journal of Management Studies, Volume 39, Nummer 2. 2002

Handelsblatt

Versicherer fürchten Verschärfung des Kartellrechts in: Handelsblatt vom 14.04.2004. Stuttgart. 2004

Heck, Arno

Strategische Allianzen – Erfolg durch professionelle Umsetzung. Berlin. 1999

Henckel, Marie; Schatz, Roland

Fusionen – Gestalten und Kommunizieren. Bonn. Leipzig. 1999

Hermann, Ralf

Joint Venture Management – Strategien, Strukturen, Systeme und Kulturen. St. Gallen. 1989

Hippe, Alan

Interdependenzen von Strategie und Controlling in Untemehmensnetzwerken. Wiesbaden. 1997

Höfer, Susanne

Strategische Allianzen und Spieltheorie. Köln. 1997

Honegger, Beat; Ahrendt, Wolfgang (Hrsg.)

Visionen für Fusionen. 1 + 1 = ? Ein Prozessbegleiter. Zürich. 1999

Hopfenbeck, Waldemar

Allgemeine Betriebswirtschafts- und Managementlehre. Das Unternehmen im Spannungsfeld zwischen ökonomischen, sozialen und ökologischen Interessen. Landsberg. 1998

Hu, Michael Y.; Chen, Haiyang

An Empirical Analysis of Factors Explaining Foreign Joint Venture Performance in China, in: Journal of Business Research Vol. 35. 1996

Ittner, Stefan

Kooperation und Konzentration. Erlangen. 2001

Jacob, Nadine

Ursachen, Probleme und kritische Analyse der augenblicklich zu beobachtenden Fusionswelle. Erlangen. 1999

Johnson, Gerry; Scholes, Kevan

Exploring Corporate Strategy. Hemel/Hempstead. 1993

Junkernheinrich, Martin u.a.

Management Buy-Outs in Ostdeutschland. Halle/Saale. 1996

Justus, Angelika

Wissenstransfer in strategischen Allianzen. Frankfurt am Main. 1999

Kasperzak, Rainer

Der Konzern. Wiesbaden. 2000

Kieser, Alfred; Kubicek, Herbert

Organisation. Berlin. 1992

Kügler, Andrea Nadine

Kennzahlenbasierte Erfolgsbeurteilung zwischenbetrieblicher Kooperationen.
Dortmund. 2000

Laub, Jens Christian

Management buy-outs und Management buy-ins in den neuen Bundesländern.
Hallstadt. 1994

Lewis, Jordan

Strategische Allianzen. Frankfurt am Main. 1991

Lewis, Jordan D.

The Connected Corporation. How Leading Companies Win Through Customer-Supplier Alliances. New York. 1995

Lucks, Kai; Meckl, Reinhard

Internationale Mergers & Acquisitions. Der prozessorientierte Ansatz. Heidelberg .
2002

Lutz, Violet

Horizontale strategische Allianzen – Ansatzpunkte zu ihrer Institutionalisierung.
Hamburg. 1993

Marks, Mitchell Lee; Mirvis, Philip H.

Joining Forces. Making One Plus One Equal Three in Mergers, Acquisitions, and Alliances. Hoboken. 1998

Marshall, Edward M.

Building Trust at the Speed of Change. The Power of the Relationship-Based Corporation. New York. 2000

Maselli, Anke

Spin-offs zur Durchführung von Innovationen. Eine Analyse aus institutionenökonomischer Sicht. Wiesbaden. 1997

Mertens, Peter; Faisst, Wolfgang

Virtuelle Unternehmen, eine Organisationsstruktur für die Zukunft? Festschrift zum 75-jährigen Bestehen der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Erlangen-Nürnberg. Nürnberg. 1995

Nadig, Linard

Spin offs mittels Management buyout. Die Veräußerung von Unternehmensteilen durch Verkauf an das bisherige Management. Bern. 1992

Nelson, Dave; Moody, Patricia E.; Stegner, Jonathon

The Purchasing Machine. How the Top Ten Companies Use Best Practices to Manage Their Supply Chains. New York. 2001

Nupponen, Perti

Post-Acquisition Performance. Combination, Management, and Performance Measurement in Horizontal Integration. Helsinki. 1995

Olfert, Klaus (Hrsg.)

Lexikon der Betriebswirtschaftslehre. Ludwigshafen. 2001

Paulson, Ed

Inside Cisco. The Real Story of Sustained M&A Growth. Hoboken. 2001

Perlitz, Manfred

Spektrum kooperativer Internationalisierungsformen. Wiesbaden. 1997

Poirier, Charles C.

Advanced Supply Chain Management. How to Build a Sustained Competitive Advantage. San Francisco. 1999

Poirier, Charles C., Reiter, Stephen E.

Supply Chain Optimization. Building the Strongest Total Business Network. San Francisco. 1996

Poirier, Charles C.; Bauer, Michael J.

E-Supply Chain. Using the Internet to Revolutionize Your Business. San Francisco. 2000

Porter, Michael E.

Wettbewerb und Strategie. New York. 1999

Pritchett, Price; Robinson, Donald; Clarkson, Russell

Nach der Übernahme. Ihr Führer für eine erfolgreiche Integration. New York. 1997

Quack, Helmut

Internationale Kooperationen. Ein Wegweiser für mittlere und kleine Unternehmen. Frankfurt. 2000

Raffée, Hans; Eisele, Jürgen

Joint Ventures – nur die Hälfte floriert, in: Harvard Business Manager 3/1994

Ramaseshan, B.; Loo, P.C.

Factors affecting a partner's perceived Effectiveness of strategic business alliance: some Singaporean evidence, in: International Business Review 7/1998

Reißner, Stefan

Synergiemanagement und Akquisitionserfolg. Wiesbaden. 1992

Rosenbloom, Arthur H.

Due Diligence for Global Deal Making. The Definitive Guide to Cross-Border Mergers and Acquisitions, Joint Ventures, Financing and Strategic Alliances. New York. 2002

Sathe, Vijay

Corporate Entrepreneurship. Top Managers and New Business Creation. Cambridge. 2003

Schäfer-Kunz, Jan

Strategische Allianzen im deutschen und europäischen Kartellrecht. Frankfurt/Main. 1995

Schallenberg, Dirk

Akquisitionen und Kooperationen. Eine entscheidungsorientierte Analyse von Unternehmenszusammenschlüssen in der Textilwirtschaft. Bergisch Gladbach. Köln. 1995

Schmalen, Helmut

Grundlagen und Probleme der Betriebswirtschaft. Köln. 1996

Schräder, Andreas

Management virtueller Unternehmungen. Frankfurt. New York. 1996

Segil, Lorraine

Strategische Allianzen – Systematische Planung und Durchführung von Unternehmensallianzen. St. Gallen.Zürich. 1998

Sell, Axel

Internationale Unternehmenskooperationen. München. 1994

Sirower, Mark L.

The Synergy Trap. How Companies Lose the Acquisition Game. New York. 1999

Steinmann, Horst; Schreyögg, Georg

Management – Grundlagen der Unternehmensführung, Konzepte – Funktionen – Fallstudien. Wiesbaden. 1997

Sydow, Jörg

Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation. Wiesbaden. 1992

Thommen, Jean-Paul

Betriebswirtschaftslehre. Band 1. Winterthur. 1992

Vollmuth, Hilmar

Kennzahlen. Planegg. 2002

Wasserstein, Bruce

Big Deal: 2000 and Beyond. Mergers and Acquisitions in the Digital Age. New York. 2000

Weber, Flurina

Erfolgsfaktoren für Fusionen, Übernahmen und Beteiligungen. Erlangen. 2001

Welge, Martin; Holtbrügge, Dirk

Internationales Management. Landsberg/Lech. 1998

Wießner, Thomas

Konzeption, Gestaltung und synergetische Wirkungen kooperativer Verbindungen von Klein- und Mittelbetrieben. Ilmenau. 1997

Winkler, Brigitte; Dörr, Stefan

Fusionen überleben. Strategien für Manager. München. 2000

Wittmann, Daniela

Grundzüge von Unternehmensbeteiligungen. Erlangen. 2000

Wohlgemuth, Oliver; Hess, Thomas

Erfolgsbestimmung in Kooperationen: Entwicklungsstand und Perspektiven. Göttingen. 1999

Internet-Recherche (Stand September 2004):**4managers - Damit aus Strategien Handeln wird**

Post Merger Integration. Rottenburg. 2004

URL: <http://www.4managers.de/10-Inhalte/Dateien/post-merger-integration.pdf>

4managers - Damit aus Strategien Handeln wird

Due Diligence. Rottenburg. 2004

URL: <http://www.4managers.de/10-Inhalte/Dateien/duediligence.pdf>

Airpower - Österreich's virtuelles Militärlufffahrt-Journal

Das Eurofighter Typhoon Konsortium. Wien. 2004

URL: <http://www.airpower.at/flugzeuge/eurofighter/konsortium.htm>

akademie.de

Net-Lexikon. Berlin. 2004

URL: <http://www.lexikon-definition.de>

Automotive Intelligence

Smart Manufacturing Concept. 2002

URL: http://www.autointell.com/nao_companies/daimlerchrysler/smart/thSMART1.htm

Black, Bernard S.

The First International Merger Wave. Stanford. 2000

URL: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=231101

Block, Markus; Greif, Helmut

Smartville - Innovatives Automobilunternehmen der Zukunft. Düsseldorf. 2004

URL: <http://www.innovation-aktuell.de/kl1504.htm>

Block, Markus; Greif, Helmut

Die Realisierung einer logistikfokussierten Fabrik:

Der Smartcar-Hersteller MCC. Düsseldorf. 2004

URL: <http://www.flexible-unternehmen.de/kl0802.htm>

Bundeskartellamt

Merkblatt zur deutschen Fusionskontrolle. Bonn. 2000

URL: http://www.bundeskartellamt.de/wDeutsch/download/pdf/Merkblaetter/Merkblaetter_deutsch/Merkblatt_Dt_Fuko.pdf

DaimlerChrysler

URL: <http://www.daimlerchrysler.com>

Der Spiegel

Spiegel-Dossier: DaimlerChrysler: „Ein hartes Stück Arbeit“. Hamburg. 2004
URL: <http://www.spiegel.de/archiv/dossiers/0,1518,271339,00.html>

Europäische Kommission

New Merger Regulation. Brüssel. 2004
URL: http://europa.eu.int/comm/press_room/index_de.htm

Grahl, Rocco Steffen; Hehemeyer, Karsten; Preissing, Martin Maximilian Wilhelm; Scherp, Stefan Peter

Fondsmanager - Bewertung und Kennziffern. Karlsruhe. 2000
URL: <http://www.aifb.uni-karlsruhe.de/~hps/teaching/soccerinvest/soccer4/Titelseite.htm>

Kleinert, Jörn; Klodt, Henning

Causes and Consequences of Merger Waves. Kiel. 2002
URL: <http://www.uni-kiel.de/ifw/pub/kap/2002/kap1092.pdf>

Kleinert, Jörn; Klodt, Henning

Causes and Consequences of Merger Waves. Kiel. 2002
URL: <http://www.uni-kiel.de/ifw/pub/kap/2002/kap1092.pdf>

Pequin, Denis

Seminar Organizational Theory. Aix en Provence. 2002
URL: <http://www.up.univ-mrs.fr/~wlaglea/gmba/index.htm>

Picot, Gerhard

Mergers & Acquisitions optimal managen. Witten, Herdecke. 1999
URL: <http://www.picot.de/handelsblatt01.htm>

Picot, Gerhard

Mergers and Acquisitions. Köln. 2004
URL: <http://www.mergers-and-acquisitions.de>

Star Alliance

URL: <http://www.star-alliance.com>

Thai Cargo

URL: <http://www.thaicargo.com/star.htm>

Verling, Rainer

Die Gestaltung virtueller Unternehmen. Zürich. 1997
URL: <http://www.verling.com/diplom/>

Wahrheitsgemäße Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich

- ▶ die eingereichte Magisterarbeit selbständig und ohne unerlaubte Hilfe angefertigt habe,
- ▶ außer den im Schrifttumsverzeichnis angegebenen Quellen und Hilfsmitteln keine weiteren benutzt und alle Stellen, die aus dem Schrifttum ganz oder annähernd entnommen sind, als solche kenntlich gemacht und einzeln nach ihrer Herkunft unter Bezeichnung der Ausgabe (Auflage und Jahr des Erscheinens), des Bandes und der Seite des benützten Werkes in der Magisterarbeit nachgewiesen habe,
- ▶ alle Stellen und Personen, welche mich bei der Vorbereitung und Anfertigung der Magisterarbeit unterstützten, genannt habe,
- ▶ die Magisterarbeit noch keiner anderen Stelle zur Prüfung vorgelegt habe und dass dieselbe noch nicht anderen Zwecken auch nicht teilweise gedient hat.

Erlangen, den 30.09.2004

.....
(Unterschrift)



Beyer, Horst-Tilo (Hg.): Online-Lehrbuch BWL, <http://www.online-lehrbuch-bwl.de>