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 die Unternehmensumwelt grundlegenden Umwälzungen unterworfen.

Nach dem Zusammenbruch des Ostblocks und der Öffnung China taten sich riesigen 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.

Wettbewerb braucht Kontrolle

Deshalb haben die Industrienationen Aufsichtsbehörden geschaffen, die wettbewerbsbeschränkende Verhaltensweisen (z.B. Kartelle) und Unternehmensverbindungen überwachen. Im Falle der Bundesrepublik Deutschland übernimmt diese Aufgabe das Bundeskartellamt[1]; auf europäischer Ebene ist die – der Europäischen Kommission unterstellte – Generaldirektion Wettbewerb[2] zuständig.

1.1 Kartellrecht

1.1.1 Wettbewerbsbeschränkung als Verbotskriterium

Kartelle[3]:

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.

Kartell

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

Kollusion[4]:

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

Kollusion

- bewusstes und gewolltes Zusammenwirken von konkurrierenden Marktteilnehmern

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?)

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).

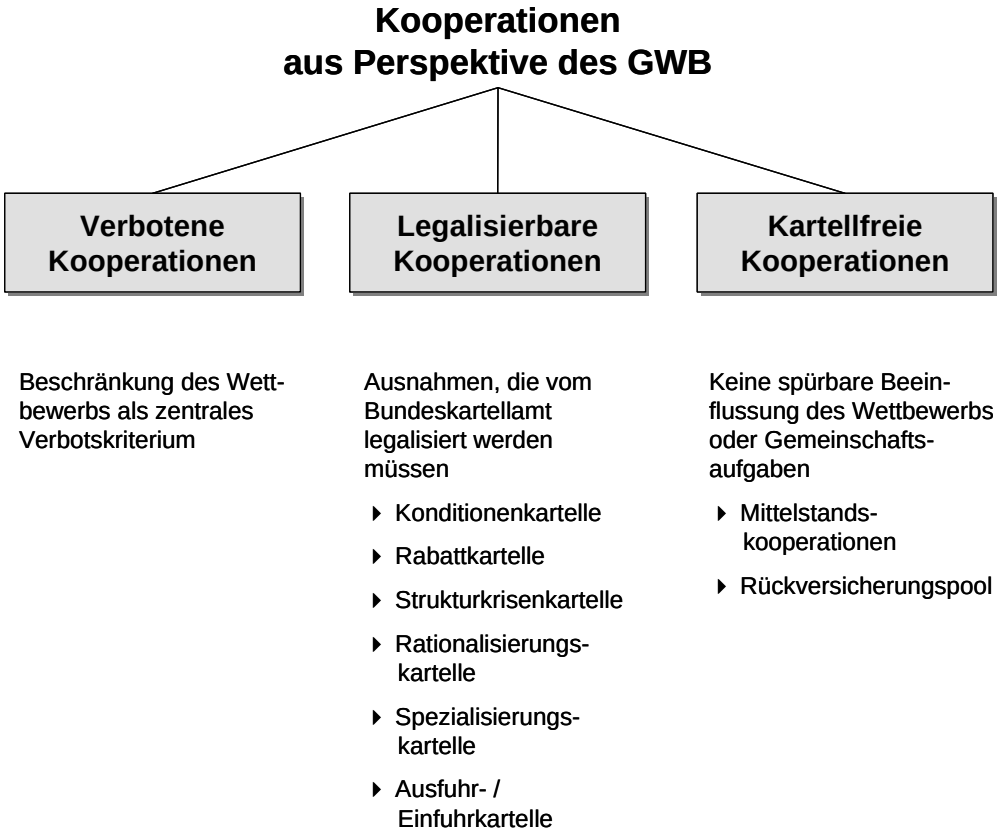


Abbildung 1
Kooperationen aus Perspektive des GWB
(vgl. Balling: Kooperation, S. 185)

1.2 Fusionskontrolle[5]

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

Zuständigkeiten:

Bundeskartellamt	Europäische Kommission
im vorangegangenen Geschäftsjahr ▸ beide Unternehmen mehr als 500 Mio. € Umsatz weltweit ▸ ein Unternehmen mehr als 25 Mio. € in Deutschland	im vorangegangenen Geschäftsjahr ▸ beide Unternehmen mehr als 5 Mrd. € Umsatz weltweit ▸ ein Unternehmen mehr als 250 Mio. € im europäischen Wirtschaftsraum

▸ mehr als zwei Drittel des gemeinsamen europaweiten Umsatzes in ein und denselben EU-Mitgliedstaat → Prüfung durch die Wettbewerbsbehörde dieses EU-Mitglieds (kann Auswirkungen besser beurteilen)

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 Kartelle[6]

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.

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)

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)

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 Allianz[7]

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

Strategische Allianz

- längerfristige Beziehung
- Ausnutzung von Synergiepotentialen
- Kombination von Kernkompetenzen

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 Spannbreite 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.

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)

Funktionsspezialisierung

Bei der Funktionsspezialisierung teilen die Unternehmen die zu leistenden Aufgaben eines Geschäftsfelds unter sich auf. Dies kann dergestalt geschehen, das ganze Funktionsbereiche in den Verantwortungsbereich eines der beteiligten Unternehmen übergeben werden, oder aber, dass innerhalb eines Funktionsbereich (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.

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 Ventures[8]

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

Man unterscheidet:

Joint Venture
- grenzüberschreitende und auf Kapitalbeteiligung basierende Kooperationen

Motive:
- Marktzugang
- Durchführung von Großprojekten

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.

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 Konsortium[9]

Konsortien
- Unternehmungsverbindungen zur Abwicklung von Einzelprojekten

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

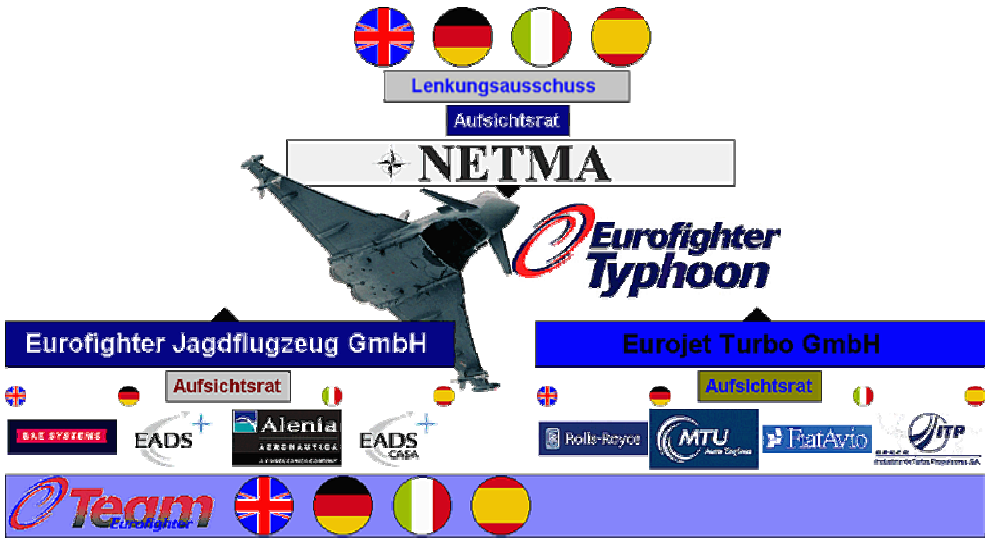
Hauptmotive für die Gründung eines Konsortiums:

- 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)

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.



(Airpower - Österreich's virtuelles Militärluftfahrt-Journal
http://www.airpower.at/flugzeuge/eurofighter/konsortium.htm)

2.2 Vertikale und diagonale Unternehmenskooperationen

Bei vertikalen/diagonalen Unternehmenszusammenschlüssen kooperieren Unternehmen unterschiedlicher Marktstufen miteinander.

2.2.1 Outsourcing[10] (outside resource using)

Outsourcing
- Verlagerung von Geschäftprozessen an spezialisierte externe Anbieter
- Grundlage vertikaler und diagonaler Kooperationen

Unter Outsourcing versteht man die Verlagerung von Geschäftprozessen 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.

Insourcing

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

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)

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.

Wertschöpfungs-netzwerk

- Gezieltes Outsourcing entlang der Wertschöpfungskette.

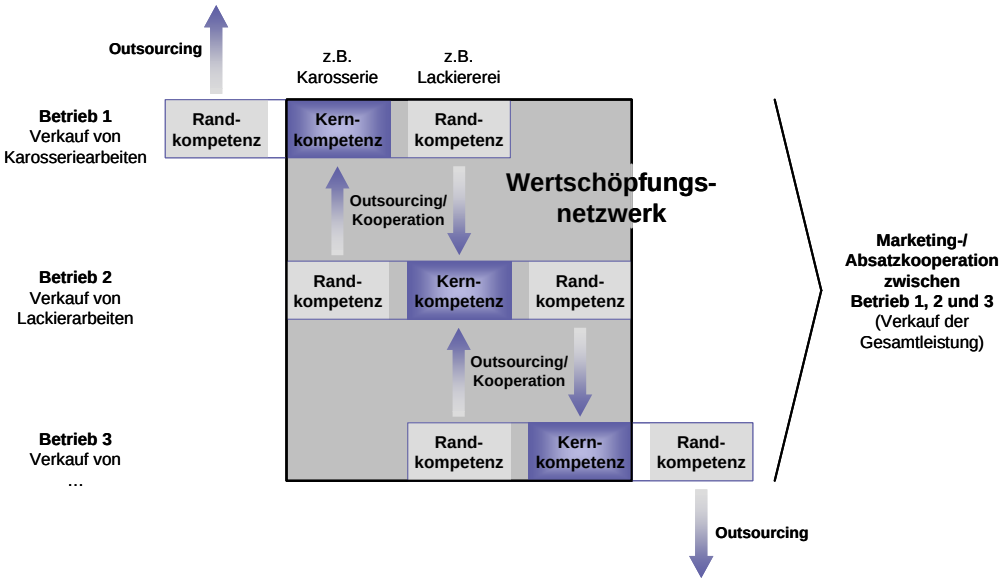


Abbildung 3
Wertschöpfungs-netzwerk
(vgl. Beyer: Synergie-management, S. 145)

2.2.3 Strategische Netzwerke[11]

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.

Strategische Netzwerke

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

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-Prinzips[12].

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).

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 Simoultaneous Engineering[13]

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"

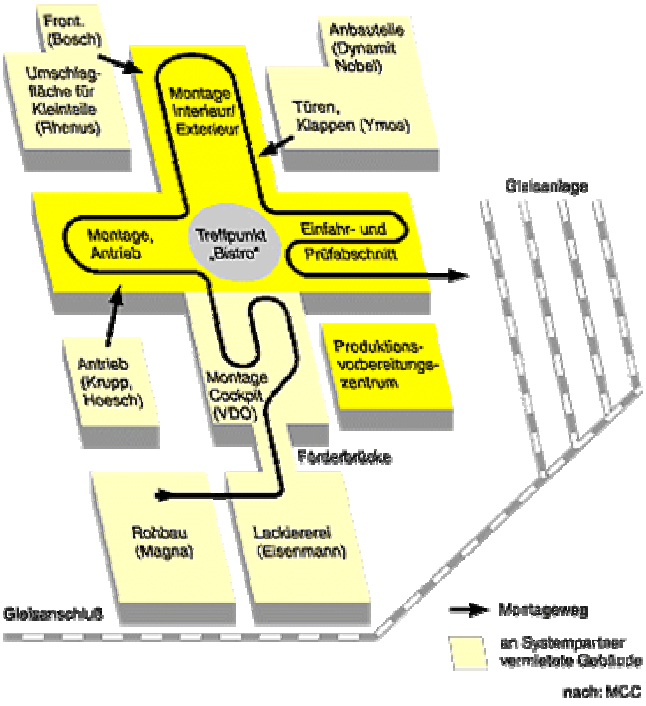
In ein strategisches Netzwerkes bringt jedes Unternehmen seine Kernkompetenzen ein, welche die Expertise der anderen Netzwerkteilnehmer synergetisch ergänzen. Das strategische Netzwerk ist somit eine „Best-of-everything-Organization", d.h. ein Spitzenunternehmen auf Zeit.

(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/thesmart1.htm)

2.2.4 Keiretsu[14]

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.

Keiretsu

- straff organisiertes, hierarchisches Netzwerk
- Mutterunternehmen an der Spitze
- Kapital- und Personalverflechtungen

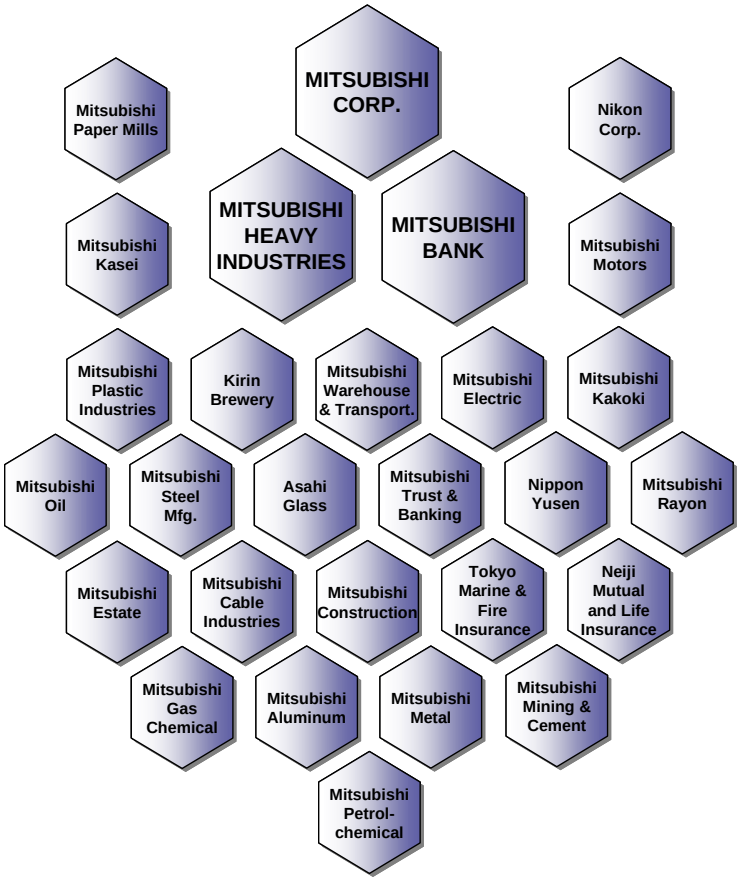


Abbildung 4

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.

Franchising
- langfristige Kooperation zwischen Franchisegeber und Franchisenehmer

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

Franchisegeber
- stellt Franchisepaket gegen Entgelt zur Verfügung

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 Weisung- und Kontrollrecht gegenüber dem Franchisenehmer

Franchisenehmer
- selbständiger Unternehmer
- profitiert von Know-how des Franchisegebers

Franchise-Nehmer (Franchisee)

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

„Unternehmensgründungen im Franchising [sind] sechsmal erfolgreicher ... als klassische Existenzgründungen."
(vgl. FAZ, 20.11.2002)

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

2.2.6 Virtuelle Unternehmen[15]

Virtuelles Unternehmen

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

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.

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

(vgl. Davidow, Malone: The Virtual Corporation)

zu Vor- und Nachteilen:
➲ Modul Geschäftsprozesse – Moderne Formen der Aufbauorganisation, S. 7

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 Dienstleistungsunternehmungen 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 schart 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.

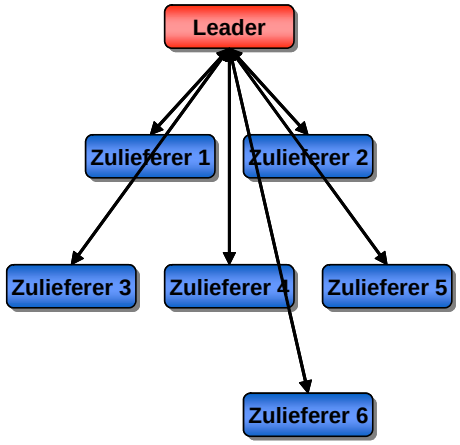


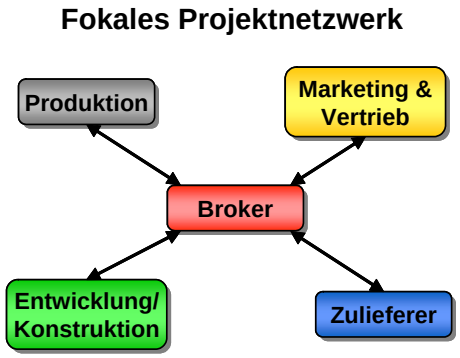
Abbildung 6
Stabiles Netzwerk
(eigene Darstellung)

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 Unternehmensbeteiligungen[16]

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:

Verbundene Unternehmen
- rechtlich selbständig
- wirtschaftlich eng miteinander verbunden

- 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)

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 Konzern[17] („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:

Konzern

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

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 Holding[18] 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

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)

3.2 Unternehmensfusionen[19]

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.

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

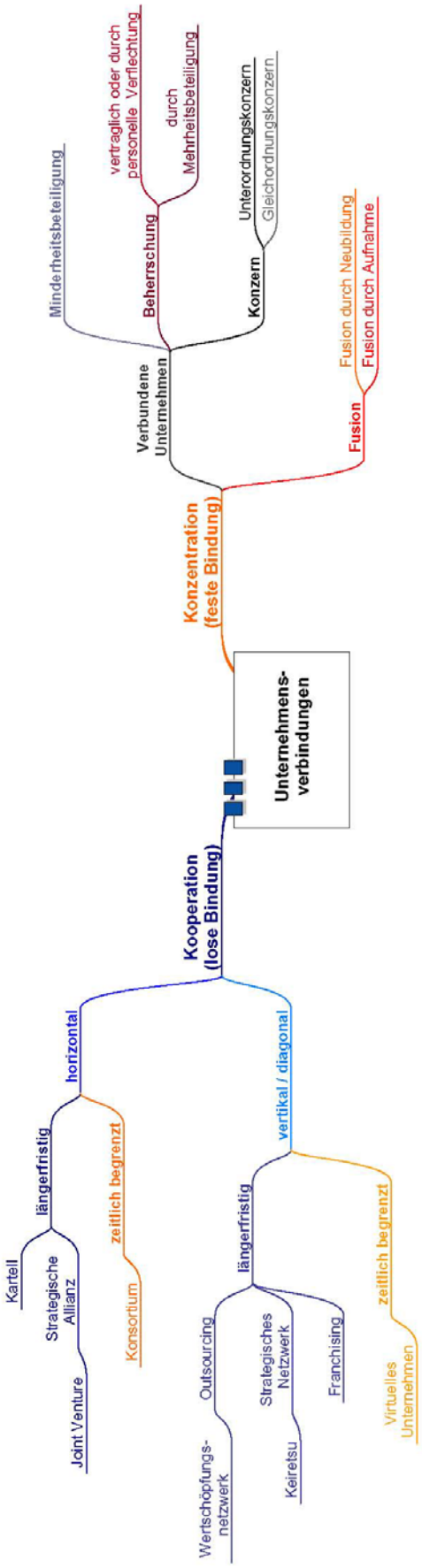
Abbildung 8

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 (Wettbewerbskommisar: 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 akademia.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 reihenfolgegenau). 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] **Simoultaneous 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

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