

Internationale Unternehmens- kooperationen

Von
Universitätsprofessor
Dr. Axel Sell

2., aktualisierte und erweiterte Auflage

R. Oldenbourg Verlag München Wien

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Sell, Axel:
Internationale Unternehmenskooperationen / von Axel Sell. -
2., aktualisierte und erw. Aufl.. – München ; Wien :
Oldenbourg, 2002
ISBN 3-486-25918-0

© 2002 Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH
Rosenheimer Straße 145, D-81671 München
Telefon: (089) 45051-0
www.oldenbourg-verlag.de

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

Gedruckt auf säure- und chlorfreiem Papier
Druck: R. Oldenbourg Graphische Betriebe Druckerei GmbH

ISBN 3-486-25918-0

Vorwort

Dieses Buch behandelt die wesentlichen Aspekte internationaler Unternehmenskooperationen. Mit der starken Zunahme der internationalen Wirtschaftsbeziehungen sind Fragen einer länderübergreifenden Zusammenarbeit von Unternehmen nicht nur für große multinationale Unternehmen, sondern für alle Unternehmen relevant geworden. Große Unternehmen nutzen zur Zeit zwar noch in besonderer Weise die Möglichkeit, Aufgaben im Leistungsprozeß organisatorisch zu separieren und durch Tochtergesellschaften oder in Zusammenarbeit mit anderen dort auszuführen oder ausführen zu lassen, wo dieses weltweit am günstigsten ist. Um im Wettbewerb mithalten zu können, sind aber zunehmend auch kleine und mittlere Unternehmen gezwungen, sowohl bei der Produktion als auch im Absatzbereich ihre Aktivitäten zu internationalisieren und internationale Kooperationen als Alternative in den Entscheidungsprozeß einzubeziehen.

Nach einer begrifflichen Klärung und Darstellung der wichtigsten Kooperationsformen mit und ohne Kapitalbeteiligung werden zunächst Methoden zur Bestimmung der optimalen Leistungstiefe behandelt. Diese ermöglichen es, unternehmerische Aufgaben zu ermitteln, die potentiell nach außen vergeben und/oder in Kooperation mit anderen Unternehmen wahrgenommen werden sollten. Danach wird untersucht, welche speziellen Kooperationsformen in Abhängigkeit von den Eigenschaften der jeweiligen Leistung und dem Umfeld in Frage kommen, wobei dem Aspekt des Risikos und der Risikominderung bei internationalen Kooperationen sowie den Standortfaktoren und rechtlichen Rahmenbedingungen besonderes Gewicht beigemessen wird. Schließlich werden komplexe komplementäre Beziehungen von Unternehmen in strategischen Familien und Netzwerken, die Konkurrenzbeziehungen in strategischen Gruppen, die Beweggründe und Besonderheiten der Kooperation mit Konkurrenten in strategischen Allianzen und multinationale Unternehmen behandelt. Fragen des nationalen und internationalen gewerblichen Rechtsschutzes sowie die Möglichkeiten und praktischen Probleme des internationalen Technologietransfers werden gesondert herausgehoben, da der Besitz von Schutzrechten wie Patente, Markennamen u.a. oft die Basis für unternehmerische Kooperationen bildet und eine Lizenzvergabe eine Alternative zu anderen Formen der Nutzung unternehmensspezifischer Wettbewerbsvorteile sein kann. Schließlich werden in einem abschließenden Kapitel die gesamtwirtschaftlichen Konsequenzen internationaler Unternehmenskooperationen unter besonderer Berücksichtigung eines "internationalen Outsourcing" sowohl aus der Sicht nachholender als auch technologisch überlegener Länder aufgezeigt.

Das Buch wendet sich nicht nur an Ökonomen, die sich mit Fragen der internationalen Wirtschaftsbeziehungen und des internationalen Managements befassen wollen, sondern auch an Studierende anderer Disziplinen, die Ökonomie im Nebenfach studieren.

Mein Dank gilt Herrn Dipl.-Ök. Holger Birkemeyer, der mir u.a. bei der Anfertigung der Grafiken und Tabellen behilflich war.

Axel Sell

Vorwort zur zweiten Auflage

Seit Erscheinen der ersten Auflage haben sich die weltwirtschaftlichen Rahmenbedingungen für internationale Unternehmenskooperationen weiter verändert. Sowohl auf regionaler als auch auf globaler Ebene wird in der engeren internationalen Zusammenarbeit verstärkt eine Möglichkeit gesehen, internationale Probleme wirtschaftlicher, sozialer, kultureller und humanitärer Art zu lösen und die Unterschiede in der wirtschaftlichen Entwicklung nicht noch größer werden zu lassen. Es erscheint daher sinnvoll, dieses Buch durch eine Betrachtung der auf die Erleichterung von Kooperationen zielenden Aktivitäten internationaler Organisationen und der Europäischen Union abzurunden.

Die Fähigkeit inländischer Wirtschaftssubjekte zur Nutzung ausländischer Potentiale wird zunehmend als eine der Quellen für die internationale Wettbewerbsfähigkeit von Volkswirtschaften begriffen. Aus weltwirtschaftlicher Perspektive geht es dabei vor allem um eine Vernetzung der nationalen Systeme, um durch einen Transfer von Kapital und Technologie zu einer gleichmäßigeren Entwicklung beizutragen. Unter diesem Gesichtspunkt können auch die vielfältigen Kooperationen von Tochtergesellschaften multinationaler Unternehmen mit der inländischen Wirtschaft betrachtet werden. Der empirische Befund macht deutlich, daß nicht alle Länder im gleichen Maße von der Integration der Weltwirtschaft profitieren, und es lassen sich auch einige Gründe dafür benennen.

Es bleibt zu hoffen, daß die Einbettung der Thematik in die Entwicklungslinien der internationalen Politik den Blick für künftige Entwicklungen schärft, die sowohl als Chance als auch als Risiko für unternehmerisches Handeln begriffen werden können.

Axel Sell

Inhaltsverzeichnis

I. Einführung	1
1. Vorbemerkungen	1
2. Der Begriff der Kooperation	3
3. Stufen der Leistungserstellung	3
II. Kooperationsformen	7
1. Kooperationen zwischen Markt und Hierarchie	7
1.1. Vorbemerkungen	7
1.2. Kooperationen ohne Kapitalbeteiligung	8
1.3. Kooperationen mit Kapitalbeteiligung	13
1.4. Die vertragliche Gestaltung von Kooperationen	15
2. Die Beziehung zwischen den Kooperationspartnern	18
3. Die Richtung der Expansion der Unternehmenstätigkeit	20
4. Die internationale Dimension von Kooperationen	22
5. Die strategische Dimension	24
6. Kooperationen versus Konzentration	26
7. Beispiele für Kooperationen	26
III. Die Gestaltung der Leistungstiefe: "Markt" versus "Hierarchie"	30
1. Einführung	30
2. Kostenvergleichsverfahren	30
2.1. Vorprüfungen	30
2.2. Ursachen von Kostenunterschieden	31
2.3. Kostenrechnerische Behandlung	34
3. Scoring-Modelle	36

4.	Transaktionskostenansatz	38
4.1.	Voraussetzungen für die Anwendung des Transaktionskostenansatzes	39
4.2.	Die Entwicklung des Grundgedankens der Transaktionskostentheorie	40
4.3.	Konkrete Bedeutung von Transaktionskosten	41
4.4.	Einflußgrößen auf die Höhe der Transaktionskosten bei bestimmten Aufgaben	42
4.5.	Die zweidimensionale Darstellung von Einflußgrößen nach Williamson	43
IV.	Kooperation versus Hierarchie	46
1.	Gegenüberstellung von Kooperation und Hierarchie	46
2.	Betrachtung der Transaktionskosten und Produktionskosten bei Hierarchie und Kooperation	47
3.	Mehrdimensionale Klassifikation von Leistungen und die optimalen Kooperationsformen	49
3.1.	Mehrstufige Klassifikation	49
3.2.	Dreidimensionale Klassifikation und die optimalen Kooperationsformen	50
3.3.	Vierdimensionale Klassifikation und die optimalen Kooperationsformen	54
4.	Die internationale Dimension der Kooperationen	56
4.1.	Zusätzliche Optionen durch Internationalisierung	56
4.2.	Absolute und komparative Produktionskostenunterschiede	58
4.3.	Besondere Risiken	59
5.	Standortfaktoren und Rahmenbedingungen für Kooperationen	61
5.1.	Allgemeine Standortfaktoren	61
5.2.	Doppelbesteuerungen und Möglichkeiten der Vermeidung	64
5.3.	Zusammenfassende Bewertungen	68
V.	Strategische Familien, strategische Netzwerke und strategische Gruppen	72
1.	Strategische Familien und Netzwerke	72
2.	Die japanische Keiretsu als Beispiel strategischer Netzwerke	74
3.	Strategische Gruppen	75

VI. Strategische Allianzen	79
1. Einführung	79
1.1 Definitionen	79
1.2 Allgemeine Vor- und Nachteile im Vergleich zu Akquisitionen	81
1.3 Bedeutung und Motive	83
2. Determinanten zur Erklärung strategischer Allianzen	86
2.1 Die Bedeutung einzelner Determinanten	86
2.2 Veränderungen der Rahmenbedingungen als Ursache für die Zunahme von Allianzen	88
3. Spezifische Überlegungen bei unterschiedlichen Expansionsrichtungen	89
4. Die Bedeutung einzelner Determinanten für die Wahl der Koordinationsform bei unterschiedlichen Expansionsrichtungen	91
4.1 Vertikale Expansionen	91
4.2 Horizontale Expansionen	95
4.3 Diagonale Expansionen	96
5. Strategische Allianzen und Wettbewerbsrecht	97
5.1 Vorbemerkungen	97
5.2 Das deutsche Recht	97
5.3 Das europäische Recht	98
5.4 Das amerikanische Recht	101
VII. Multinationale Unternehmen	102
1. Definitionen	102
2. Richtung der Expansion	102
3. Erklärungsansätze für multinationale Unternehmen	104
3.1 Marktmacht und Wettbewerbsvorteile	104
3.2 Transaktionskosten - Unvollkommenheit von Märkten	105
3.3 Firmenspezifische Vorteile, Standortfaktoren und Internalisierungsvorteile (die eklektische Theorie)	108

VIII. Lizenzverträge	111
1. Einführung	111
2. Begründung von Eigentumsrechten	112
3. Der internationale gewerbliche Rechtsschutz	116
4. Lizenzverkehr als Haupt- und Nebenaktivität	118
5. Nationale Regulierungen bei Lizenzverträgen	119
6. Doppelbesteuerung	121
7. Vertragsgestaltung	123
7.1 Der Entscheidungsprozeß bei Lizenzverträgen	123
7.2 Ansätze zur Bestimmung der Höhe von Lizenzgebühren	126
IX. Kooperationen aus makroökonomischer Sicht	132
1. Kooperation aus der Sicht des technologisch aufholenden Landes	132
1.1 Das Ressourcenmotiv	132
1.2 Einklinkeffekte in Welteinkommenskreisläufe	134
1.3 Unternehmenskooperationen und makroökonomische Politik	135
2. Kooperationen aus der Sicht des technologisch aufholenden Landes	136
2.1 Allgemeine Überlegungen	136
2.2 Protektionismus gegen Fertig- und Vorprodukte in den Industrieländern	137
2.3 Internationales Outsourcing und Beschäftigungseffekte	138
X. Welt- und regionalwirtschaftliche Aspekte internationaler Unternehmenskooperationen	145
1. Unternehmerische, nationale und weltwirtschaftliche Optimalität	145
2. Die Rolle internationaler Organisationen	148
2.1.1 Die Vereinten Nationen	148
2.1.2 Regionale Integrationsräume	150
3. Nationale Netzwerke in der Globalisierung	152
3.1 Nationale Netzwerke	152
3.2 Die internationale Dimension von Direktinvestitionen und Kooperationen	153
3.3 Nationale Innovationssysteme in der Globalisierung	156

4. Globale Märkte für Kapital und Technologie	158
4.1 Der Standortwettbewerb um Auslandsinvestitionen	158
4.2 Der Markt für Technologie	163
5. Globale Wirkungen auf die Einkommensstrukturen	164
5.1 Erwartungen aus einer Vernetzung der Weltwirtschaft	164
5.2 Wirkung auf Einkommensunterschiede in den Industrieländern	166
5.3 Wirkungen auf andere Länder	167
 Spezielle Literatur	 170
 Anhang: Beispiel für Investitionsgesetze (Weißrußland)	 173
 Anhang: Allianzausprägungen nach Branchen	 180
 Literaturverzeichnis	 181
 Stichwortverzeichnis	 190

I. Einführung

1. Vorbemerkungen

Die internationalen Wirtschaftsbeziehungen haben in den letzten Dekaden dramatisch zugenommen. Das gilt für den internationalen Handel mit Gütern und Diensten, das gilt aber auch für den Kapital- und für den Technologietransfer. Ablesbar ist diese Entwicklung an der Zunahme der Ex- und Importquoten, an der Entwicklung des Volumens der internationalen Kapitalmärkte, am Bestand der Direktinvestitionen, an der Höhe der die Grenzen überschreitenden Lizenzzahlungen und, in den letzten Jahren, auch an der Zunahme von internationalen Unternehmenskooperationen, vor allem im Bereich von Forschung & Entwicklung, aber auch in anderen Bereichen.

Eine erste Phase der Internationalisierung in der Nachkriegszeit war vor allem durch die Zunahme des Außenhandels gekennzeichnet, die durch Maßnahmen im Rahmen des GATT zum Abbau von Handelshemmnissen unterstützt wurde. Eine zweite Phase, ab Beginn der 70er Jahre, war durch die starke Integration der Kapitalmärkte gekennzeichnet. Diese wurde durch den Abbau von Regulierungen im Kapitalverkehr und z.T. durch Deregulierungen und Privatisierungen im Bankenbereich der wichtigen Welthandelsnationen ausgelöst. Eine dritte Phase, in der wir uns heute befinden, ist durch eine Globalisierung der wirtschaftlichen Aktivitäten der Hauptakteure geprägt. Durch hohe Direktinvestitionen multinationaler Unternehmen in den vergangenen Jahrzehnten und durch weiteren Aufkauf von Unternehmen sowie durch Fusionen sind die großen Unternehmen auf fast allen bedeutenden Märkten präsent, sie richten ihre Absatz- und Bezugspolitik damit nicht mehr national, sondern international aus. Hohe Forschungs- und Entwicklungskosten in den Schlüsselindustrien, die zunehmende Interdependenz auf wichtigen Märkten und das Bestreben, Risiken im Forschungsbereich und im Innovationswettbewerb durch eine Zusammenarbeit mit anderen zu mindern, führen in vielen Branchen zu einem Netzwerk von internationalen Kooperationsabkommen. Die globale Ausrichtung der großen multinationalen Unternehmen hat auch Konsequenzen für viele kleine und mittlere Unternehmen, die z.T. über Lieferbeziehungen, z.T. durch Konkurrenzbeziehungen mit den großen Unternehmen verbunden sind. Die Möglichkeit, Aufgaben organisatorisch zu separieren und im Zuge einer global ausgerichteten Bezugspolitik dort zu produzieren oder zu kaufen, wo dies am kostengünstigsten geschehen kann, gibt großen Unternehmen einen Wettbewerbsvorsprung vor anderen. Auch kleinere und mittlere Unternehmen werden so gezwungen, ihre Organisationsstruktur ständig zu überprüfen und möglicherweise bei bestimmten Aufgaben ein Outsourcing, und das im internationalen Kostenvergleich, vorzunehmen. Sie sind damit, wie die großen Unternehmen, zu einer Internationalisierung ihrer Wirtschaftsaktivitäten gezwungen, wenn sie überleben wollen.

Nicht nur für multinationale Unternehmen, sondern auch für kleine und mittlere Unternehmen im internationalen Sektor entscheidet die Art der Organisation der Leistungserstellung und der Lieferbeziehungen sowie das Management von internationalen Kooperationen zunehmend über Erfolg oder Mißerfolg. Managementfähigkeiten in diesem Bereich rücken damit in den Rang eines entscheidenden und unternehmensspezifischen Produktionsfaktors auf. Die folgenden Ausführungen kreisen daher um Methoden, mit denen die Frage gelöst werden kann, welche Aufgaben ein Unternehmen selbst wahrnehmen sollte, welche andere Koordinations- bzw. Kooperationsform gegebenenfalls gewählt werden sollte, und wann eine Internationalisierung der Wirtschaftsbeziehungen Sinn macht.

Die Internationalisierung der Wirtschaftsbeziehungen ist eng verknüpft mit dem politischen Bereich, z. T. wurde die Internationalisierung durch politische Entwicklungen und Entscheidungen ausgelöst, es bestehen aber auch Rückwirkungen der Internationalisierung auf die Politik. Die zunehmende Flexibilität von Unternehmen bei Standortentscheidungen und der Gestaltung von Liefer- und Bezugsbeziehungen bedeutet für den Nationalstaat de facto einen Verzicht auf Souveränität in Teilen seiner Wirtschafts- und auch Gesellschaftspolitik. Die nationalen Gesetzgeber sind zunehmend gezwungen, bei ihren Entscheidungen die Konsequenzen im internationalen Standortwettbewerb zu berücksichtigen. Eng mit diesem Problem verbunden ist die Rolle des Staates in der Forschungspolitik, wobei sich die direkte staatliche Förderung längst nicht mehr nur auf die Grundlagenforschung bezieht. Sie erstreckt sich auch auf die als strategisch erachteten Sektoren im Zwischenbereich (generic research) zwischen Grundlagenforschung und der Entwicklung direkt kommerziell vermarkteter Produkte. Auf diese Weise ist der Staat auf vielfältige Weise in nationale und internationale Unternehmenskooperationen eingebunden und spielt im Rahmen einer Industriepolitik oft sogar die Rolle des Initiators und Moderators. Damit sind nicht nur Fragen des Wettbewerbsverständnis von Staaten oder Staatengemeinschaften angesprochen, sondern auch die Frage, inwieweit die Verteilung von Wohlfahrtsgewinnen durch Außenhandel durch staatliche Maßnahmen beeinflußt werden kann und wie solche Politiken mit Buchstaben und Geist des GATT vereinbar sind. Insbesondere in den Entwicklungsländern beschränkt sich der Staat nicht nur auf direkte oder indirekte Interventionen im Forschungsbereich, sondern beeinflußt über Investitionskodizes und Gesetze über die Regulierung des Technologietransfers den Fluß von Ressourcen über die Grenze und damit massiv internationale Unternehmenskooperationen. Auch diese Ebene der staatlichen Einflußnahme ist im folgenden daher zu problematisieren.

2. Der Begriff der Kooperation

Unter Kooperation versteht man allgemein jede Art von Zusammenarbeit. In der Betriebswirtschaftslehre versteht man unter Kooperation eingeschränkter

- eine zwischenbetriebliche Zusammenarbeit
- zwischen mindestens zwei rechtlich und wirtschaftlich in den nicht von der Kooperation betroffenen Gebieten selbständigen Unternehmen
- zur gemeinsamen Durchführung von Aufgaben,
- die in der Regel auf mittlere bis längere Frist angelegt ist.

Kooperationen beziehen sich auf den Zweck von Unternehmen. Sie folgen daraus, daß Unternehmen glauben, bestimmte Aufgaben durch eine Kooperation besser wahrnehmen zu können als

- durch die Alternative des Kaufs/Verkaufs von Leistungen über den Markt bzw.
- durch die alleinige Leistungserbringung im Unternehmen/Konzern durch vollständig kontrollierte Unternehmensteile oder Tochtergesellschaften.

Der Zweck von Unternehmen in Marktwirtschaften kann als Kombination von Produktionsfaktoren im Leistungsprozeß zur Erstellung einer Leistung mit dem Ziel der Erwirtschaftung eines Überschusses aufgefaßt werden. Eine Kooperation kann sich auf die gemeinsame Wahrnehmung einzelner Funktionen (z.B. gemeinsamer Einkauf) im Prozeß der Leistungserstellung beschränken, sie kann sich aber auch auf den Kombinationsprozeß erstrecken. Durch die Kooperation wird eine Leistungserstellung mitunter erst möglich, sie kann z.T. effizienter erfolgen, mit einem geringeren Risiko verbunden sein und der Überschuß für den einzelnen Partner ist im Idealfall größer als ohne Kooperation.

Eine Kooperation zwischen Unternehmen kann auf der Basis mittel- und langfristiger Verträge erfolgen, es können zur Wahrnehmung der mit der Kooperation zu lösenden Aufgabe auch rechtlich selbständige Tochtergesellschaften gegründet werden. Im letzteren Fall sind die auslösenden Unternehmen nur noch indirekt (über ihre Tochtergesellschaft) am Kombinationsprozeß der Produktionsfaktoren zur Erstellung der jeweiligen Leistung beteiligt.

3. Stufen der Leistungserstellung

In einer Marktwirtschaft organisieren Unternehmen Teile des Umwandlungsprozesses primärer Produktionsfaktoren (Primärfaktoren) in Vorleistungen und Endprodukte. Dieses zeigt sich makroökonomisch in der Volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung in dem Produktionskonto der

Unternehmungen, in denen die Wertschöpfungsbeiträge der Unternehmen abgelesen werden können, und kann auch in der Input/Output Tabelle verdeutlicht werden. Hier sind einzelne Unternehmen zum Zwecke der Leistungserbringung oft in mehreren gesamtwirtschaftlich unterschiedenen Sektoren tätig: ein Bierbrauer möglicherweise in der Landwirtschaft, um Hopfen selbst zu erzeugen. Andere Unternehmen sind mit diesen Sektoren nur durch am Markt geregelte Lieferbeziehungen verbunden, während wiederum andere gemeinsam mit anderen Unternehmen direkt oder indirekt (über gemeinsame Tochtergesellschaften) in diesen Sektoren aktiv sind.

Die einzelnen Stufen der Leistungserstellung können grob wie folgt unterteilt werden:

- Rohstoffabbau
- Rohstoffverarbeitung (beides zusammen Urproduktion)
- Be- und Verarbeitung von Vorprodukten
- Erstellung von Endprodukten
- Vertrieb von Endprodukten.

Kein Unternehmen wird alle diese Leistungen vollständig im eigenen Unternehmen durchführen. Die Aufgaben sind technisch und ökonomisch separierbar und weiter aufteilbar. Ein Unternehmen wird selektiv nur einzelne Aufgaben selbst wahrnehmen, andere durch Dritte wahrnehmen lassen und wieder andere möglicherweise in Kooperation mit Dritten gemeinsam wahrnehmen.

Auch neue Märkte und Aufgabenfelder werden alternativ im Alleingang oder in Kooperation mit anderen Unternehmen erschlossen. Kooperationen können sich damit auf alle Stufen der Leistungserstellung beziehen. Sie können den Unternehmensschwerpunkt betreffen (z.B. gemeinsame Montage durch mehrere Automobilhersteller), das Erschließen neuer Aufgabenfelder, sie können sich aber auch auf Leistungen beziehen, die dem Unternehmensschwerpunkt vor- oder nachgelagert sind. Damit sind auch schon drei große Gruppen von Kooperationen angesprochen, die in der Literatur unter unterschiedlichen Stichworten abgehandelt werden. Soweit die Kooperation den Unternehmensschwerpunkt betrifft, sind bei der Beteiligung von Großunternehmen wettbewerbliche Aspekte von besonderem Gewicht, da hier die Entscheidungsfreiheit am Markt in unterschiedlichem Ausmaß eingeschränkt und möglicherweise die Zahl unabhängiger am Markt agierender Akteure vermindert wird. Solche Vereinbarungen können den Charakter von Kartellen haben und Vorstufen einer Konzentration darstellen. Die Expansion in neue Aufgabenfelder stellt aus der Sicht der beteiligten Unternehmen eine Diversifikation dar, die auch dem Ziel dienen kann, langfristig den Unternehmensschwerpunkt zu verlagern. Soweit die Kooperation in vor- und nachgelagerten Sektoren behandelt wird, ist zunächst die grundlegende Frage zu klären, ob man sich überhaupt unternehmerisch - und sei es über Kooperationen - in diesen Bereichen betätigen sollte. Das sind Fragen, die unter den

Begriffen der Leistungstiefen- bzw. der Betriebstiefenoptimierung (soweit nur der Produktionsbereich betroffen ist) und des Komplexitätsgrades von Unternehmen behandelt werden.

Die unterschiedlichen Gestaltungsmöglichkeiten seien am Beispiel eines Automobilherstellers verdeutlicht:

Stufen der Leistungserstellung am Beispiel des Automobilbaues

Urproduktion, primäre Faktoren	Be- und Verarbeitung von Vorprodukten	Endprodukt-erstellung	Vertrieb
Kautschuk Rohöl...Derivate. Quarzsand ...	Reifen, Gummimatten Reifen, Farben... Scheinwerfer ...	Montage	Kundendienst, Reklamationen, Inkasso, Rechnungswesen
Erz Stahl, , F&E ... Patente Know how Qualitätskontrolle	Bleche, Karosserien		

Die skizzierten unterschiedlichen Aufgaben von der Urproduktion bis zum Vertrieb unter Einsatz verschiedenster Dienstleistungen können durch ein Unternehmen sehr unterschiedlich gestaltet werden.

Denkbar ist alternativ die Wahrnehmung der folgenden Aufgaben im eigenen Unternehmen (Hierarchie):

- a) Montage
- b) Montage + Vertrieb + Rechnungswesen
- c) Montage + Vertrieb + Rechnungswesen + Inkasso
- d) Stanzen der Karosserien + Motoren + Montage
- e) " " " + Reifenherstellung
- f)
- g)

Die anderen Leistungen der gesamten Wertschöpfungskette müssen dann jeweils durch Marktbeziehungen oder in Form von Kooperationen wahrgenommen werden. Wenn Unternehmen zusätzliche Aufgaben wahrnehmen wollen, die dem Unternehmensschwerpunkt vor- oder nachgelagert sind, dann sprechen wir im folgenden von einer vertikalen Expansion. Un-

ternehmen werden mitunter im Zeitablauf aber auch ihre Aktivitäten in ihrem Unternehmensschwerpunkt, z.B. stärkere Marktdurchdringung oder regional, ausweiten wollen. Wir sprechen dann von einer horizontalen Expansion. Schließlich verlagern Unternehmen im Zeitablauf auch ihren Unternehmensschwerpunkt oder dringen parallel zu bisherigen Aktivitäten in neue Branchen vor. Wir sprechen in diesen Fällen von diagonalen Expansionen. Darauf wird später intensiver einzugehen sein.

II. Kooperationsformen

1. Kooperationen zwischen Markt und Hierarchie

1.1 Vorbemerkungen

Wenn es gelingt, einzelne Aufgaben des Leistungsprozesses organisatorisch zu separieren, dann kann man für jede einzelne Aufgabe und für Aufgabenbündel entscheiden, auf welche Weise die Aufgabe wahrgenommen wird und in welchem Umfang die Leistungserbringung in das eigene Unternehmen integriert wird. Dann stellt sich die Frage nach der optimalen Koordinationsform. Die zur Erstellung der Gesamtaufgabe notwendigen Aufgaben können grundsätzlich wie folgt erfüllt werden:

- a) Markt: Kauf oder Verkauf von Leistungen über den (anonymen) Markt gegen Zahlung eines Preises, z.B.
 - Kauf von Zulieferern (Reifen, Scheinwerfer)
 - Vergabe von Dienstleistungsfunktionen nach außen (Inkasso, Rechnungswesen, EDV-Organisation und Pflege)
 - Kauf von Patenten, Know How, Design etc.
 - Verkauf von Patenten und Know How, Vergabe von Lizenzen
 - Verkauf von Produkten an Vertriebsgesellschaften
- b) Kooperationen als Zwischenlösungen zwischen Eigenerstellung und Bezug oder Verkauf am (anonymen) Markt, z.B.
 - mittel- und langfristige vertragliche Absprachen über die unter a) genannten Aufgaben
 - gemeinsame Produktion
 - gemeinsamer Vertrieb
 - gemeinsame Forschung & Entwicklung
 - Hilfeleistung beim Vertrieb eines Partners (Service-Verträge) etc. und Kombinationen dieser Formen.
- c) Hierarchie: Eigenerstellung im Unternehmen bzw. in Konzernunternehmen

Kauf am anonymen Markt bedeutet in diesem Zusammenhang, daß es sich um kurzfristig realisierbare Transaktionen ohne die Notwendigkeit besonderer Absprachen handelt. Das wird auch durch die Bezeichnung "Kauf am Spot-Markt" ausgedrückt. Wenn allgemein von der Kauf- oder der Buy-Entscheidung die Rede ist, dann ist ebenfalls dieser Zusammenhang gemeint.

In dem vorangehenden Beispiel wurde zum Zweck der plastischeren Darstellung von einer vorgegeben Gesamtleistung ausgegangen. Kooperationen stellen natürlich auch eine Alternative zum Alleingang dar, wenn es darum geht, in bereits durch das eigene Unternehmen besetzten

Geschäftsfeldern zu expandieren oder neue zu erschließen, sind also nicht auf vertikale Lieferbeziehungen beschränkt.

Im folgenden sollen einige Kooperationsformen etwas intensiver dargestellt werden, um die Vielfalt der Möglichkeiten aufzuzeigen (vgl. hierzu auch Pollak 1982, Möhring 1991, Schuster 1990).

1.2 Kooperationen ohne Kapitalbeteiligung

(1) Verbundgeschäfte

Schon beim Bezug und Absatz von Waren können besondere Formen unterschieden werden, die den Charakter eines reinen Handelsgeschäftes (Kauf oder Verkauf über den anonymen Markt) verlassen und im unterschiedlichen Ausmaß Elemente anderer Kooperationsformen wie Produktberatung und Übernahme von Vertriebsleistungen enthalten. Dieses ist bei den Verbundgeschäften der Fall, die im Ost-West-Handel eine lange Tradition haben. Gemeinsam ist den unterschiedlichen Formen, daß die Gegenleistung nicht (oder nur teilweise) in Form von Geld, sondern in Form von vertraglich bereits umrissenen Warenlieferungen erfolgt.

Das reine Tauschgeschäft - Barter Trade

Bei dieser Form des Verbundgeschäftes wird Ware gegen Ware getauscht. Eine Fakturierung in einer Währung ist nicht erforderlich, Finanzströme treten nicht auf. Die Lieferungen erfolgen in der Regel zeitgleich.

Kompensationsgeschäfte im engeren Sinne

Leistung und Gegenleistung werden wie beim Barter-Geschäft in einem einzigen Vertrag festgehalten. Bei diesem Vertragstyp erfolgt eine Fakturierung in einer vereinbarten Währung und nicht in Waren. Die Kompensationsverpflichtung kann Dritten übertragen werden, z.B. hierauf spezialisierten Handelshäusern. Von einer Vollkompensation spricht man dann, wenn dem gesamten Lieferwert eine Gegenlieferung entspricht. Von einer Teilkompensation ist die Rede, wenn eine verbleibende Differenz in Währung abgegolten wird.

Gegengeschäfte

Bei Gegengeschäften liegen im Unterschied zum Kompensationsgeschäft juristisch zwei getrennte Verträge vor, die unabhängig voneinander abgewickelt werden. Es wird in einer bestimmten Währung fakturiert, und es erfolgt eine getrennte Bezahlung. Die Lieferung und die Gegenleistung verläuft auch nicht immer zeitlich synchron. Es werden folgende Hauptformen von Gegengeschäften unterschieden:

- (1) **Parallelgeschäfte:** in einem Vertrag tritt der Exporteur als Verkäufer auf, in dem anderen Vertrag verpflichtet er sich zu einem Gegenkauf in einem bestimmten Wertumfang
- (2) **Junktimgeschäfte:** hier wird zunächst die Gegenlieferung mit der Vereinbarung erbracht, daß die Einkäufe auf die spätere Lieferung im Basisgeschäft angerechnet wird
- (3) **Auflagengeschäfte:** hier wird als "Gentleman's Agreement" eine Verpflichtung für eine Gegenleistung eingegangen. Juristisch sind keine Sanktionen bei Nichterfüllung vorgesehen, es kommt aber bei Nichterfüllung zu einem Verlust an "good will".

Produktrückkaufgeschäfte

Es handelt sich hierbei meist um größere und um langfristige Geschäfte, bei denen der Lieferant einer Anlage ganz oder teilweise durch Produkte bezahlt wird, die auf dieser Anlage (oder auf bereits bestehenden Anlagen) produziert werden. Juristisch liegen meist zwei getrennte Verträge sowie ein Kreditvertrag zur Überbrückung der Zeitdifferenz zwischen Lieferung der Anlage und Gegenleistung vor.

(2) Übertragung schlüsselfertiger Anlagen

Bei der Erstellung und Übertragung schlüsselfertiger Anlagen werden sowohl Hardware-Leistungen - z.B. Bauleistungen, die Übertragung von Maschinen und Einrichtungen - erbracht als auch Dienstleistungen. Diese bestehen in Planungs- und Projektierungsaufgaben, Montage und Montageüberwachung, Inbetriebsetzung, Personalschulung und Beratungsleistungen im technischen und organisatorischen Bereich. Darüber hinaus werden oft gewerbliche Schutzrechte wie Patentlizenzen u.a. übertragen.

Eine Sonderform stellen die sog. BOT-Geschäfte dar. Diese Abkürzung steht für Building, Operating und Transfer. Nach der Erstellung der Anlage (building) wird sie zunächst vom Ersteller betrieben (operating) und später an einen inländischen Träger übergeben (transfer).

Während des zeitlich begrenzten Nutzungsrechts können die Erlöse bis zur Höhe der Bau- und Lieferkosten in das Heimatland transferiert werden.

(3) Technische Service Verträge, Management Verträge, langfristige Liefer- bzw. Bezugsverträge

Der Schwerpunkt liegt bei der kaufmännischen und technischen Führung von Unternehmen, wobei bei langfristigen Lieferverträgen i.d.R. eine Service-Leistung im Hinblick auf die Anpassung von Produkten an wechselnde Standards enthalten ist. Der Partner kann ein Unternehmen sein, das am Selbstbezug oder am Vertrieb des Produktes interessiert ist, das unter der technischen Betreuung produziert wird. Langfristige Liefer- und Bezugsverträge auf Gegenseitigkeit können auch bei Spezialisierungen einzelner Produzenten auf die Fertigung einzelner Komponenten und gegenseitiger Zulieferung von Bedeutung sein. Die Produzenten sind dabei in der Regel auf dem Endproduktmarkt durchaus Konkurrenten.

(4) Lizenzverträge

In einem Lizenzvertrag wird dem Lizenznehmer durch das gebende Unternehmen das Recht eingeräumt, seine gewerblichen Schutzrechte und/oder seine nicht durch Schutzrechte gesicherten Betriebsgeheimnisse zu benutzen, um Produkte herzustellen oder zu vertreiben. Nach dem Gegenstand des Vertrages kann man zwischen Patent-, Gebrauchsmuster-, Warenzeichen und Know-how Lizenz unterscheiden. In der Regel beinhaltet ein Vertrag über einen Technologietransfer mehrere dieser Formen, z.T. gibt es Verknüpfungen mit dem Erwerb von Vorprodukten.

(5) Kontraktorverträge

Kontraktorverträge (Production-sharing) sind im Erdöl- und sonstigen Bergbausektor zu finden. Hier übernimmt der ausländische Partner die Exploration auf eigene Kosten und eigenes Risiko. Im Erfolgsfall übernimmt er im Auftrag der zuständigen Institution des Gastlandes die Ausbeutung. Er erwirbt aber kein Eigentum an der Lagerstätte und an den zur Ausbeutung errichteten Anlagen. Als Gegenleistung erhält er ein Bezugsrecht für einen Teil der Produktion. Die daraus fließenden Erlöse gelten die Investitionskosten einschließlich der Verzinsung des eingesetzten Kapitals ab. Das Bezugsrecht besteht in der Regel nach Abgeltung der Kosten in einem geringeren Umfang weiter. Möglich ist auch, daß das Recht zur Ausbeutung auf eine neu zu gründende Gesellschaft übergeht, an der der ausländische Partner beteiligt ist. In diesem Fall geht die Kooperationsform in eine Kooperationsform mit Kapitalbeteiligung (joint venture) über.

(6) Koproduktionen, gemeinsame Entwicklungen und Qualifizierungen

Von Koproduktionen spricht man, wenn unter einer gemeinsamen Zielsetzung auf einer vertraglichen Grundlage eine Koordinierung der jeweiligen Leistung angestrebt wird. Oft wird eine langfristige Kooperation vereinbart, die sowohl den Produktions- als auch den Entwicklungsbereich umfaßt. Vorteile für die Unternehmen können

- in einem Ausnutzen komparativer Kostenvorteile (z.B. relativ niedrige Löhne bei arbeitsintensiven Fertigungsstufen) bei der Produktion in verschiedenen Ländern,
- in einer Spezialisierung der jeweiligen Partner auf die Teile, bei denen jeweils besondere Kenntnisse vorhanden sind und
- in einem Ausgleich von Auftragsspitzen gesehen werden.

Bei dem letzten Fall handelt es sich um den Grenzfall einer Kooperation, die kurzfristig je nach Auftragslage zu einer Vergabe von Unteraufträgen führt. Das setzt voraus, daß zum jeweiligen Zeitpunkt Unternehmen mit freien Kapazitäten und dem notwendigen Know how vorhanden sind. Es finden, anders als im Fall langfristiger Kooperationen, keine langfristigen Absprachen über den Ausbau der Produktionsanlagen, Qualitätsstandards und Konsequenzen von Modellwechseln u.ä. für die Fertigung einzelner Teile statt. Von Kooperationen und Koproduktionen sollte man nur dann sprechen, wenn auf dem jeweiligen Gebiet ein annäherndes Gleichgewicht zwischen den Leistungen der Partner und ein gegenseitiger Abstimmungsbedarf besteht.

Kooperationen in der Forschung und in der Produktion sind auch für mittelständische Unternehmen zunehmend von Bedeutung, denn die eigenständige Entwicklung von Innovationen und die Durchsetzung am Markt setzt zum Teil eine Ressourcenausstattung voraus, die bei mittelständischen Unternehmen nicht gegeben ist. Eine mögliche Reaktion ist die Kooperation mit anderen Unternehmen, die auf bestimmten Gebieten durchaus Konkurrenten sein mögen. Die Kooperationsmöglichkeiten können danach unterschieden werden, ob es sich um eine Kooperation in der Endstufe der Fertigung handelt (primäre Anwendungsfelder) oder um Kooperationen in der Vorstufe der Fertigung (sekundäre Anwendungsfelder).

"Primäre Anwendungsfelder einer Kooperation:

- gemeinsame Planung und koordinierte Durchführung von Großprojekten bzw. -aufträgen (Arbeitsgemeinschaft),
- Erteilung eines gemeinsamen Produktionsauftrages an Dritte,
- Austausch von Produktionspersonal,
- Zusammenlegung von Fertigungskapazitäten,
- gemeinsame Anschaffung und Nutzung von Produktionsmitteln oder sogar Anlagen,
- gemeinsame Produktionsunternehmen,