ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of
ZBW
Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Kraege, Rüdiger

Book

Controlling strategischer Unternehmungskooperationen: Aufgaben, Instrumente und Gestaltungsempfehlungen

Schriften zum Management, No. 9

Provided in Cooperation with:
Rainer Hampp Verlag

Suggested Citation: Kraege, Rüdiger (1997) : Controlling strategischer Unternehmungskooperationen: Aufgaben, Instrumente und Gestaltungsempfehlungen, Schriften zum Management, No. 9, ISBN 3-87988-212-6, Rainer Hampp Verlag, München und Mering

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/116849

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

ZBW
Deutsche Zentralbibliothek
für Wirtschaftswissenschaften

Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft

www.zbw.eu

Signatur

A 211584

E

SCHRIFTEN ZUM MANAGEMENT
herausgegeben von Prof. Dr. C. Steinle

Band 9

Rüdiger Kraege

Controlling strategischer Unternehmungskooperationen

Aufgaben, Instrumente und Gestaltungsempfehlungen

A 211584

Rainer Hampp Verlag

EIGENTUM
DES
INSTITUTS
FÜR
WELTWIRTSCHAFT
KIEL
BIBLIOTHEK

Controlling strategischer Unternehmungskooperationen

Schriften zum Management

Band 9 herausgegeben von Claus Steinle

Rüdiger Kraege

Controlling strategischer Unternehmungskooperationen

Aufgaben, Instrumente und Gestaltungsempfehlungen

725 635

A 211584

Rainer Hampp Verlag München und Mering 1997

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

Kraege, Rüdiger:
Controlling strategischer Unternehmungskooperationen :
Aufgaben, Instrumente und Gestaltungsempfehlungen / Rüdiger
Kraege. - München ; Mering : Hampp, 1997
(Schriften zum Management; Bd. 9)
Zugl.: Univ., Hannover, Diss., 1996
ISBN 3-87988-212-6
NE: GT

Schriften zum Management: ISSN 0943-5387

Liebe Leserinnen und Leser!
Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.

© 1997 Rainer Hampp Verlag München und Mering
Meringerzeller Str. 16 D - 86415 Mering

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

GELEITWORT

In den SCHRIFTEN ZUM MANAGEMENT erscheinen Arbeiten, die primär im Rahmen von Forschungsprojekten entstanden sind. Sie beschäftigen sich mit den Themenfeldern Politik/Planung, Organisation, Führung, Kontrolle und Änderung/Wandel der Unternehmung. Prägend für die einzelnen Bände der Schriftenreihe ist ein doppelter Anspruch: Einerseits theoretisch fundiert Konzepte und Entwürfe zu entwickeln und andererseits "praktisch" verwertbare Gestaltungs- und Anwendungshinweise auszuformen. Je nach Thematik werden dabei allerdings unterschiedliche Mischungsverhältnisse von Theorie und Pragmatik vorherrschen.
Sie wendet sich damit an Wissenschaftler und Studierende im Bereich des Management, aber auch an entsprechend interessierte Praktiker in Wirtschaft und Verwaltung.

Der neunte Band "Controlling strategischer Unternehmungskooperationen. Aufgaben, Instrumente und Gestaltungsempfehlungen" entstand als Dissertation an der Universität Hannover. Die Notwendigkeit eines Nachdenkens über die vorgestellte Thematik zeigt sich einerseits darin, daß praxisverbreitete Grundformen wie strategische Allianzen, Joint Ventures oder strategische Wertschöpfungspartnerschaften erhebliche Chancen und Risiken aufweisen, was zwingend eine adäquate Unterstützung durch ein Kooperationscontrolling fordert. Andererseits sieht sich auch das Controlling der Forderung nach einer "Verschlankung", einer verstärkten strategischen Orientierung und einer Ausrichtung an der Idee des "Selbstcontrolling" ausgesetzt.

Für den Bereich der Betriebswirtschaftslehre ist allerdings festzustellen, daß eine entsprechend informationsmächtige und integrative Konzeption eines Kooperationscontrolling bislang noch aussteht.

Hier setzt Herr Kraege an: Er konzipiert zunächst ein ganzheitliches Managementsystem und entwickelt dabei Controlling als unterstützende Funktion und Institution des Management. Nach der Herausarbeitung der Ziele und Instrumente des Controlling in den einzelnen Phasen des Kooperationsmanagement - wobei grundlegend eine wert- und zugleich potentialorientierte Sichtweise verfolgt wird - orientiert sich die Analyse an einem "Lebenszykluscontrolling" der Kooperation. Dabei erfolgt eine klare Unterscheidung der Steuerungsaspekte auf der Ebene der Kooperationsbeteiligten sowie auf der Ebene der Kooperation (Unternehmung oder Projekt). Abschließend führt Herr Kraege eine empirische Beleuchtung anhand von Intensivfallstudien durch und formuliert praxisbezogene Handlungsempfehlungen.

Mit dem ausformulierten "Controlling strategischer Unternehmungskooperationen" liegt ein hervorragend gestalteter Baustein für die gegenwärtig noch bestehende Lücke im Feld strategischer Zusammenarbeit von Unternehmungen vor.

Hannover, im Januar 1997 Claus Steinle

Vorwort

Es ist sicherlich eine meiner angenehmsten Aufgaben, mich an dieser Stelle aufrichtig bei all denjenigen Menschen zu bedanken, die mir bei der Verwirklichung dieses Buchprojektes kooperativ zur Seite gestanden haben. Besonderen Dank schulde ich Herrn Prof. Dr. C. Steinle für die herausragende Betreuung. Er war mir in fachlicher Hinsicht ein exzellenter Lehrer und ein wichtiger Ideengeber und Promotor vor und während der Erstellung dieses Buches. Herrn Prof. Dr. K-P. Wiedmann danke ich für die freundliche Übernahme des Koreferats.

Die vorliegende Studie hätte in dieser Form ohne die aktive Mitwirkung und die intensive Unterstützung zahlreicher Interviewpartner aus der Unternehmenspraxis nicht entstehen können. Ihnen und dem kreativen Umfeld meiner ehemaligen Kollegen von A.T. Kearney gebührt daher ein besonderer Dank.

Besonders danken möchte ich meinem Bruder Thorsten, der mir schon zu früher Zeit die Grundzüge des wirtschaftlichen Denkens nahegebracht hat. Während aller Phasen der Promotion hat Thorsten durch seine intensive Ideengebung, seine kritischen Reflexionen und die unermüdliche Mitwirkung an Aufbau, Gliederung und Finish dieses Buches eine absolut herausragende Hilfestellung gegeben. Ebenfalls gebührt Dank meinem Studienkollegen Dieter Lawa, meiner Schwiegermutter Gudrun und vielen anderen fleißigen Helfern für die intensive Manuskriptüberarbeitung, Fehlersuche und gestalterische Unterstützung.

Den größten Anteil an der erfolgreichen Durchführung der vorliegenden Dissertationsschrift haben zweifelsohne diejenigen Menschen, die mir in den Jahren vor und während der Promotion die erforderliche menschliche Unterstützung gegeben haben. Hervorzuheben sind hierbei meine lieben Eltern für Ihre bewundernswerte moralische und finanzielle Unterstützung während meiner gesamten Ausbildungszeit. Ohne Zweifel gebührt mein größter Dank und Respekt meiner Frau Steffi, die alle Leiden, Höhen und Tiefen abgefedert und durch eigene Entbehrungen und ihre liebevolle Natürlichkeit immer für den erforderlichen Ausgleich gesorgt hat.

Mülheim, Januar 1997 Rüdiger Kraege

Inhaltsverzeichnis

Seite

Abkürzungsverzeichnis IX

Abbildungsverzeichnis X

1 Einführung: Management strategischer Kooperationen als komplexe Aufgabe der Unternehmungsführung und des Controlling 1

1.1 Steigende Umweltdynamik und -komplexität als Auslösefaktoren für die zunehmende Bedeutung von Unternehmungskooperationen 1

1.2 Unterstützung des Kooperationsmanagement durch ein Kooperationscontrolling? 4

1.2.1 Anforderungen an das Management strategischer Kooperationen 4

1.2.2 Controlling im Spannungsfeld zwischen "Schnittstellenüberwindung" und "Lean-Controlling" 7

1.2.3 Controlling strategischer Unternehmungskooperationen als spezifisches Untersuchungsobjekt? 10

1.3 Erstellung einer theoriegeleiteten und handlungsorientierten Kooperationscontrolling-Konzeption: Zielsetzung und Aufbau der Arbeit 13

2 Theoretischer Bezugsrahmen: Konzeption eines wert- und potentialorientierten Strategischen Management 20

2.1 Grundkonzeption des Strategischen Management 20

2.1.1 Grundlegende Aspekte des Strategischen Management 20

2.1.2 Strategisches Management als evolutionäre Führungskonzeption 23

2.2 Wert- und Potentialmanagement als Komplementärelemente des Strategischen Management 29

2.2.1 Wertorientierte Unternehmungsführung: Verknüpfung von Unternehmungsstrategie und Unternehmenswert 29

2.2.2 Potentialmanagement: Verbindung von Erfolgspotential- und Fähigkeitsausrichtung 35

2.2.3 Integration von Wert- und Potentialmanagement im Konzept des Strategischen Management 42

2.3 Zusammenfassung: Plädoyer für ein Kooperations- und Controllingverständnis auf der Grundlage eines wert- und potentialorientierten Strategischen Management 46

3 Strategische Unternehmungskooperationen: Instrument und Objekt eines wert- und potentialorientierten Strategischen Management 49

3.1 Begriff und Entstehung strategischer Unternehmungskooperationen 49

3.1.1 Entwicklung eines terminologischen Fundaments: Strategische Unternehmungskooperationen 49

3.1.1.1 Begriff, Merkmale und Abgrenzung von Unternehmungskooperationen 49

3.1.1.2 Die strategische Komponente von Unternehmungskooperationen 53

3.1.2 Theoretische Ansätze zur Erklärung von Entstehung und Entwicklung strategischer Kooperationen 54

3.2 Ziele unternehmerischer Kooperationen: Aufbau, Sicherung und Nutzung von Unternehmungspotentialen 57

3.2.1 Ziele und Nutzenbeiträge strategischer Kooperationen im Überblick 57

3.2.2 Kooperationsziele als abgeleitete Ziele der unternehmerischen Wert- und Potentialstrategie 60

3.3 Erscheinungsformen und Gestaltung strategischer Unternehmungskooperationen 63

3.3.1 Erscheinungsformen strategischer Unternehmungskooperationen 63

3.3.2 Gestaltungsparameter einer Kooperationsstrategie 66

3.3.3 Ansatz zu einer managementorientierten Kooperationstypologie 69

3.3.3.1 Grundlagen für die Bildung einer Kooperationstypologie 69

3.3.3.2 Grundtypen strategischer Kooperationen 70

3.3.3.2.1 Strategische Allianzen 70

3.3.3.2.2 Joint-Ventures 71

3.3.3.2.3. Strategische Wertschöpfungspartnerschaften 73

3.4 Erfolg, erfolgskritische Faktoren und Erfolgmanagement strategischer Kooperationen 174

3.4.1 Besonderheiten der Erfolgsbewertung von strategischen Kooperationen 74

3.4.2 Grundlagen eines erfolgsfaktorbezogenen Kooperationsmanagement 76

3.4.3 Erfolgsfaktoren strategischer Kooperationen 77

3.5 Prozeß des Management strategischer Kooperationen 81

3.5.1 Grundlegende Anforderungen und Struktur des Kooperationsmanagement 81

3.5.1.1 Anforderungen und besondere Merkmale des Management strategischer Kooperationen 81

3.5.1.2 Phasenorientierte Strukturierung der Aufgaben des Kooperationsmanagement 84

3.5.2. Managementaufgaben in den einzelnen Phasen des Kooperationsprozesses 89

3.5.2.1 Strategische Initiierung 89

3.5.2.2 Partnersuche und -bewertung 92

3.5.2.3 Kooperationsentscheidung und -einrichtung 95

3.5.2.4 Implementation und Realisierung 100

3.5.2.5 Kooperationsweiterentwicklung oder -auflösung 102

3.6 Resümee: Strategische Kooperationen als Instrumente und Objekte eines wert- und potentialorientierten Strategischen Management 103

4 Controlling: Zukunftsgerichtetes Controlling als Grundlage für die Konzeption eines Kooperationscontrolling 108

4.1 Basiselemente eines zukunftsgerichteten Controlling-Verständnisses 108

4.1.1 Controlling als koordinationsorientierte Führungsunterstützungsfunktion 108

4.1.2 Zukunftsgerichtetes Controlling: Antizipativ-proaktive Ausrichtung und Wert- und Potentialorientierung 111

4.2 Aufgaben und Instrumente des Controlling bei der Planung, Steuerung und Kontrolle von Strategien 115

4.2.1 Überblick und Systematisierungen von Controllingaufgaben und -instrumenten 115

4.2.2 Aufgaben und Instrumente des Controlling im strategischen Prozeß 116

4.3 Einrichtung einer Controllingorganisation zur Managementunterstützung 121

4.3.1 Probleme und Bestimmungsfaktoren der Institutionalisierung des Controlling 121

4.3.2 Gestaltung der Controllingorganisation 122

4.4 Strategische Kooperationen als spezifischer Gegenstandsbereich des Controlling 124

4.4.1 Kooperationscontrolling: Unterstützung des wert- und potentialorientierten Management strategischer Kooperationen 124

4.4.2 Ziel- und Steuerungsgrößen von Kooperationen und Kooperationscontrolling 128

4.4.3 Ein mehrdimensionaler Ansatz zur Analyse der Aufgaben und Instrumente des Kooperationscontrolling 131

4.4.3.1 Entwicklung eines dreidimensionalen Analyserasters des Kooperationscontrolling 131

4.4.3.2 Die drei Analysedimensionen des Kooperationscontrolling im Überblick 134

4.4.3.2.1 Hierarchische Dimension 134

4.4.3.2.2 Controllingsystembezogene Dimensionen 136

4.4.3.2.3 Managementphasenbezogene Dimensionen 140

4.5 Zwischenergebnis: Konturen eines Konzepts für ein zukunftsgerichtetes Kooperationscontrolling 142

5 Kooperationscontrolling: Phasenbezogene Konzeption der Aufgaben und Instrumente 147

5.1 Phase der Strategischen Initiierung: Mitwirkung bei der Ziel- und Strategiefindung 147

5.1.1 Mitwirkung bei der potentialorientierten Analyse der strategischen Ausgangssituation 147

5.1.2 Mitwirkung bei der Bestimmung der Ziele und Strategie für die Kooperation 152

5.1.3 Koordination und Unterstützung der wert- und potentialorientierten Beurteilung der Kooperation als Strategierealisierungsalternative 155

5.2 Phase der Partnersuche und -bewertung: Unterstützung bei der Komplementaritäts- und Kompatibilitätsanalyse 160

5.2.1 Unterstützungsaufgaben des Controlling bei der Komplementaritätsanalyse 160

5.2.2 Mitwirkungsaufgaben des Controlling bei der Kompatibilitätsanalyse 163

5.3 Phase der Kooperationsentscheidung und -einrichtung: Betriebswirtschaftliche Unterstützung der Ziel- und Strategieformulierung 166

5.3.1 Mitwirkung bei der Beurteilung der Kooperationsalternativen und bei der strategischen Entscheidungsfindung 166

5.3.2 Unterstützung und Koordination der Verhandlungen und der Vertragsgestaltung 174

5.3.3 Mitwirkung bei der Implementationsplanung 179

5.4 Phase der Kooperationsdurchführung: Unterstützung und Kontrolle der Kooperationsrealisierung 184

5.4.1 Mitwirkung bei der Planung und Einrichtung kooperationsbezogener Managementsysteme 184

5.4.2 Sicherung einer ergebnisorientierten und vorwiegend operativen Planung, Steuerung und Kontrolle auf der Kooperationsebene 187

5.4.3 Durchführung einer wert- und potentialorientierten, strategischen Kooperationskontrolle 189

5.4.4 Einrichtung operativer und strategischer Informations- und Berichtssysteme 195

5.4.5 Unterstützung des Konfliktmanagement 199

5.5 Phase der Kooperationsweiterentwicklung oder -auflösung: Bewertung alternativer Kooperationsentwicklungsstrategien 201

5.5.1 Wert- und potentialorientierte Bewertung von Kooperationsentwicklungsstrategien 201

5.5.2 Mitwirkung bei der Kooperationsabschlußanalyse 204

5.5.3 Pflege und Weiterentwicklung der Kooperationsmanagementsysteme 206

5.6 Zwischenbilanz: Funktionale und phasenbezogene Konzeption des Kooperationscontrolling 207

6 Gestaltungsempfehlungen: Organisatorische Umsetzung, Implementierung und problemadäquate Konzeptanpassung 211

6.1 Institutionalisierung des Kooperationscontrolling: Kontextfaktoren und Gestaltungsformen 211

6.1.1 Kontextfaktoren für die Gestaltung der kooperationsbezogenen Controllingorganisation 211

6.1.2 Gestaltungsparameter der Organisation des Kooperationscontrolling 213

6.1.2.1 Aufgabenträger und Aufgabenverteilung 213

6.1.2.2 Funktionalisierung und Standardisierung 217

6.1.3 Implementierung eines Kooperationscontrolling 218

6.2 Empfehlungen zur Ausgestaltung des Kooperationscontrolling im Rahmen der Grundtypen strategischer Unternehmungskooperationen 221

6.2.1 Controlling strategischer Allianzen 221

6.2.2 Controlling von Joint-Ventures 224

6.2.3 Strategische Wertschöpfungspartnerschaften als Objekt des Kooperationscontrolling 227

6.3 Empirische Beleuchtung: Erfolgsfaktoren, Aufgaben und Formen des Kooperationscontrolling 231

6.3.1 Charakterisierung der empirischen Analyse 231

6.3.1.1 Ziele und Inhalte 231

6.3.1.2 Untersuchungsdesign und -vorgehensweise 234

6.3.2 Ergebnisse der empirischen Beleuchtung 236

6.3.2.1 Entwicklungsstand des Kooperationscontrolling in der Unternehmungspraxis 236

6.3.2.2 Aufgaben und Instrumente des Controlling in der Kooperationspraxis 239

6.3.2.3 Erfolgsfaktoren strategischer Kooperationen 243

6.4 Potentiale und Grenzen einer proaktiven Steuerung strategischer Kooperationen und eines Kooperationscontrolling 248

7 Synopse: Zentrale Aussagen und Ergebnisse im Überblick 256

Literaturverzeichnis 267

Anlage I: Verzeichnis der Gesprächspartner der empirischen Analyse 322

Anlage II: Leitfaden für die Expertengespräche zum Stand des Kooperationscontrolling in der Praxis und zu Erfolgs- und Mißerfolgsfaktoren im Kooperationsmanagement 325

Abkürzungsverzeichnis

Anm. d. Verf.:	Anmerkung des Verfassers
AStG:	Außensteuergesetz
CCRRGE:	Coca Cola Retailing Research Group Europe
CFO:	Chief Financial Officer
CFRoI:	Cash-Flow-Return-on-Investment
EDV:	Elektronische Datenverarbeitung
F&E:	Forschung und Entwicklung
Herv. d. Verf.:	Hervorhebung des Verfassers
i. e. S.:	im engen Sinne
i. w. S.:	im weiten Sinne
LDC:	Least Developed Country
NUMMI:	New United Motor Manufacturing Inc.
OEM:	Original Equipment Manufacturer
P-C:	Personal-Computer
RoI:	Return on Investment
R&D:	Research & Development

Abbildungsverzeichnis

Seite

Abbildung 1: Aufbau der Arbeit 16

Abbildung 2: Zielperspektive und -ausrichtung im Wertmanagement 34

Abbildung 3: Zielperspektive und -ausrichtung im Potentialmanagement 40

Abbildung 4: Integration von Wert- und Potentialorientierung im Strategischen Management 44

Abbildung 5: Strategisches Management als zweistufiges Erfolgsmanagement 45

Abbildung 6: Synoptischer Überblick von Kooperationsdefinitionen 50

Abbildung 7: Strategische Nutzenbeiträge von Kooperationen 58

Abbildung 8: Vor- und Nachteile strategischer Kooperationen gegenüber Akquisitionen 60

Abbildung 9: Wert- und Potentialziele strategischer Kooperationen 61

Abbildung 10: Erscheinungsformen strategischer Kooperationen 65

Abbildung 11: Merkmalsprofile von Grundtypen strategischer Kooperationen 70

Abbildung 12: Literaturüberblick zu Erfolgsfaktoren strategischer Kooperationen 79

Abbildung 13: Wirkungszusammenhänge zwischen Unternehmungs- und Kooperationszielen/Kooperationserfolg, Erfolgsfaktoren und Kooperationsmanagement 80

Abbildung 14: Ausgewählte Phasenschemata des Kooperationsprozesses 86

Abbildung 15: Makrostruktur des Kooperationsprozesses 88

Abbildung 16: Zusammenhang zwischen Strategieentwicklungsprozeß und Kooperationsplanung 91

Abbildung 17: Zusammenhang zwischen der partnerindividuellen Entscheidung für die Kooperation und der gemeinsamen Kooperationseinrichtung 96

Abbildung 18: Grundlegender Zusammenhang zwischen Planung, Kontrolle, Controlling und Information 109

Abbildung 19: Entwicklungszusammenhang zwischen Strategischen Management und Controlling 111

Abbildung 20: Kernfunktionen des zukunftsgerichteten Controlling 113

Abbildung 21: Dimensionen kooperationsbezogener Controllingaufgaben 133

Abbildung 22: Aufgabenorientierte Modularstruktur eines Kooperations-controllingsystems 139

Abbildung 23: Grundmodell einer Fähigkeitsmatrix zur Ableitung kooperations-bezogener Strategiefelder 152

Abbildung 24: Strategiealternativenbewertung anhand einer Wert-/Nutzwertanalyse 160

Abbildung 25: Beispiel für eine kooperationsbezogene Meilensteinplanung 182

Abbildung 26: Beispiel für eine Klassifikation und Bewertungsystematik von Lernfortschritten 192

Abbildung 27: Strategiebericht für ein internationales Joint-Venture zur Markterschließung 198

Abbildung 28: Entscheidungsbaum zum Auffinden der besten Kooperationsauflösungs- oder -weiterentwicklungsstrategie 202

Abbildung 29: Ebenenbezogene Systematisierung von Zielabweichungsursachen 205

Abbildung 30a: Kooperationscontrolling in der phasenbezogenen Makroperspektive: Aufgaben und Instrumente (Teil1) 208

Abbildung 30b: Kooperationscontrolling in der phasenbezogenen Makroperspektive: Aufgaben und Instrumente (Teil2) 209

Abbildung 31: Kontextrahmen für die Organisation des Kooperationscontrolling 212

Abbildung 32: Organisation eines kooperationsbezogenen Controllingsystems und seiner Beziehungen zu den Führungsinstitutionen 214

Abbildung 33: Phasenbezogene Verteilung der Kooperationsmanagementaufgaben auf unterschiedliche Träger 217

1. Einführung: Management strategischer Kooperationen als komplexe Aufgabe der Unternehmungsführung und des Controlling

1.1 Steigende Umweltdynamik und -komplexität als Auslösefaktoren für die zunehmende Bedeutung von Unternehmungskooperationen

Die Sicherung des langfristigen Unternehmungserfolges hängt in verstärktem Maße von der Fähigkeit der Unternehmungen ab, sich dem ständigen und sich beschleunigenden Wandel der Umweltgegebenheiten frühzeitig anpassen zu können. Eine zunehmende Globalisierung von Wettbewerbsbedingungen bei gleichzeitiger Erfordernis einer lokalen Präsenz, die Beschleunigung des Technologiewandels und die daraus resultierende Verkürzung der Produktlebenszeiten, eine wachsende Verschmelzung der Schlüsseltechnologien zu Systemtechnologien und weitere Faktoren kennzeichnen das in der betriebswirtschaftlichen Literatur so häufig skizzierte, turbulente und komplexe Umfeld von Unternehmungen. Aus der ansteigenden *Dynamik und Komplexität*[1] *der Umwelt* entspringt eine wachsende Unsicherheit hinsichtlich der zukünftigen Ergebnisse[2] und somit auch das Bedürfnis der Unternehmungen nach Flexibilität, sowohl im Sinne einer "Handlungs-" als auch einer "Built-in-Flexibilität"[3]. Strategische Kooperationen als eine Form föderativer Struktur zwischen Unternehmungen, so stellt Vizjak stellvertretend für viele andere Wissenschaftler und Praktikerinnen heraus,[4] "... können der Forderung der turbulenten Umwelt nach Flexibilität, Dynamik - aber auch Effizienz - leichter gerecht werden (als tendenziell zentralistisch geführte und hierarchisch organisierte Unternehmungsgebilde, Anm. d. Verf.)."[5] Es ist daher nicht verwunderlich, daß die *Bestimmungsfaktoren für die zunehmende Verwendung von Kooperationsstrategien* mit den Auslöse- und Beschreibungsfaktoren der Umweltdynamik und -komplexität nahezu übereinstimmen:[6]

- Globalisierung wichtiger Märkte, hervorgerufen z. B. durch Fortschritte in der Kommunikationstechnologie und -infrastruktur, durch eine Deregulierung auf wichtigen Regional- und Produktmärkten sowie durch Reifeprozesse auf klassischen Märkten,

---

1 Vgl. zu den Begriffen "Dynamik" und "Komplexität" Matschke/Kolf (1980), S. 601 und Bleicher (1991a), S. 15-31, sowie speziell zu "Komplexität" und "komplexen Problemen" Kirsch (1988), S. 204-211.

2 Vgl. Eggers (1994), S. 1f.

3 Vgl. Meffert (1985), S. 124f. sowie allgemein zum Flexibilitätsbegriff Hillmer (1987), S 13ff.; Mössner (1982), S. 192ff.

4 Vgl. Frank (1994), S. 3. Die Vorteile netzartiger Organisationsgebilde im Hinblick auf die zeitliche und sachliche Flexibilität stellen bspw. Drucker (1974), S. 293ff.; Ochsenbauer (1989), S. 233 und Bleicher (1991b), S. 150-157 dar. Williamson/Ouchi (1981), S. 360f. und Picot (1982), S. 278 leiten die Vorteile von Kooperationen aus einem Vergleich zwischen "weichen" und "harten" Kontrahierungsformen ab.

5 Vizjak (1990), S. 3. Die zunehmende Umweltdynamik ist auch Auslösefaktor für föderative Organisationsformen innerhalb von Unternehmungen wie bspw. das Projektmanagement oder innerorganisatorische Temporärorganisationen. Vgl. hierzu Steinle/Lawa/Kraege (1995), S. 131; Heintel/Krainz (1988), S. 2; Hedberg/Nystrom/Starbuck (1976), S. 45. Zur Nutzung temporärer Organisationsformen vgl. Henzler (1988), S. 1304f.

6 Faktoren einer zunehmenden "Popularität" kooperativer Strategien finden sich bei Haury (1989), S. 47; Bea (1988), S. 2526; Basedow/Jung (1993), S. 4f.

- zunehmender protektionistischer Druck auf anderen Regionalmärkten,[7]
- Beschleunigung der Technologieentwicklung und die damit verbundene, exponentielle Steigerung der Forschungs- und Entwicklungskosten sowie die Veränderung der Kostenstrukturen,
- Konvergenz einzelner Schlüsseltechnologien zu Systemtechnologien.

Kooperationen - allgemein verstanden als Zusammenarbeit zwischen zwei oder mehr wirtschaftlich und rechtlich selbständigen Unternehmungen zur Erreichung eines oder mehrerer gemeinsamer Ziele[8] - sind keine neue Erscheinung. Ihre Form und Reichweite sowie die Intensität ihrer Nutzung haben sich jedoch signifikant verändert. Diesen Sachverhalt bringen Devlin/Bleackley prägnant zum Ausdruck:

> It is possible to distinguish this new breed of alliance from the old style of cooperative agreement. Strategic alliances take place in the context of a company's long-term strategic plan and seek to improve or dramatically change a company's competitive position."[9]

Für diese "neuen", strategisch motivierten Formen der unternehmerischen Zusammenarbeit hat sich in der betriebswirtschaftlichen Literatur noch keine einheitliche Begrifflichkeit gebildet.[10] Das Spektrum der teilweise in unterschiedlichen Kontexten verwendeten Begriffe umfaßt z.B. "Strategische Partnerschaften"[11], "Strategische Allianzen"[12] sowie die anglo-amerikanischen Bezeichnungen "strategic partnerships"[13], "coalitions"[14], "strategic alliances"[15] und "cooperative agreements"[16].

Entsprungen ist diese neue Form von Kooperationen unter anderem aus den negativen Erfahrungen mit den in den siebziger und achtziger Jahren verwendeten Strategiekonzepten der Diversifikation über Akquisitionen.[17] Extern ausgerichtete Wachstums- und Diversifikationsstrategien, die Anfang der achtziger Jahre eine Welle von Unternehmungsübernahmen nachsichzogen, haben nur selten den gewünschten Erfolg gebracht.[18] Angesichts dieser Erfahrungen ten-

---

7 Die protektionistischen Maßnahmen äußern sich in "local-content"-Vorschriften, die u.a. den Anteil ausländischer Unternehmungen am Grund- bzw. Stammkapital inländischer Unternehmungen reglementieren. Vgl. hierzu Basedow/Jung (1993), S. 10f. und Sigle (1994), S. 875.

8 Vgl. hierzu Abschnitt 3.1.1.

9 Devlin/Bleackley (1988), S. 18.

10 Vgl. hinsichtlich der in der Literatur bestehenden Begriffsverwirrung stellvertretend für viele andere Kaufmann (1993), S. 23 und Frank (1994), S. 7. Eine Erklärung und Systematisierung der unterschiedlichen Begriffe erfolgt in Abschnitt 3.

11 Vgl. Vizjak (1990); Müller-Stewens (1993); Brokmeier/Gòsche/Vollmann (1989).

12 Vgl. Jagoda (1990); Bronder/Pritzl (1992); Rühli (1992), Voigt (1993).

13 Vgl. Lewis (1990).

14 Vgl. Porter/Fuller (1989).

15 Vgl. Lewis (1990); Harrigan (1987), Bleeke/Ernst (1995).

16 Vgl. Contractor/Lorange (1988b); Root (1988). Vgl. bspw. weiterhin Aldrich/Whetten (1981), die zwischen "organization-sets", "action-sets" und "networks" unterscheiden.

17 Vgl. Bühner (1990b), S. 75-113; Bisani (1990), S. 12ff.

18 Vgl. Porter (1987b), S. 31.

dieren Unternehmungen in den letzten ungefähr zehn Jahren verstärkt dazu, sich bezüglich ihrer Tätigkeiten und Entwicklungen auf solche Aktivitäten zu spezialisieren, bei denen sie aufgrund ihrer Fähigkeiten über komparative Wettbewerbsvorteile verfügen, so daß sie sich letztlich auf einen Bereich ähnlicher Wertschöpfungsaktivitäten konzentrieren. Angesichts dieser Spezialisierungs- und Differenzierungstendenzen einerseits bei weiterhin bestehender Notwendigkeit zur Kombination komplementärer, aber nicht-ähnlicher Aktivitäten in den Produktions- und Produktbereitstellungsprozessen andererseits,[19] wird die Wettbewerbssituation einer Unternehmung in starkem Maße auch von der Fähigkeit zum Aufbau von Kompetenzgeflechten abhängen.[20] Bronder/Pritzl kennzeichnen ihre Vorstellung der Struktur zukünftiger Unternehmungen als "...nicht mehr ein integriertes Ganzes mit klar definierten Unternehmensgrenzen, sondern ein Beziehungsnetz aus strategischen Allianzen, operativen Kooperationen und eigenen Wertschöpfungsbereichen."[21]

Zunehmend gewinnt die Erkenntnis an Bedeutung, daß den Vorteilen und Chancen strategischer Kooperationen, wie sie von den *harmonieorientierten* Wissenschaftlern und Praktikerinnen[22] propagiert werden, auch erhebliche Risiken entgegenstehen.[23] Porter faßt diese *Gegenposition* wie folgt zusammen:

> "Alliances as a broad-based strategy will only ensure a company's mediocrity, not its international leadership."[24]

Empirisch läßt sich seit ungefähr einem Jahrzehnt eine signifikante Zunahme der Verwendung von kooperativen Strategien feststellen.[25] Die am stärksten betroffenen Branchen sind - nicht überraschenderweise - diejenigen, für die die umweltbedingten Turbulenz- und Diskontinuitäts-

---

19 Vgl. Semlinger (1991), S. 329. Diese Argumentationsweise entspricht weitestgehend der von Prahalad/Hamel (1991), S. 66 ff. und anderen Wissenschaftlern propagierten, kernkompetenzorientierten Sichtweise zukünftiger Unternehmungsführung. Siehe hierzu Kapitel 2.2.2.

20 Levine/Byrne (1986), S. 98 stellen fest: "A company's competitive situation no longer depends on itself alone but on the quality of the alliances it's able to form".

21 Bronder/Pritzl (1992), S. 17. Ähnlich auch Contractor/Lorange (1988b), S. 5: "...the international firm is (...) a coalition of interlocked, quasi-arms-length relationships."

22 Dieses Harmonieverständnis im Zusammenhang mit Kooperationen drückt sich bspw. durch die Verwendung der Ehe als Metapher für eine Kooperationsbeziehung aus. Kooperationen sind demnach "whirlwind romances" bzw. "glückliche und unglückliche Ehen". Vgl. hierzu Harrigan (1986), S. 174; Goldenberg (1988), S. 29f. und den Überblick bei Vornhusen (1994), S. 41.

23 Zu den spezifischen Risiken von Kooperationen zwischen Abnehmern und Zulieferern liegt eine empirische Untersuchung von Rotering (1990), S. 196 vor. Vgl. hierzu auch Eversheim et al. (1993), S. 2-18.

24 Porter (1990a), S. 93. So verwundert es nicht, daß der Titel eines Artikels von Porter (1990b) die Überschrift "Don't Collaborate, Compete" trägt. Kritische Anmerkungen zu Porter's wettbewerbsorientierter Sichtweise und der Versuch einer "Composite Strategy" liefern Burton (1995) und Bresser (1988).

25 Sydow (1993), S. 15ff. weist jedoch auf die Schwierigkeiten eines exakten Nachweises der Existenz und zunehmenden Verbreitung von strategischen Kooperationen hin und gibt einen Überblick über die empirische Kooperationsforschung. Die bislang umfangreichsten empirischen Studien stammen von Ghemawat/Porter/Rawlinson (1989) und Harrigan (1988). Eine Untersuchung von INSEAD zeigt nahezu eine Verdreifachung der Anzahl der in Europa eingegangenen, strategischen Allianzen während des Zeitraumes von 1980 bis 1990, siehe hierzu Doz (1992), S. 49ff. und Stiles (1994), S. 133. Eine zyklische Bewegung und keinen linearen Trend hingegen sieht Gomes-Casseres (1988), S. 111ff.

faktoren die vermutlich größte Wirkung zeigen, nämlich Raumfahrt, Fahrzeugbau, Chemie, Elektronik, Telekommunikation und Computertechnologie.[26] Empirische Untersuchungen belegen aber auch die mit strategischen Kooperationen verbundenen großen Problembereiche.[27]

Zusammenfassend zeigt sich ein ambiguoser Charakter strategischer Kooperationen: Einerseits hat die Verwendung kooperativer Strategien angesichts der Umweltdynamik an Bedeutung zugenommen und somit werden Partnerschaften zwischen Unternehmungen erhebliche Chancen als Wettbewerbsinstrument eingeräumt, andererseits jedoch stehen den Chancen auch beträchtliche Risiken und Managementprobleme gegenüber.[28] Die vermeintliche ökonomische "Patt-Situation"[29] soll im folgenden durch eine Betrachtung der Anforderungen und Möglichkeiten des Kooperationsmanagement näher untersucht werden, um somit vorhandene *"Forschungslücken"* systematisch herausarbeiten zu können.

1.2 Unterstützung des Kooperationsmanagement durch ein Kooperationscontrolling?

1.2.1 Anforderungen an das Management strategischer Kooperationen

Kooperationen sind gekennzeichnet durch das *gleichzeitige Vorhandensein von Autonomie und Interdependenz*, ein Sachverhalt, der in der betriebswirtschaftlichen Literatur auch als "Paradoxon der Kooperation"[30] beschrieben wird. Während die Kooperationspartner im Grundsatz ihre rechtliche und wirtschaftliche Selbständigkeit behalten, grenzen sie letztere jedoch durch die Funktionszusammenlegung oder -abstimmung mit dem oder den Partnern in den Kooperationsfeldern teilweise erheblich ein. Die individuelle Entscheidungs- und Handlungsfreiheit wird in den der Kooperation unterhegenden Bereichen zugunsten kollektiver Entscheidungen eingeengt.[31] Diese Einschränkung der individuellen Dispositionsfreiheit äußert sich in Aufgaben- und Ressourcen-, Entscheidungs- und Zielinterdependenzen.[32] Je stärker dabei die einzelnen Kooperationspartner sich auf spezifische Funktions- und Wertaktivitäten konzentrieren, desto größer wird die gegenseitige Abhängigkeit und desto stärker eingeschränkt im wirtschaftlichen Sinn sind die Möglichkeiten einerseits zum Kooperationsaustritt -

---

26 Siehe hierzu Doz (1992), S. 56; Müller-Stewens/Hillig (1992), S. 74 und für deutsche Unternehmungen Hermsen/Salecker/Spickers (1990), S. 22.

27 Bleeke/Ernst (1991), S.133 stellen bei zwei Dritteln der von ihnen betrachteten strategischen Kooperationen gravierende finanzielle Probleme während der ersten beiden Jahre fest. Zur Definition des "Kooperationserfolges" und seiner bestimmenden Faktoren vgl. Abschnitt 3.4. dieser Arbeit.

28 Vgl. Kleer (1991), S. 64, Schaan (1988), S. 5 und Niederkofler (1989), S. 1.

29 Wurche (1994), S. 2.

30 Vgl. Boettcher (1972), S. 42 und Tröndle (1987), S. 17. Die konstitutiven Dimensionen Autonomie und Interdependenz werden von Tröndle (1987), S. 29 problematisiert, vgl. im Detail auch Abschnitt 3.1.1. Der Begriff "Paradox" ist jedoch unglücklich, da sich die Kooperationsentscheidung auf den *Grad* der Zusammenarbeit bezieht und nicht auf die vollständige Aufgabe der Managementautonomie.

31 Vgl. Tröndle (1987), S. 25.

32 Kooperationen bieten jedoch auch die grundsätzliche Möglichkeit zu Autonomieerweiterungen durch interorganisationales Lernen. Vgl. hierzu Abschnitt 3.2.

welches den eigentlichen Indikator für die wirtschaftliche Autonomie darstellt - und andererseits zur alleinigen Verfolgung des Sachziels der Kooperation nach einer potentiellen Auflösung bzw. einem Abbruch der Zusammenarbeit.

Strategische Kooperationen und die mit ihnen verbundenen Entscheidungen weisen nahezu alle Eigenschaften von schlecht-strukturierten bzw. komplexen Problemen[33], sogenannten "wicked problems"[34] auf. Im Sinne der Systemtheorie[35] lassen sich strategische Kooperationen aufgrund ihrer starken und nicht offensichtlichen Vernetzung mehrerer Teilelemente, der im allgemeinen hohen Dynamik der Systemelemente und der Systemumwelt sowie des allgemein begrenzten Steuerungspotentials - bedingt durch den relativ hohen Grad an Neuartigkeit, Bedeutung und Systemrisiko - als *komplexe Systeme*[36] bezeichnen.[37] Aus diesen Eigenschaften lassen sich die mit dem Management strategischer Kooperationen verbundenen Entscheidungen durch folgende Merkmale charakterisieren:[38]

- singulärer Ereignischarakter,
- hohes Maß an Unsicherheit aufgrund eines in der Regel relativ niedrigen Informationsstandes und der langfristigen Wirkungsdauer,
- große Bedeutung aufgrund des Einsatzes relativ und absolut sehr bedeutsamer Mittel,
- Nicht-Programmierbarkeit,
- funktionsübergreifende Reichweite,
- Multi-Personalität und Multi-Organisationalität.

Die besondere Komplexität strategischer Kooperationsvereinbarungen im Vergleich zu anderen strategischen Entscheidungen liegt in der Multi-Organisationalität der Entscheidungen[39] und der daraus resultierenden "hohen Konfliktträchtigkeit kooperativer Vereinbarungen"[40]. Die Konfliktfelder zwischenbetrieblicher Kooperationen beziehen sich auf die zu verfolgende Strategie, den Einsatz und die Steuerung der gemeinsam kontrollierten Ressourcen und die Wahl der hierfür geeigneten Struktur sowie insbesondere auf die Verwendung und Verteilung der Kooperationsergebnisse.[41] Eine besondere Problematik ergibt sich aus dem nur *latenten* Vor-

---

33 Eine ausführliche Kennzeichnung von komplexen Phänomenen und Problemen findet sich bei Eggers (1994), S. 54ff. Der Begriff "komplexe Probleme" geht auf Kirsch (1988), S. 81-84 zurück.

34 Vgl. Mason/Mitroff (1981), S. 6 und 9.

35 In der neueren betriebswirtschaftlichen Literatur erfolgt häufig die Erklärung komplexer Sachverhalte durch einen Rückgriff auf die Systemtheorie. Grundlegende Darstellungen der systemorientierten Unternehmungsführung finden sich bei Ulrich (1970); Semmel (1984), S. 5ff. und Malik (1989), S. 22f.

36 Zu Merkmalen, Ursachen und Konsequenzen von Systemkomplexität vgl. Eggers (1994), S. 43f.

37 Eine detaillierte Charakterisierung von strategischen Kooperationen als komplexe Systeme findet sich bei Hätscher (1992), S. 88-91 und Sydow (1993), S. 86.

38 Vgl. hierzu Vornhusen (1994), S. 15, Küting (1983), S. 13f. und Kohler (1971), S. 42.

39 Vgl. Kogut (1988a), S. 169. Vornhusen (1994), S. 189 vergleicht deshalb die Entscheidungssituationen bei Kooperationen mit denen in Matrixorganisationen. Tröndle (1987) weist auf das für Kooperationsvereinbarungen charaktistische Fehlen von Weisungsrechten und auf die "formale Gleichheit" der Partner hin.

40 Kleer (1991), S. 65.

41 Die Konfliktfelder zwischenbetrieblicher Kooperationen stellt Bleicher (1989b), S. 6 dar. Die aus der Existenz von Konfliktfeldern resultierende Notwendigkeit zu einem interaktionsorientierten Kooperations-

handensein von Konflikten, weil mit der Entscheidung zum Kooperationsbeitritt nur eine "Quasilösung"[42] der Konflikte erfolgt und in Kooperationen die Konflikte häufig nicht offen ausgetragen werden.[43] Während eine zeitpunktbezogene Interessendeckung und Kompromißlösung zwischen den verschiedenen Interessen der Partner noch mit Verweisen auf die möglichen und gemeinsam zu realisierenden Kooperationsvorteile noch relativ einfach erreichbar ist, ist das Management der Stabilität der Partnerschaft während des Verlaufs einer Kooperation mit erheblich größeren Problemen verbunden. Bleicher bezeichnet aus diesem Grund Kooperationen als "labile Beziehungsnetze" im Vergleich zu den in Unternehmungen "gewachsenen Dauerstrukturen".[44] Doz et al. drücken die besondere Stabilitätsproblematik strategischer Kooperationen folgendermaßen aus:

> "Coming to some common position at the beginning of the relationship may already be difficult. Changing that position over time, and resetting management systems as a function of evolving redirection needs is even more difficult. ... Different starting positions, in terms of skills and strategies, which make value creation possible, are also likely to make joint reactions to changed strategic conditions less likely: the seperate interests of the two partners may lead them to decide on different reactions ..."[45]

Die Sicherstellung der Kooperationsbeständigkeit und damit teilweise auch der Erreichung der bei Kooperationsbeginn geplanten Sachziele erfordert angesichts der skizzierten Kooperationslabilität und Konfliktträchtigkeit ein besonderes *Stabilitätsmanagement*. Eine zentrale Bedeutung für die erfolgreiche Kooperationsplanung, -steuerung und -kontrolle hat dabei die Fähigkeit der Kooperationspartner zur zielorientierten Bewältigung einer gegebenen Vielfalt und Konnektivität, aber auch zu deren Reduzierung im Vorfeld der Entstehung.[46]

Neben der Bewahrung der Stabilität und des Fortbestehens der Kooperationsbeziehung ist die Sicherung der eigenen Interessen, die mit der Kooperationsstrategie verfolgt werden, von zentraler Bedeutung für den Strategieerfolg.[47] Gerade weil in eine Kooperation eigene Stärken und Fähigkeiten eingebracht werden, besteht nicht nur die Gefahr, daß die Ziele der Partner für die Kooperation nicht erfüllt werden, also *kein positiver Beitrag* durch die Kooperation für die Strategieerfüllung entsteht, sondern auch, daß sich die Kooperation *negativ* auf die nachhalti-

---

management als Ergänzung zu der aufgabenorientierten Komponente problematisiert Tröndle (1987), insbesondere S. 9. Seiner Auffassung nach ergibt sich eine ebenenspezifische Differenzierung des Kooperationsmanagement, wobei das Interaktionsmanagement ein "Management höherer Ordnung" darstellt.

42 Der Begriff "Quasi-Konfliktlösung" wurde erstmals im Rahmen der Anreiz-Beitrags-Theorie von Cyert/March (1963), S. 117 verwendet. Vgl. zusätzlich Kirsch (1991b), S. 215.

43 Vgl. Bleicher (1989c), S. 80-83.

44 Vgl. hierzu Bleicher (1986), S, 219. Ein wesentlicher, die Labilität von Kooperationsprojekten erhöhender Faktor ist die grundsätzliche Reversibilität der Kooperationsbeitrittsentscheidung der beteiligten Unternehmungen. Vgl. hierzu auch Tröndle (1987), S. 27 und Abschnitt 2.1.2.

45 Doz/Prahalad/Hamel (1990), S. 134.; ähnlich auch Datta (1988), S. 83.

46 Auf die zeitliche Belastung des Management verweisen Bleicher (1989a), S. 424 und Lutz (1993), S. 138.

47 Der Fortbestand bzw. die Stabilität einer Kooperation und die Realisierung der eigenen Interessen der Kooperationspartner müssen jedoch nicht deckungsgleich sein. Vgl. hierzu Abschnitt 3.

gen Strategiepositionen der Kooperationsbeteiligten auswirkt bspw. durch den Verlust von Kernkompetenzen an Wettbewerber oder die ineffiziente Nutzung idiosynkratischer Kooperationsressourcen. "Kooperation ist sowohl offen für konsensuellen Tausch als auch für eine einseitige Ausbeutung."[48] Eine ausschließlich auf vertraglichen Regelungen beruhende Verhaltenskoordination über die gesamte Laufzeit einer Kooperationsvereinbarung erscheint aufgrund der begrenzten Rationalität[49] der Kooperationspartner sowie der Prognoseunsicherheit über die möglichen Umweltsituationen nur bedingt dazu geeignet, das kooperationsinhärente Risiko signifikant zu begrenzen und das Kooperationsmanagement effektiv zu entlasten.[50] Angesichts der skizzierten Anforderungen an das Management von Kooperationen erhebt sich die Frage, inwieweit eine Entlastung der Kooperationsführung[51] durch ein Kooperationscontrolling herbeigeführt werden kann.

1.2.2 Controlling im Spannungsfeld zwischen "Schnittstellenüberwindung" und "Lean-Controlling"

Obwohl die Betriebswirtschaftslehre kein einheitliches Verständnis von Controlling und Controllingaufgaben entwickelt hat[52], stellt Controlling dennoch "... eine in nahezu allen Unternehmungen etablierte Führungsunterstützungsfunktion dar"[53], der Aufgaben zur Koordination von Teilbereichen und -funktionen und zur Sicherstellung der Gesamtzielerreichung zugesprochen werden.[54] Die derzeitige wissenschaftliche Diskussion um die Funktionen und Aufgaben des Controlling weist zwei grundlegende Tendenzen auf, zum einen die Erkenntnis, daß Controlling aufgrund seiner Koordinationsfunktion und der Zunahme intra- und interorganisatorischer[55] Schnittstellen bei der Unterstützung des "Schnittstellen-Management"[56] an Bedeutung

---

48 Semlinger (1991), S. 337.

49 Zur Annahme der begrenzten Rationalität wirtschaftlichen Handelns vgl. Abschnitt 2.1.

50 Vgl. zu der Problematik der begrenzten Rationalität und unvollständiger Verträge in Kooperationen Hauser (1991), S. 113f. Zu Funktionen und Grenzen "relationaler Verträge" vgl. MacNeil (1987), S. 272ff. sowie Abschnitt 2.1.

51 Die Begriffe "Management" und "Führung" werden häufig synonym verwendet. Während "Führung" sich jedoch meist auf Personen bezieht, fehlt dem Begriff "Management" dieser personenbezogene Aspekt. Zu der Unterscheidung zwischen Management und Führung vgl. Steinle (1978), S. 107.

52 Zu unterschiedlichen Systematisierungen von Controlling-Begriffen vgl. Harbert (1982), S. 46-101, Zünd (1985), S. 28f. Auflistungen unterschiedlicher Definitionsvorschläge finden sich bei Buchner (1981), S. 9 und Oettle (1982), S. 225. Vgl. auch Abschnitt 4.1.1.

53 Bruch/Lawa (1995), S. 109.

54 Zu einer detaillierteren Darstellung des Controllingbegriffs, der Controllingfunktionen und -aufgaben sowie der Controllinginstrumente vgl. Abschnitt 4.

55 Neben Kooperationen ist auch hier auf die zunehmende Tendenz des Outsourcing zu verweisen. Vgl. stellvertretend für die zahlreichen Veröffentlichungen zum Thema Outsourcing Martinsons (1993), S. 18-25 und Quinn/Hilmer (1994), S. 43-55.

56 Die Begriffe "Schnittstellen-Management" und "Schnittstellen-Controlling" werden insbesondere in den Arbeiten von Horváth, z. B. Horváth (1991) verwendet.

gewinnt, zum anderen die Forderung nach einer Effizienzsteigerung und "Verschlankung" des Controlling-Bereichs durch Einführung eines "Lean-Controlling".[57]
Als Reaktion auf die bereits beschriebene zunehmende Komplexität des wirtschaftlichen Umfeldes müssen Unternehmungen selbst eine gewisse Eigenkomplexität aufweisen, d.h. zur Bewältigung der *Außen-Komplexität* wird eine *Innen-Komplexität* erzeugt.[58] Diese Form der Komplexitätsbewältigung äußert sich in einer zunehmenden Dezentralisierung von Unternehmungsfunktionen und in Aufgabenteilungs- und Spezialisierungstendenzen. Die dezentrale Gestaltung der Leistungsfunktionen wird ergänzt durch eine Dezentralisierung auch wichtiger Management- und Servicefunktionen, wie bspw. der strategischen Planung. Für eine derartige, generell beobachtbare Organisationstendenz[59] sprechen die höhere quantitative Kapazität dezentraler Einheiten, deren größere Spezialkenntnisse und Informationsstände, die Möglichkeit einer schnelleren Reaktion sowie Motivations-, Akzeptanz- und Sozialisierungsaspekte.[60] Durch die zunehmende Dezentralisierung entstehen "lagenartige Schichten von Führung"[61] und Geflechte von autonomen bzw. teilautonomen Subsystemen, die bei existierenden Synergien und Synergiepotentialen eine erhöhte Koordinations- und Integrationsnotwendigkeit mit sich bringen. Wienand faßt den Zusammenhang zwischen Dezentralisierungstendenz und dem daraus resultierenden Koordinationsaufwand in prägnanter Weise zusammen:

> "Die Gliederung der Unternehmung in reale oder gedankliche, untereinander verbundene Subsysteme bietet die Chance der Minderung von Komplexität und mithin die größere Chance der Problembewältigungen auf der Subsystemebene, hat allerdings zur Folge, daß erheblicher zusätzlicher Koordinationsbedarf beim notwendigen Zusammenfügen der Teillösungen entsteht."[62]

Zur Handhabung des Koordinationsbedarfs bedarf es neben der kapazitiv nur begrenzt zur Verfügung stehenden persönlichen Führung auch "... entpersönlichter und technokratischer Systeme und Strukturen, um Arbeitsvollzüge zu koordinieren und die Führung zu entlasten ...".[63] Die Möglichkeit zu generellen Regelungen[64] und damit zu einer Reduzierung der bewußt erzeugten *Innen-Komplexität* erscheint begrenzt, da komplexitätsreduzierende Maßnahmen nur dann geeignet sind, "... wenn es um die rationelle und sichere Erreichung bekannter Ziele auf bekannten Wegen geht, aber falsch, wenn es darum geht, nach neuen Zielen und Wegen zu

---

57 In den letzten vier Jahren sind einige Aufsätze zum Thema "Lean-Controlling" erschienen, bspw. von Horváth (1992), Scherm (1993), Weber (1994) und von Bruch/Lawa (1995).

58 Die Begriffe "außen-induzierte Komplexität" und "Innen-Komplexität" stammen von Bleicher (1991a), S 20.

59 Die Entwicklung der zunehmenden Dezentralisierung wird begleitet von der Einführung "neuer" Formen der Aufbauorganisation, wie bspw. der Bildung von Holdings. Vgl. z. B. Gomez (1992a), S 166-172.

60 Detaillierte Untersuchungen zu den Gründen für eine zunehmend dezentrale strategische Planung liefern Bleicher (1972), S. 72f. und Lehmann (1993), S. 26-28.

61 Bleicher (1991a), S. 19.

62 Winand (1989), S. 440.

63 Bleicher (1991a), S. 20.

64 Gutenberg (1983), S. 238 stellt fest, daß "... die Tendenz zur generellen Regelung ... mit abnehmender Variabilität betrieblicher Zustände zunimmt."

suchen. Was noch nicht bekannt ist, können wir auch nicht vernünftig (d.h. im Vorfeld und auf generelle Weise, Anm. d. Verf.) regeln!"[65] Für die Mitwirkung sowohl bei der Gestaltung der komplexitätsreduzierenden allgemeinen Regelungen als auch bei der Handhabung der verbleibenden Innen-Komplexität und Koordinationserfordernisse erscheint das Controlling von seiner Konzeption geradezu "prädestiniert".[66] Mit der wachsenden Anzahl der durch die Dezentralisierung entstehenden Schnittstellen wächst somit nicht nur der Integrations- und Koordinationsaufwand in der Unternehmungsführung, sondern tendenziell auch die Bedeutung des Controllingbereichs als Führungsunterstützungsfunktion mit der Aufgabe der Koordination zwischen den Führungs-Subsystemen.[67]

Dieser wachsenden Bedeutung der Controllingfunktion steht die von Wissenschaft und Praxis gleichermaßen erhobene Forderung nach einem "Lean-Controlling" scheinbar diametral entgegen. Die Umsetzung des Lean-Gedankens[68] auf Führungsunterstützungs- und Servicefunktionen, "... die grundsätzlich im Widerspruch zu der Kernidee eines Lean Management ..."[69] stehen, erscheint ebenso einleuchtend wie die Forderung, den Gemeinkostenbereich Controlling einem Benchmarking[70] zu unterziehen, um so den Nutzenbeitrag von Controllingstellen und -abteilungen zu analysieren und zu erhöhen.[71] Hintergrund dieser Forderung ist der scheinbar unbegrenzte Aufgabenbereich, der dem Controlling zugesprochen wird, insbesondere die mit allen Managementaufgaben verbundene Informationsversorgungsfunktion, aber auch die bislang überwiegend interne und operative Ausrichtung des Controlling.[72] Gerade bei der Bewältigung der internen und operativen Informationsversorgungsaufgaben bestehen umfangreiche *Schlankheitspotentiale* aufgrund neuer Informations- und Kommunikationstechnologien.[73] Zudem führt eine Vergrößerung der Informationsversorgung nicht zwangsläufig zu einer Verbesserung der Entscheidungsqualität.[74] Trotzdem ist es in vielen Unternehmungen weiterhin Praxis, ganze *Berichtsbücher* zu erstellen.[75]

---

65 Ulrich/Probst (1990), S. 63.

66 Vgl. Hahn (1989a), S. 1136.

67 Vgl. hierzu Küpper (1991b), S. 263.

68 Zu der Grundidee und der Konzeption des "Lean Management" vgl. stellvertretend für die sehr umfangreiche Literatur Pfeiffer/Weiß (1992) und Womack/Jones/ Roos (1991), S. 117-123. Zur Übertragung des Lean-Gedankens auf Büroprozesse vgl. Steinle (1994).

69 Scherm (1993), S. 249.

70 Benchmarking ist eine systematische Methodik zur kontinuierlichen Messung, Beurteilung und Verbesserung von Produkten, Funktionsbereichen und betrieblichen Prozessen durch einen systematischen Vergleich mit Wettbewerbern sowie anerkannten Trägern von Funktions- und Prozeßkompetenzen. Vgl. hierzu Horváth/Herter (1992) sowie Abschnitt 5.3.1.

71 Die Anwendung des Benchmarking auf den Controllingbereich wird bspw. von Weber/Hamprecht/Goeldel (1995) gefordert. Vizjak/Schiffers (1996) fordern zudem ein "Reengineering" des Controlling.

72 Vgl. Horváth (1991), S. 10.

73 Steinle/Harmening (1991) zeigen bspw. die Einsatzmöglichkeiten des Personal-Computers bei der strategischen Planung, Schach (1991) teilweise für das Controlling.

74 Hierzu liegt eine Untersuchung von Witte (1972) über das Informationsverhalten von Entscheidungsträgern vor. Vgl. auch Mann (1983), S. 53.

75 Das Vorhandensein sehr umfangreicher Berichte in quasi "Buchform" konnte auch durch einige der geführten Expertengespräche belegt werden, vgl. hierzu Abschnitt 6.3.

Der scheinbare Widerspruch zwischen der Zunahme der Bedeutung des Controlling zur Schnittstellenüberwindung einerseits, und der Forderung nach einem schlanken Controlling andererseits, stellt keinen tatsächlicher Gegensatz, sondern vielmehr zwei Komponenten einer erforderlichen Neuorientierung des Controlling dar. Während sich die Erkenntnis der Bedeutungszunahme auf die *Effektivität der Controlling-Funktion* (Tun wir die richtigen Dinge?) bezieht, zielt die Forderung nach Schlankheit auf die *Effizienz der Controlling-Institution* (Tun wir die Dinge richtig?).[76] Eine erforderliche Neuorientierung, die diesen beiden Forderungen Rechnung trägt, ist gekennzeichnet durch eine *funktionale Verlagerung* der Aufgabenschwerpunkte des Controlling von der operativen zur strategischen Führungsunterstützung sowie einer *institutionalen Aufgabenverlagerung* durch Forcieren der Prinzipien der Dezentralisierung und der Selbstabstimmung im Sinne eines *Selbstcontrolling*.[77] Die Entwicklung des Controllingbereichs ist somit im Kontext der Entwicklung des gesamten Führungssystems zu sehen und die Unterstützungsaufgaben auf die für den Erfolg und das Überleben der Unternehmung wichtigen, langfristig wirksamen und strukturgestaltenden, strategischen Entscheidungen und Aufgaben auszurichten.[78] Dieser Entwicklung muß auch das vom Controlling bereitgestellte und verwendete Instrumentarium folgen.[79]

Angesichts der skizzierten Neuausrichtung des Controlling auf strategische Aufgaben erhebt sich die generelle Fragestellung, inwieweit strategische Kooperationen ein besonderes Controllingobjekt darstellen und wie der derzeitige Forschungsstand in diesem Bereich zu beurteilen ist. Diese beiden Fragestellungen sollen im folgenden Abschnitt kurz durchleuchtet werden.

1.2.3 Controlling strategischer Unternehmungskooperationen als spezifisches Untersuchungsobjekt?

Wegen der Zwiespältigkeit zwischen den mit ihnen verbundenen Chancen und Risiken stellen strategische Kooperationen ein grundlegendes Entscheidungsproblem dar. Aufgrund des Fehlens hierarchischer Koordinationsmechanismen und der mit strategischen Unternehmungskooperationen verbundenen, latenten Konflikte werden besonders hohe Anforderungen an das Management solcher Vorhaben gestellt. Nicht-hierarchischen Koordinationsmechanismen, die den speziellen Anforderungen föderativer Strukturen gerecht werden, kommen hinsichtlich der zielorientierten Steuerung besondere Bedeutung zu.

---

76 Zu den Begriffen "Effizienz" und "Effektivität" vgl. Pedell (1985), S. 1082f. und insbesondere im Rahmen von Kooperationsstrategien Trumpp (1995), S. 10-18.

77 Die Prinzipien der Delegation von Controllingaufgaben und der dezentralen Selbstabstimmung stellt Scherm (1993), S. 254-258 dar.

78 Vgl. Weber (1994), S. 1787. Zur Darstellung eines zukunftsgerichteten strategischen Controlling siehe Abschnitt 4.

79 Die Notwendigkeit eines erweiterten Controlling-Instrumentariums betont Horváth (1991), S. 11.

Ohne den weiteren Ausführungen vorzugreifen, kann an dieser Stelle bereits festgestellt werden, daß das Controlling durch seine Neuausrichtung auf externe und strategische Fragestellungen und die Erweiterung seines Instrumentariums[80] ein grundsätzliches *Potential* zur Führungsunterstützung in Kooperationen aufweist.[81] Insbesondere hinsichtlich der durch strategische Kooperationen entstehenden, interorganisationalen Schnittstellen hat das Controlling seine Koordinationsfunktion im Sinne der bereits erwähnten Schnittstellenüberwindung wahrzunehmen.

Die Wahrnehmung der Koordinations- und Führungsunterstützungsfunktion im Rahmen strategischer Kooperationen stellt auch an das Controlling besondere Anforderungen und Schwierigkeiten, die über die allgemeinen Probleme beim Controlling strategischer Vorhaben hinausgehen:[82]

- Berücksichtigung partiell unterschiedlicher Ziele und Interessen der Kooperationspartner für die Kooperation und eine damit verbundene, besondere Notwendigkeit zu einer "objektiven" und von allen Kooperationspartnern nachvollziehbaren bzw. gestaltbaren Planung, Steuerung und Kontrolle,
- partiell verbleibende Zielkonflikte auch nach einer generellen Abstimmung der Ziele für die Kooperation,
- besondere Unsicherheit bzw. Nicht-Prognostizierbarkeit von Veränderungen in den Partnerunternehmungen, insbesondere hinsichtlich der von ihnen verfolgten Strategien und der daraus resultierenden Anforderungen an die Ziele der Kooperation,
- Einmaligkeit und Spezifität von Kooperationsvorhaben und deren Ausgestaltung,[83]
- besondere Notwendigkeit zur Integration von operativer und strategischer Steuerung auf der Ebene der Kooperation und der Partnerunternehmungen,
- Optimierung bzw. Abstimmung der Funktionalitäts- und Flexibilitätserfordernisse im Spannungsfeld zwischen den Kooperationspartnern und dem Kooperationsprojekt bzw. der Kooperationsunternehmung,
- Erfordernis zur Integration bzw. Koordination zwischen den unterschiedlichen Controllingsystemen der Kooperationspartner.

Vor dem Hintergrund dieser spezifischen Anforderungen und Problembereiche eines Controlling strategischer Kooperationen im Vergleich zu den bereits in der betriebswirtschaftlichen Literatur vorgestellten und in der Praxis teilweise umgesetzten Konzepten des strategischen

---

80 Einen umfangreichen, aber nicht vollständigen Überblick über das erweiterte Instrumentarium des Controlling gibt Horváth (1991), S. 15. Vgl. grundlegend auch Abschnitts 4.

81 Kritisch zu der grundsätzlichen Möglichkeit einer zielorientierten Steuerung von Kooperationen äußert sich Küting (1983), S. 31.

82 Zu den besonderen Anforderungen und Merkmalen eines Kooperationscontrolling siehe Abschnitt 4.4. Die besonderen Anforderungen an das Controlling resultieren weitestgehend aus den spezifischen Eigenschaften strategischer Kooperationen aus Transaktionskostengesichtspunkten, vgl. hierzu Berg/Hoekman (1988), S. 152.

83 Die Singularität und Spezifität jedes einzelnen Kooperationsvorhabens heben Gomez/Weber (1989), S. 12 hervor.

Controlling[84] im allgemeinen, sowie des Controlling strategischer Investitionen[85], Akquisitionen[86] und strategischer Projekte[87] im besonderen, erscheint es erforderlich und sinnvoll, strategische Kooperationen als ein eigenständiges Controllingobjekt zu erachten, ohne dabei jedoch auf die Erkenntnisse anderer, bereits existierender Controllingkonzepte zu verzichten.

Parallel zu der zunehmenden Verwendung kooperativer Strategien in der unternehmerischen Praxis hat sich auch die Wissenschaft in den vergangenen Jahren verstärkt mit dem Problembereich "Strategische Kooperationen" auseinandergesetzt.[88] Der größte Teil der akademischen Forschung zum Thema Kooperationen und Allianzen konzentriert sich auf die Entstehungstheorien[89], Motive, Vor- und Nachteile von Kooperationen[90] und auf die Analyse unterschiedlicher Kooperationstypen[91]. Die Fülle von Aussagen zur Erklärung der Entstehung und Vorteilhaftigkeit von Unternehmungskooperationen wird ergänzt durch eine Vielzahl meist nicht theoriegeleiteter, empirischer Untersuchungen und praxeologischer Darstellungen kasuistischer Einzelerfahrungen, die häufig aus dem Umfeld von Unternehmungsberatungen stammen.[92] Die dabei zu beobachtende, weitgehend deskriptive Ausrichtung erfolgt selten in einer systematischen Weise, so daß sich eine Vielschichtigkeit und Überschneidung unterschiedlicher Begriffsverwendungen und Abgrenzungen strategischer Kooperationen[93] sowie *divergierende und untereinander nicht kompatible Handlungsempfehlungen* für das Management ergeben, die meist in Form von mehr oder weniger umfangreichen Checklisten dargestellt werden.[94]

In der jüngsten Vergangenheit wurde der "Forschungsscheinwerfer" vermehrt auf das Management und den Managementprozeß ausgerichtet, um dabei jedoch wiederum nur *Teilproblematiken und Teilfragestellungen*[95] meist vor einem spezifischen Kontext, etwa einem Funk-

---

84 Zu allgemeinen Darstellungen des Strategischen Controlling vgl. Langguth (1994), Coenenberg/Baum (1987) und Coenenberg/Günther (1991).

85 Zur Darstellung eines Investitions-Controlling vgl. Schaefer (1993) und Schwellnuss (1991).

86 Vgl. z.B. Steinöcker (1993).

87 Vgl. bspw. Alter (1991) und Steinle/Lawa/Kraege (1995).

88 Eine Teilüberblick über die deutschsprachige Literatur zum Thema "Kooperationen" liefert Frank (1994), S. 37-45.

89 Vgl. stellvertretend für viele andere Badaracco (1991), Powell (1987), Rotering, J. (1993), S. 66-147.

90 Eine Aufzählung der mit Kooperationen verbundenen Synergieeffekte findet sich in nahezu jeder Veröffentlichung zur Kooperationsproblematik. Besonders umfangreiche, katalogartige Darstellungen liefern Harrigan (1986), S.16, Contractor/ Lorange (1988a), S. 10, Henkel (1992), S. 234f.

91 Siehe hierzu den Überblick über unterschiedliche Kooperationsformen bei Contractor/Lorange (1988a), S. 6-30, die detaillierte Auseinandersetzung mit Joint Ventures bei Harrigan (1985a), mit Strategischen Allianzen bei Lutz (1993) und mit Abnehmer-Zulieferer-Kooperationen bei Pampel (1993b).

92 Vgl. z.B. Bleeke/Ernst (1994); Lewis (1990) und Goldenberg (1990).

93 Bei näherer Betrachtung der theoretischen Forschung sieht man sich einem nahezu undurchdringlichen Dickicht von Auffassungen gegenüber, die sich in wesentlichen Punkten überschneiden oder sogar widersprechen.

94 Ähnliche Auffassungen vertreten Wurche (1994), S. 3 und Lutz (1993), S. 15. Die von Nielsen (1988), S. 489f. getroffene Feststellung über die begrenzten Erkenntnisse der empirischen Kooperationsforschung gilt auch heute noch.

95 So existieren z.B. Arbeiten von Geringer (1988) und Linné (1993), die ausschließlich die Wahl des Partners betrachten; von Plaßmann (1974) ausschließlich bezogen auf die Kooperationsentscheidung, von

tions- oder Branchenbezug, zu durchleuchten. Die ersten Arbeiten, die den Versuch einer wissenschaftlich *integrativen und geschlossenen Betrachtung* der gesamten Managementproblematik in strategischen Kooperationen vornehmen, kommen von Wurche und Frank.[96]

Die Möglichkeiten zur Unterstützung des Kooperationsmanagement durch ein Kooperationscontrolling wird auch in diesen Arbeiten weitestgehend ausgeklammert; die einzige vorliegende, rudimentäre Darstellungsansatz eines Kooperationscontrolling stammt von Pampel, der seine Ausführungen jedoch auf Kooperationen zwischen Abnehmern und Zulieferern beschränkt.[97]

Angesichts der besonderen Management- und Koordinationsanforderungen in strategischen Kooperationen, der wachsenden Bedeutung kooperativer Strategien und der häufigen Zielverfehlung von Kooperationsstrategien einerseits, sowie der Potentiale des Controlling zur Managementunterstützung und damit zu einer zielorientierten Planung, Steuerung und Kontrolle andererseits, verwundert die bislang mangelnde Berücksichtigung des Controlling in der wissenschafts-theoretischen Kooperationsliteratur, zumal von Seiten der Praxis eine Steuerungsunterstützung strategischer Unternehmungskooperationen durch das Controlling gefordert wird.[98] Zur Ausfüllung der skizzierten "Forschungslücke" ist der "Forschungsscheinwerfer" im folgenden auf die Ziele, Aufgaben und Instrumente des Kooperationscontrolling auszurichten.

1.3 Erstellung einer theoriegeleiteten und handlungsorientierten Kooperationscontrolling-Konzeption: Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Aufbauend auf den vorangegangenen Ausführungen zu den Problembereichen des Management strategischer Kooperationen, den grundsätzlich zu vermutenden Unterstützungs- und Lösungspotentialen eines Controlling und der konstatierten Forschungslücke hinsichtlich eines *Zusammenfügens* der Problembereiche mit den Lösungspotentialen kann die Zielsetzung der vorliegenden Arbeit im folgenden umrissen werden.

Das Ziel der vorliegenden Arbeit besteht darin, auf der Basis eines wert- und potentialorientierten Managementparadigmas und der Interpretation des Controlling als unterstützende Funktion und Institution des Management, den Komplex des Kooperationscontrolling aus integrativer,

---

Tröndle (1987) fokussiert auf das Interaktionsmanagement, von Strautmann (1993) hinsichtlich der Kooperationsplanung und von Abels (1980) in bezug auf die Kooperationsorganisation.

96 Vgl. Wurche (1994), Frank (1994). Beide Arbeiten beziehen sich interessanterweise im besonderen auf strategische Kooperationen mittelständischer Unternehmungen.

97 Vgl. Pampel (1993b).

98 Diese Erkenntnis haben zumindest die im Rahmen dieser Arbeit geführten Expertengespräche vermittelt. Vgl. Abschnitt 6.3.

wert- und potentialorientierter Sichtweise darzustellen und dabei die Aufgaben und Instrumente des Controlling in den einzelnen Phasen und Entscheidungssituationen des Kooperationsmanagement herauszuarbeiten. Die Verknüpfung von Wert- und Potentialorientierung soll die Mehrdimensionalität der mit strategischen Kooperationen im allgemeinen verfolgten Ziele abbilden, an deren Steuerung sich das Controlling auszurichten hat, um die Effektivitäts- und Effizienzforderungen an ein *zielgerichtetes* Controlling zu erfüllen. Damit erhebt die vorliegende Schrift bereits den Anspruch einer *Integrationsleistung* zwischen den kostenorientierten und damit vorwiegend *monetär* ausgerichteten Kooperationszielsetzungen, wie sie meist von den Transaktionskostentheoretikern[99] erhoben werden, und den *erfolgs- und fähigkeitspotentialorientieren* Zielsetzungen, die insbesondere in der anglo-amerikanischen Literatur im Rahmen der "Core Competence"- Sichtweise[100] als oberstes Kooperationsziel postuliert werden. Nur eine verbundene Sichtweise dieser beiden "Zieldimensionen" wird dem Potential und der Vielfältigkeit von Kooperationen als Strategieinstrument sowie den derzeit vorherrschenden Leitgedanken der generellen Unternehmungspolitik und -führung gerecht und kann somit als Ziel- und Steuerungsrichtlinie für das Controlling herangezogen werden.

Durch die Zugrundelegung des gesamten Managementprozesses von der Kooperationsinitiierung bis zur -auflösung und durch den damit einhergehenden Versuch einer möglichst vollständigen Erfassung der mit Kooperationen verbundenen, qualitativen und quantitativen Auswirkungen soll eine *zweite Integrationsleistung* vollzogen werden. Das Kooperationscontrolling ist dabei an den "Lebenszyklus einer strategischen Kooperation"[101] im Sinne eines "Lebenszykluscontrolling"[102] auszurichten, was sich beispielsweise in der Berücksichtigung der Auswirkungen, die in späteren Managementphasen auftreten, bereits in den Entscheidungen früherer Phasen oder in der Durchführung von phasenkoppelnden Aufgaben mittels phasenübergreifender Instrumente durch das Controlling niederschlägt. Das Controlling fungiert dabei in seiner Koordinationsfunktion zwischen den verschiedenen Phasen eines Kooperationsprozesses und den in den unterschiedlichen Phasen dominierenden Managementaufgaben als eine Art "Overlayer".[103]

Die *dritte Form der Integrationsleistung* für das in dieser Arbeit zu entwickelnde Kooperationscontrolling bezieht sich auf die Verknüpfung der Planungs-, Steuerungs- und

---

99 Beispielhaft zu erwähnen sind Hauser (1991), Rotering, J. (1993) und Contractor/Lorange (1988b).

100 Die Entwicklung dieser fähigkeitsorientierten Sichtweise von Unternehmungen und Unternehmungsführung wurde von Prahalad/Hamel (1990) angestoßen. Eine Anwendung dieser Gedanken auf Kooperationen wird von Richter/Vettel (1995) und Strautmann (1993) vorgenommen.

101 Zur Möglichkeit der Zugrundelegung eines Kooperations-"Lebenszyklus" vgl. Abschnitt 3.5.

102 Zum Konzept der Lebenszyklusorientierung vgl. Engel (1986), insbesondere S. 399 und Back-Hock (1992) sowie Abschnitt 3.5.

103 Der Begriff des "Controlling-Overlayer" stammt von Etzioni (1968) und bezieht sich auf ein durch Führung entwickeltes Steuerungs- und Regelungssystem, das das Handeln der Aktoren zumindest teilweise beeinflußt. Vgl. auch Kirsch (1991b), S. 19 und S. 31-39. Eine gelungene Darstellung des Controlling als Overlayer des Management findet sich bei Steinle (1995c), S. 25.

Kontrollaspekte auf der Ebene der Kooperationsbeteiligten bzw. -partner, die als Kooperationsträger fungieren, mit der Ebene der Kooperation, also der Gemeinschaftsunternehmung oder dem Gemeinschaftsprojekt.

In der Tradition der anwendungsorientierten Betriebswirtschaftslehre verfolgt diese Arbeit das Ziel, einen Beitrag zur Verbesserung der theoretischen und empirischen Grundlagen des Phänomens "Strategische Kooperationen" zu liefern. Dabei ist den Anforderungen an eine praxeologisch ausgerichtete Wissenschaft durch die Entwicklung eines theoretischen Rahmens zur Konzeption eines Kooperationscontrolling einerseits, und durch die Herausarbeitung praxisbezogener Gestaltungsempfehlungen und -instrumente zur Steuerung von strategischen Kooperationen und Kooperationsprozessen andererseits, Rechnung zu tragen. Diese Zielsetzung ist nur im Rahmen einer präskriptiven Theorie, wie sie der vorliegenden Arbeit zugrundeliegt, zu erreichen. Eine solche präskriptive Theorie unterscheidet sich von deskriptiv orientierten Forschungsbeiträgen darin, daß ihr Ziel nicht in der zutreffenden Beschreibung der Wirklichkeit, sondern in einem Aufzeigen der Möglichkeiten und Instrumente einer sinnvollen Gestaltung liegt.[104]

Vor dem Hintergrund der facettenreichen Problemstellung und der skizzierten Anforderungen an eine theoriegeleitete und zugleich anwendungsorientierte Forschung wurden neben der Heranziehung der Literatur als theoretische Grundlage und für die Erarbeitung grundsätzlicher Gestaltungs- und Handlungsmöglichkeiten persönliche Expertengespräche mit Praktikern aus unterschiedlichen Branchen und mit unterschiedlichem Erfahrungshintergrund bezüglich des Management strategischer Kooperationen geführt.[105] Mit diesen persönlichen, teilstrukturierten Interviews wurde eine mehrfache Zielsetzung verfolgt:

(1) Identifikation der spezifischen, mit dem Management und dem Controlling strategischer Kooperationen verbundenen Probleme unter Herausarbeitung der spezifischen, kooperationsbezogenen Erfolgs- und Mißerfolgsfaktoren,
(2) Aufnahme der gegenwärtig in der Praxis der Controllingfunktion zugeschriebenen Aufgaben und der Art der Institutionalisierung des Kooperationscontrolling,
(3) Überprüfung der theoretisch ermittelten Handlungs- und Gestaltungsempfehlungen, insbesondere hinsichtlich der praktischen Eignung und des derzeitigen Verwendungsgrades von Planungs-, Steuerungs- und Kontrollinstrumenten.

Aus der Problemstellung und der Zielsetzung der Arbeit ergibt sich eine weitgehend deduktive Vorgehensweise. Die Abbildung 1 veranschaulicht in einer komprimierten Darstellung den Aufbau der Arbeit und die einzelnen Analyseschritte.

---

104 Vgl. Gahl (1991), S. 5f. Nach Hayek (1980), S. 33 muß "... fruchtbare Sozialwissenschaft sehr weitgehend ein Studium dessen sein, was nicht ist: Eine Konstruktion hypothetischer Modelle von möglichen Welten, die existieren könnten, wenn die veränderbaren Bedingungen anders gestaltet würden."

105 Zu der Vorgehensweise und dem Inhalt der empirischen Analyse vgl. Abschnitt 6.3.

Kapitel 1:

Einführung, Problemstellung und Zielsetzung

- Auslöser und Gründe für Zunahme von strategischen Kooperationen
- Besondere Anforderungen an das Kooperationsmanagement und -controlling
- Zielsetzung und Vorgehensweise

Kapitel 2:

Wert- und potentialorientiertes Strategisches Management

- Konzeption des Strategischen Management
- Wert- und Potentialorientierung im Strategischen Management

Kapitel 3:

Kooperationen und Kooperationsmanagement

- Terminologische Grundlagen und Entstehungstheorien
- Ziele und Gestaltungsformen
- Kooperationserfolg und Erfolgsfaktoren
- Prozeß des Kooperationsmanagement

Kapitel 4:

Zukunftsgerichtetes Controlling

- Funktionale, instrumentelle und organisatorische Aspekte eines koordinations- und führungsunterstützungsorientierten Controlling
- Besondere Ziele und Anforderungen des Kooperationscontrolling

Kapitel 5:

Kooperationscontrolling

- Phasenbezogene Systematisierung der Aufgaben und Instrumente

Kapitel 6:

Gestaltungsempfehlungen

- Controllingaufgaben und Erfolgsfaktoren in der Kooperationspraxis
- Institutionalisierungsaspekte und typenbezogene Gestaltungsempfehlungen
- Problembereiche und Grenzen des Kooperationscontrolling

Kapitel 7:

Zusammenfassung

- Essentielle Aussagen und Ergebnisse im Überblick

Abbildung 1: Aufbau der Arbeit

Das folgende Kapitel beinhaltet in Form einer Grundlegung und der Erstellung eines theoretischen Bezugsrahmens die Darstellung und Kennzeichnung eines *wert- und potentialorientierten Strategischen Management*. Aufbauend auf einer vorwiegend deskriptiven Darstellung der Ziele, Aufgaben und Prinzipien der Unternehmungsführung, wie sie unter das Konstrukt "Strategisches Management" subsumiert werden, erfolgt der Versuch einer Integration zweier "neuer" Managementperspektiven zur Gewinnung eines geschlossenen Konzepts der Unternehmungsführung als Grundlage für die weiteren Untersuchungen. Diese beiden "neuen" Entwicklungen in der Unternehmungsführung[106] sind die Ausrichtung des Management an der Steigerung des Unternehmenswertes im Sinne einer *wertorientierten Unternehmungsführung* einerseits, und die Forderung nach einer Orientierung der Unternehmungsführung an den Fähigkeitspotentialen der Unternehmung im Sinne eines *potentialorientierten Management* andererseits.

Das dritte Kapitel dient der Durchleuchtung von Kooperationen und Kooperationsmanagement als *Objektbereich* des Kooperationscontrolling. Eine Abgrenzung von strategischen Kooperationen gegenüber nicht-kooperativen und nicht-unternehmungsübergreifenden Organisationsformen sowie nicht-strategischen Kooperationen soll ebenso geleistet werden wie eine Systematisierung innerhalb des Objektbereiches durch die Herausarbeitung managementbezogener Typen strategischer Kooperationen. Für die Erarbeitung der Zielsetzung eines Kooperationscontrolling als Unterstützung des Management ist es zudem erforderlich, den Erfolgsbegriff, die Erfolgsfaktoren und die Möglichkeiten eines Erfolgsmanagement in strategischen Kooperationen zu problematisieren, um darauf aufbauend einen idealtypischen Managementprozeß strategischer Kooperationen und die in den einzelnen Phasen anfallenden Managementaufgaben zu skizzieren.

Im vierten Kapitel erfolgt auf der Grundlage der Darstellung einer zukunftsgerichteten Controlling-Konzeption zunächst die Ableitung allgemeiner funktionaler, instrumentaler und organisatorischer Aspekte eines zukunftsgerichteten Controlling bei der Unterstützung des Strategischen Management. Die Erkenntnisse und Ergebnisse dieser allgemeinen Controllingaspekte werden auf den Objektbereich "Strategische Kooperationen" unter Rekurs auf die gewonnenen Erkenntnisse des vorangegangenen Kapitels übertragen und die grundlegenden Ziele, Merkmale und Analysedimensionen des Kooperationscontrolling aufgezeigt.

Die funktionale Ausgestaltung des Kooperationscontrolling zur Unterstützung des wert- und potentialorientierten Management strategischer Kooperationen ist Gegenstand des fünften Kapitels. Die grundlegende Systematisierung der Aufgaben und Instrumente des Koopera-

---

106 Eine sehr umfangreiche Darstellung der gegenwärtigen theoretischen Diskussion und Erkenntnisse zum Forschungsobjekt "Unternehmungsführung" stammt von Knyphausen-Aufseß (1995).

tionscontrolling orientiert sich dabei an dem im dritten Kapitel skizzierten Managementprozeß und den einzelnen Managementphasen.

Aufbauend auf der grundsätzlich für alle Kooperationstypen anwendbaren, phasenbezogenen Konzeption des Kooperationscontrolling werden im sechsten Kapitel spezifische Handlungs- und Gestaltungsempfehlungen für die Instituitionalisierung und die Ausgestaltung im Rahmen unterschiedlicher Grundtypen strategischer Unternehmungskooperationen aufgestellt. Zudem erfolgt die Darstellung der im Rahmen dieser Arbeit vorgenommenen empirischen Beleuchtung hinsichtlich der Aufgaben und Formen des Kooperationscontrolling sowie der Erfolgsfaktoren strategischer Kooperationen in der unternehmerischen Praxis. Aufgrund der Neuartigkeit des Untersuchungsgegenstandes und des hier skizzierten theoretischen Konzeptes eines integrativen, wert- und potentialorientierten Kooperationscontrolling ist jedoch bereits an dieser Stelle darauf hinzuweisen, daß eine vollständige Überprüfung der vorgestellten theoretischen Konzeption in der Empirie gezwungenermaßen nicht gelingen kann,[107] sondern daß sich *mosaiksteinartige* Erkenntnisse ergeben, die als Input für die Erstellung der theoretischen Konzeption des Kooperationscontrolling fungieren und in dem sechsten Kapitel nochmals zusammengetragen und angepaßt werden sollen. Die Problembereiche und Grenzen der proaktiven Kooperationssteuerung durch ein zukunftsgerichtetes Controlling beschließen dieses Kapitel.

Das abschließende siebte Kapitel soll die wesentlichen Ergebnisse der Arbeit thesenförmig zusammenfassen und dabei auch mögliche Entwicklungsperspektiven und weiteren Forschungsbedarf im Bereich des Controlling strategischer Kooperationen aufzeigen.

---

[107] Gahl (1991), S. 8 charakterisiert den Zusammenhang zwischen der Entwicklung eines theoretischen Konzepts und seiner empirischen Überprüfung folgendermaßen: "Um sich der Richtigkeit anzunähern, kann .. der empirischen Untersuchung ... lediglich die Funktion eines kritischen Potentials zugestanden werden, welches für die Weiterentwicklung der theoretischen Aussagen einen Beitrag zu leisten vermag."

Kapitel 1:

Einführung, Problemstellung und Zielsetzung

- Auslöser und Gründe für Zunahme von strategischen Kooperationen
- Besondere Anforderungen an das Kooperationsmanagement und -controlling
- Zielsetzung und Vorgehensweise

Kapitel 2:

Wert- und potentialorientiertes Strategisches Management

- Konzeption des Strategischen Management
- Wert- und Potentialorientierung im Strategischen Management

Kapitel 3:

Kooperationen und Kooperationsmanagement

- Terminologische Grundlagen und Entstehungstheorien
- Ziele und Gestaltungsformen
- Kooperationserfolg und Erfolgsfaktoren
- Prozeß des Kooperationsmanagement

Kapitel 4:

Zukunftsgerichtetes Controlling

- Funktionale, instrumentelle und organisatorische Aspekte eines koordinations- und führungsunterstützungsorientierten Controlling
- Besondere Ziele und Anforderungen des Kooperationscontrolling

Kapitel 5:

Kooperationscontrolling

- Phasenbezogene Systematisierung der Aufgaben und Instrumente

Kapitel 6:

Gestaltungsempfehlungen

- Controllingaufgaben und Erfolgsfaktoren in der Kooperationspraxis
- Institutionalisierungsaspekte und typenbezogene Gestaltungsempfehlungen
- Problembereiche und Grenzen des Kooperationscontrolling

Kapitel 7:

Zusammenfassung

- Essentielle Aussagen und Ergebnisse im Überblick

2. Theoretischer Bezugsrahmen: Konzeption eines wert- und potentialorientierten Strategischen Management

2.1 Grundkonzeption des Strategischen Management

2.1.1 Grundlegende Aspekte des Strategischen Management

Der grundlegenden Untersuchungsfrage, wie Controlling das Management strategischer Kooperationen unterstützen kann und welche Aufgaben dem Controlling zuzurechnen sind, kann nicht nachgegangen werden, ohne vorher einen theoretischen Bezugsrahmen entwickelt zu haben. Ein solcher theoretischer Bezugsrahmen soll als strukturiertes Vorverständnis fungieren und eine systematisierende und heuristische Funktion entfalten,[1] um den Untersuchungsbereich "Kooperationscontrolling" einordnen und die Fülle bereits existierender präskriptiver und empirischer Untersuchungen mit ihren Einzelhypothesen zum Thema Kooperationsmanagement in ein geschlossenes Aussagensystem über Kooperationscontrolling als Unterstützungsfunktion des Kooperationsmanagement einordnen zu können. Ein theoretischer Bezugsrahmen ist somit nicht nur eine Vokabel oder ein Vokabular, das einen sprachlichen Zugriff auf einen Gegenstandsbereich erlaubt, sondern er ermöglicht es, "... das Denken über komplexe reale Systeme zu ordnen"[2] und zu einer exploratorischen Analyse anzuleiten.

Von der Vielzahl der Konzepte, auf die in der Kooperationsliteratur Rekurs genommen wird,[3] ist das des Strategischen Management für die vorliegende Untersuchung aus den folgenden Gründen am besten geeignet:

(1) der Bezugsrahmen eines Strategischen Management erlaubt eine Einordnung von Kooperationen als ein strategisches Instrument in den Gesamtkomplex der Unternehmungspolitik und -strategie bspw. von Kooperationen als einer Form des Wachstumsweges von Unternehmungen;

(2) durch die Zugrundelegung des im Strategischen Management enthaltenen Strategieentwicklungsprozesses wird die phasenorientierte Systematisierung des Kooperationsprozesses erleichtert;

(3) durch die Systematisierung der im Strategischen Management zu erfüllenden Aufgaben werden die Einordnung und die Ableitung der Aufgaben des Controlling als Führungsunterstützungsfunktion vorstrukturiert.

---

1 Zu den Funktionen und Anforderungen eines theoretischen Bezugsrahmens vgl. Rössl (1990), insbesondere S. 99f. Zu der Verwendung unterschiedlicher theoretischer Bezugsrahmen in Verbindung mit dem Phänomen "strategische Kooperationen" vgl. Lutz (1993), S. 92-95.

2 Kirsch (1981), S. 195. Vgl. auch Kirsch (1988), S. 51.

3 In der Literatur wird jedoch häufig auf die Untersuchung verzichtet, welchen Beitrag eine Theorie nicht nur zur Erklärung der Entstehung, sondern auch für die Gestaltung und das Management zu liefern vermag. Einen umfassenden Vergleich und den Versuch einer Wertung der unterschiedlichen Theorien liefert Rotering, J. (1993), S. 66-147. Vgl. auch Abschnitt 3.1.2.

Die inhaltliche Bestimmung des Wortes "Strategie" wird durch die Heterogenität seiner Begriffsverwendungen stark erschwert. In den letzten Jahren ist das Attribut 'strategisch' so häufig und für so viele unterschiedliche Sachverhalte verwendet worden, daß man schon von einer Art "Modeerscheinung"[4] reden kann. "'Strategy' is now one of the favorite words in the fields of business management despite its unclear meaning."[5] Durch den proliferierenden, heterogenen und teilweise populistischen Zwecken dienenden Gebrauch des Strategiebegriffs ist dieser zwar nicht "bedeutungslos"[6] geworden, hat aber an "Bedeutungsschärfe" verloren.[7]

Angesichts der Vielschichtigkeit und Varietät der mit dem Strategiebegriff assoziierten Bedeutungen[8] ist die Ableitung einer allgemeingültigen Definition schwierig, da die sich überschneidenen Strategiedefinitionen eine Art "begriffliche Wolke" bilden. Den meisten Strategiedefinitionen ist gemein, daß sie Strategie als einen "Weg", "Pfad"[9], "grundsätzliche Verhaltens- oder Vorgehensweise"[10] oder "Maßnahmenbündel"[11] auffassen, auf und mit dem ein vorher festgelegtes Ziel erreicht werden soll. Unterscheiden lassen sich dabei präskriptive und deskriptive Ansätze.[12]

Strategie in der *präskriptiven Theorie* ist das Ergebnis eines geplanten Willensbildungsprozesses, der einer rationalen Handhabung des Strategieproblems entspricht.[13] Im Mittelpunkt der präskriptiven Theorie steht die Annahme von Planungsrationalität und die auf ihr fußende Ableitung von Handlungs- und Gestaltungsempfehlungen im Sinne von Strategietechniken und -instrumenten, insbesondere bezogen auf die Planung. Innerhalb der präskriptiven Ansätze lassen sich weite Begriffsfassungen, die die Zielfestlegung mit zur Strategie zählen, von engen, die die Zielbestimmung als Inhalt der Unternehmungspolitik betrachten und für die Strategieerarbeitung als gegeben voraussetzen, unterscheiden.[14]

Im Rahmen der *deskriptiven Vorgehensweise* zur Bestimmung des Inhaltes des Strategiebegriffs wird unter Strategie das erachtet, was in der Praxis unter strategischer Führung bzw. strategischer Planung verstanden wird.[15] Die Hypothese einer Planungsrationalität tritt in diesen Ansätzen gegenüber der Beobachtung des tatsächlichen, teilweise auch irrationalen, strategischen Verhaltens zurück. Intuitiv-emotionale Aspekte beim Entwickeln und Wechseln von

---

4 Vgl. Holzwart (1993b), S.11 und Albach (1988b), S. 2.
5 Evered (1983), S. 59. Ähnlich auch Jemison (1981), S. 601 und Gälweiler (1981a).
6 Vgl. Scholz (1987), S. 2.
7 Vgl. Eggers (1994), S. 31.
8 Einen sehr umfassenden Überblick über die verschiedenen Definitionen und Inhalte von Strategien in der betriebswirtschaftlichen Literatur gibt Holzwart (1993b), S. 254-272.
9 Vgl. Steinle/Eggers (1989), S. 693, Wild (1982), S. 169 und Hussey (1982), S. 121.
10 Vgl. Hahn (1991a), S. 4, Schwaninger (1989), S. 311-313.
11 Vgl. Bircher (1976), S. 94f.
12 Zu dieser Unterscheidung vgl. auch Ropella (1989), S. 13 und Lehmann (1993), S. 13f.
13 Vgl. Schreyögg (1984), S. 77f. und Hofer/Schendel (1978), S. 25f.
14 Vgl. Ropella (1989), S. 14f. und Gälweiler (1981b), S. 84-90.
15 Vgl. Lehmann (1993), S. 14.

Strategien lösen in einem derart *"erweiterten"* Begriffsverständnis die Vorstellung einer "Strategietechnokratie" ab.[16]

Die Kritik an einer formalisierten, partialanalytischen strategischen Planung als alleiniges Instrument der Unternehmungssteuerung[17] kennzeichnet den Übergang der Sichtweise der Unternehmungsführung als Strategische Planung zu einer umfassenderen Strategischen Management-Sichtweise.[18] Dieses erweiterte Verständnis der strategischen Unternehmungsführung entspringt im wesentlichen einer sich dramatisch verstärkenden Frage nach der Existenzsicherung von Unternehmungen, die durch die turbulenteren und intensiveren Wettbewerbswirkungen in einem sich immer schneller wandelnden Umfeld in immer höheren Maße als gefährdet erachtet wird[19] und der gleichzeitigen Erkenntnis, daß dieser Gefahr nur durch eine langfristige, strategische Koordination der unternehmerischen Fähigkeiten und Erfolgspotentiale durch ein "Vor-Denken"[20] im Sinne der strategischen Planung begegnet werden kann.[21] Vom unternehmerischen Umfeld aus werden neue Anforderungen an Strategien herangetragen, die zu einer "Wesensänderung"[22] der strategischen Unternehmungsführung führen bzw. geführt haben. Zu den Elementen dieser Wesensänderung zählen:

- steigende Bedeutung von Strategieänderungen und -wechseln,[23]
- verstärkte Dezentralisierung der Strategieaufgaben und damit die Notwendigkeit zu einer auf mehreren Hierarchieebenen breit gestreuten Fähigkeit zum strategischen Denken,[24]
- Tendenz der strategischen Führung, sich stärker auf die Rahmengestaltung im Sinne der Unternehmungskultur, -politik und -philosophie zu konzentrieren,[25]
- verstärkte Einbeziehung "weicher" Management- und Koordinationsinstrumente, um den komplexen Strategiezusammenhängen wenigstens teilweise Herr zu werden,[26]

---

16 Vgl. Mintzberg (1988), S. 73 und (1994a), S. 15. Vgl. grundlegend zur Problematik der Planungsrationalität Abschnitt 2.1.2.

17 Vgl. Steinle/Lawa/Kolbeck (1994), S. 378 und Mintzberg (1994b).

18 Zu einem synoptischen Überblick über die Entwicklungsstufen zum Strategischen Management vgl. Henzler (1988), S. 1298 und Ansoff/Declerck/Hayes (1992), S. 110-147.

19 Vgl. Lehmann (1993), S. 6, Steinle (1995c), S. 25f.

20 Vgl. Steinle (1995c), S. 25.

21 Vgl. Pfohl/Zettelmeyer (1987), S. 165f. und Winand (1989), Sp. 448f. sowie Abschnitt 2.2.3.

22 Vgl. Lehmann (1993), S. 20.

23 Legt man die traditionelle Sichtweise der Strategieaufgabe als "...matching internal resources to environmental opportunities and threats ..." von Green (1988), S. 126 zugrunde und geht von einem beschleunigten Wandel dieser "opportunities and threats" aus, dann folgt daraus zwangsläufig die Notwendigkeit zu häufigeren Strategiewechseln und -adaptionen. Steinle (1985), S. 425 weist darauf hin, daß Strategien nicht nur Ergebnis, sondern auch "Wandlungsimpetus" sein können.

24 Vgl. Bleicher bereits (1972), S. 72ff. und Florin (1988), S. 49ff.

25 Vgl. hierzu Henzler (1994a), S. 52 und das dort zitierte Beispiel der Bertelsmann-Gruppe als ein "partnerschaftliches Unternehmen" mit einem geringen Grad an festen, inhaltlichen Regelungen sowie ähnlich Henzler (1988), S. 1300f. Das ambivalente Verhältnis zwischen Strategie und Unternehmungskultur bringen Steinle/Eggers/ter Hell (1992), S. 4 zum Ausdruck: "Die Strategie ist immer kulturgeprägt und zugleich kulturprägend."

- wachsende Bedeutung der Strategieimplementation als Bestandteil des gesamten Strategieprozesses,[27]
- tendenziell ganzheitliche Sichtweise der Probleme im Sinne eines "ganzheitlich-vernetzenden Management"[28].

Damit verbunden ist jedoch kein "fall of strategic planning"[29] sondern eine Erweiterung und Neuausrichtung: "Strategic planning isn't dead - it changed."[30] Es ist eine Entwicklung "...away from a largely staff-driven exercise, heavily dependent on analytical methodologies and elaborate documentation, and focused on the *development* of strategies ... toward an executive-driven activity, balancing 'hard' (quantitative) and 'soft' (judgmental) tools and approaches, and focused on the *implementation* of strategies..."[31] zu beobachten, wobei die weiterhin verbleibende Notwendigkeit zu einer Planung, Steuerung und Kontrolle strategischer Aktivitäten für die weitere Untersuchung hervorzuheben ist.

Als theoretische Grundlage für die vorliegende Untersuchung eignet sich die Grundkonzeption des Strategischen Management von Kirsch et al.[32], die eine erweiterte Sichtweise des Strategischen Management und eine Verknüpfung mit den Unternehmungszielen und der Unternehmungspolitik zum Inhalt hat. Die Darstellung dieser Grundkonzeption ist Gegenstand des folgenden Abschnitts.

2.1.2 Strategisches Management als evolutionäre Führungskonzeption

Strategisches Management nach Kirsch et al. wird als "Management of Evolution" oder als "Strategisches Denken der dritten Generation" bezeichnet.[33] Zentraler Grundgedanke dieser Konzeption ist die Vorstellung einer *fortschrittsfähigen Organisation*, die durch eine *Handlungsfähigkeit*, die *Fähigkeit zur Bedürfnisbefriedigung* und die *Fähigkeit zum Erkenntnisfortschritt* geprägt ist.[34] Die mikroskopische Betrachtung, wie sie der Produkt-Markt-Strategien früherer Strategiegenerationen unterliegt, wird zu einer konzeptionellen Gesamtsicht der Un-

---

26 Vgl. Bleicher (1991a), S. 27 und zur Entwicklung neuer Organisations- und Strategieansätze Gomez (1992a), S. 167. Daß die "harten" Führungs- und Koordinationsmechanismen durch "weiche" nicht ersetzt, sondern erweitert werden, zeigt das "7-S-Modell" von Peters/Waterman (1984), S. 32.

27 Vgl. Wilson (1994), S. 23 und Riekhof (1993), S. 296.

28 Zur Konzeption eines ganzheitlich-vernetzenden Management vgl. Eggers (1994) und ähnlich auch Bleicher (1991a).

29 Mintzberg (1994c) betitelt eines seiner Bücher mit "The Rise and Fall of Strategic Planning".

30 Vgl. den gleichnamigen Aufsatz von Wilson (1994) und Porter bereits (1987a), S. 21.

31 Wilson (1994), S. 23.

32 Zu der Konzeption des Strategischen Management von Kirsch et al. vgl. grundlegend Kirsch/Esser/Gabele (1979), S. 315-343 und Kirsch (1991b), S. 193ff. Die Vorstellung des Management als *Management des geplanten Wandels* erfolgt in Anlehnung an Rosove's *Strategie der geplanten Evolution*. Vgl. hierzu Rosove (1967), insbesondere S. 75ff.

33 Vgl. Kirsch (1991b), S. 321-325. Die Entwicklungsstufen vor dem "Management of Evolution" werden als "Management of Allokation" und "Management of (Adaptive) Change" bezeichnet.

34 Vgl. Kirsch et al. (1988c), S. 8.

ternehmung erweitert.[35] *Strategisches Management nach Kirsch et al. ist somit die Steuerung und Koordination der langfristigen Evolution der Unternehmung und seiner Aufgabenumwelt über eine konzeptionelle Gesamtsicht der Unternehmung unter dem Leitgedanken der Errichtung und Bewahrung einer fortschrittsfähigen Organisation.*[36] Beim Strategischen Management geht es also nicht mehr allein nur darum, durch einen Fit zwischen Produkt- und Martktstrategie, Organisationsstruktur und Umweltsituation das Überleben der Unternehmung sicherzustellen, sondern durch eine strategische Planung, die die Ziele und Strukturen systematisch mit einbezieht,[37] soll auch ein *Fortschritt* in der Befriedigung der Interessen der von der Organisation und ihrem Handeln Betroffener erreicht werden.[38]

Die Ziele einer Unternehmung sind somit aus den Zielen der Interessengruppen bzw. der Betroffenen abgeleitete Ziele. Die Unternehmung an sich ist kein Selbstzweck, sondern *nur* Mittel zum Zweck.[39] Mit dieser Vorstellung eng verbunden ist ein "interessenpluralistischer Ansatz der Theorie der Unternehmungspolitik",[40] nach der es mehrere an dem Handeln und den Ergebnissen einer Unternehmung Interessierte und Interessengruppen gibt.[41] Aufgrund der Pluralität dieser Interessengruppen und der von ihr verfolgten Ziele muß auch von einer erforderlichen, pluralistischen Zielausrichtung der Unternehmung ausgegangen werden, da die durch die Interessengruppen an die Unternehmung herangetragenen Ziele nicht ausschließlich ökonomischer Natur sind und demnach auch nicht ausschließlich aus den ökonomischen Ergebnissen befriedigt werden können. Das Strategische Management und die ihm vorgelagerte Unternehmungspolitik haben sich demnach an den "Stakeholdern"[42] auszurichten und auch nichtökonomische Ziele *mit*zuverfolgen, wenn diese einer Bedürfnisbefriedigung der "Stakeholder"

---

35 Vgl. Kirsch (1991b), S. 276-296 und Günther (1991), S. 44.

36 Vgl. Kirsch/Trux (1981), S. 324 und Kirsch (1990), Sp. 2283f. Steuerung ist in diesem Kontext in der weiten Fassung zu verstehen, vgl. Refäuter (1990), S. 11f.

37 Die systematische Einbeziehung der Zielbestimmung sowie die durch die Leitlinie der Sicherung und Steigerung der Bedürfnisbefriedigung zu charakterisierenden Normensetzung kennzeichnen die Konzeption des Strategischen Management von Kirsch et al. als eine weite und präskriptive Auffassung von Strategie und strategischer Unternehmungsführung; vgl. hierzu Abschnitt 2.1.1. Bleicher (1991a), S. 52-58 hingegen ordnet dem strategischen Management durch die Verlagerung der Zielsetzungsaufgaben in den Raum des normativen Management weniger Aufgaben zu.

38 Schreyögg (1981), S. 119 weist auf die von Kirsch in frühen Ansätzen postulierte, alleinige Zielsetzung des Strategischen Management als Sicherung der Überlebensfähigkeit der Unternehmung hin. Ein solches Streben ist keine ontologische Gegebenheit, sondern entspricht der Setzung und Verfolgung normativer Leitvorstellungen.

39 Eine umfassende Auseinandersetzung mit den Zielbildungsprozessen in der Unternehmung findet sich bei Kirsch (1991b), S. 205-237, der eine Unterscheidung zwischen den Zielen *für die* Organisation (Unternehmung) und den Zielen *der* Organisation (Unternehmung) vornimmt.

40 Zur Vorstellung der Unternehmung als "interessenpluralistisches System" vgl. stellvertretend für andere Paul (1977), S. 332ff. und Kirsch (1991b), S. 114-130.

41 In einer empirischen Untersuchung von Steinle/Kirschbaum/Kirschbaum (1993b) erweist sich das Streben nach einer ausgewogenen, pluralistischen Interessenberücksichtigung als ein wichtiger betrieblicher Erfolgsfaktor.

42 Mason/Mitroff (1981), S. 95 charakterisieren stakeholders als "...the concrete entities that effect and in turn are effected by a policy." Vgl. auch Staehle (1990), S. 394ff.; Ansoff (1965), S. 15ff.

dienen und der Unternehmung einen Handlungs- bzw. Erkenntnisfortschritt ermöglichen.[43] Im Gegensatz zur rationalistischen Theorie, die das eindimensionale Unternehmungsziel Gewinnmaximierung als Maxime postuliert, wird daher für die folgende Untersuchung von der Existenz anthrophologischer, soziologischer oder politischer Elemente der mit Unternehmungen und somit auch Unternehmungskooperationen verfolgten Ziele ausgegangen.[44]

Die Grundmerkmale und konzeptionellen Bausteine des "Management of Evolution" und der Konzeption des auf der Unternehmungspolitik aufbauenden Strategischen Management sowie die daraus resultierenden Implikationen für das Controlling strategischer Kooperationen sind demnach folgendermaßen zu skizzieren:[45]

(1) Orientierung an den "Vorsteuergrößen des Erfolges"[46]

Im Mittelpunkt des Strategischen Management stehen nicht operative und finanzwirtschaftliche Größen, wie sie dem traditionellen Rechnungswesen entspringen, sondern Potentiale, Chancen und Risiken, Stärken und Schwächen, die eher geeignet erscheinen, die zukünftige Entwicklung der Unternehmung und ihre relative Position in der Umwelt zu bestimmen und zu steuern. Für das Controlling bedeutet diese bewußte Hinorientierung zu zukünftigen Aspekten und die Ausrichtung an "möglichen Welten"[47] die Notwendigkeit einer ebenfalls bewußt zukunftsgerichteten Ausgestaltung.[48] Strategische Kooperationen ihrerseits stellen ein Instrument, eine "Option des Strategischen Management"[49] zur Verbesserung der relativen Position der Unternehmung zu ihrer Umwelt dar, und sind daher an ihrem Beitrag zum Aufbau, zur Sicherung und zur Nutzung von Erfolgspotentialen zu planen, zu steuern und zu bewerten.

(2) Akzeptanz und proaktives Verständnis von Diskontinuitäten

Das Strategische Management geht von dem plötzlichen, immer wiederkehrenden Auftreten von nicht oder nur schwer prognostizierbaren Diskontinuitäten[50] im Sinne "Strategischer Überraschungen" aus, die sich bestenfalls durch "weak signals" ankündigen und denen mit einer proaktiven Handlungsweise begegnet werden muß, einerseits im Sinne eines frühzeitigen Erkennens durch eine "Strategische Frühaufklärung" und andererseits im Sinne der Bereitstellung

---

43 Zu der Frage, an welchen "Anspruchsgruppen" und zu welchem Grad eine Unternehmung ihre Politik und ihr Handeln ausrichten soll und welche Implikationen sich hierfür für das Strategische Management ergeben, siehe Abschnitt 2.2.3. Vgl. grundlegend auch Bleicher (1991a), S. 103-106.

44 Zur Unterscheidung zwischen einer rationalistischen und einer behavioristischen Theorie der Unternehmung vgl. Hammer (1995), S. 32ff.

45 Zu den folgenden Ausführungen vgl. Kirsch (1991a), S. 12f. und Kirsch (1991b), S. 323-325.

46 Vgl. zu diesem Begriff Gälweiler (1983), S 495, aber auch grundlegend Abschnitt 2.2.2.

47 Vgl. Kirsch/Knyphausen/Ringlstetter (1989), S. 7-9.

48 Zur Konzeption eines zukunftsgerichteten Controlling vgl. Steinle (1986), S. 9-13 und Abschnitt 4.

49 Frank (1994), S. 49.

50 Die Berücksichtigung von Diskontinuitäten im Strategischen Management wurde insbesondere durch die Forschungsarbeiten der Chaostheorie vorangetrieben, wobei die Chaostheorie teilweise eine eher extreme Position vertritt, durch die Annahme, daß sich Entwicklungen prinzipiell nicht wiederholen, daß Prognosen demnach unmöglich und Planungen sinnlos sind, vgl. Durstenberger (1991), S. 244.

von Bewältigungspotential durch die Schaffung von Flexibilität und Handlungsvermögen.[51] Durch eine strategische Frühaufklärung kann die zur Reaktion verfügbare Zeit verlängert und durch den Aufbau von Flexibilität der Handlungsspielraum einer Unternehmung erweitert werden.[52] Strategischen Kooperationen werden im allgemeinen ein hohes Flexibilitätspotential zugesprochen.[53]

Zur Mitwirkung bei der proaktiven *Diskontinuitätshandhabung* bei der Formulierung und Steuerung strategischer Kooperationen hat das Kooperationscontrolling bewußt den Einsatz von Frühaufklärungssystemen und Szenario-Techniken zu fördern und zu unterstützen. Die Kooperationskontrolle ist in diesem Sinne gemäß der Konzeption der strategischen Kontrolle von Steinmann/Schreyögg auch auf die strategische Überwachung auszurichten.[54]

(3) Schrittweise strategische Evolutionssteuerung im Sinne eines "gemäßigten Voluntarismus"[55]

Mit der Konzeption des Strategischen Management verbindet sich ein "evolutionäres" Denken[56], das einerseits nicht von einer uneingeschränkten Machbarkeit, andererseits auch nicht von dem Verzicht auf bewußte und zielgerichtete Steuerung ausgeht, sondern vielmehr durch das Verständnis eines "gemäßigten Voluntarismus" die Zielsetzung des Strategischen Management darin sieht, durch "kleine Schritte" ("peacemeal engineering"[57]) und eine konzeptionelle Gesamtsicht die Entwicklung der Unternehmung zu steuern.

Aus der Annahme der begrenzten Steuerbarkeit von Unternehmungen ergibt sich für das Controlling keine grundsätzliche Existenzberechtigungsfrage,[58] sondern die Notwendigkeit zu einer Neuausrichtung und einer Fokussierung auf die Managementunterstützung bei der Rahmen- und Prozeßgestaltung des Strategieentwicklungsprozesses sowie auf komplexitätsbejahende und -reduzierende, an qualitativen Größen orientierte Maßnahmen zur Unterstützung der Entscheidungsfindung bei schlecht-strukturierten Problemen.[59] Aus der Gegebenheit, daß strategische Kooperationen in einem durch Dynamik und Komplexität zu beschreibenden Umfeld operieren und in interorganisationale Beziehungsnetze eingebettet sein können, entspringen die

---

51 Vgl. Ansoff (1976), S. 129-152.

52 Vgl. hierzu Steinle (1986), S. 8f. und (1988b), S. 127-130.

53 Insbesondere im Vergleich zu anderen Wachstumsstrategien wie Akquisition und Alleingang. Vgl. hierzu Sydow (1993), S. 110-118 und Abschnitt 3.2.2.

54 Zur Konzeption der strategischen Kontrolle vgl. Steinmann/Schreyögg (1986) und grundlegend Abschnitt 4 und in Verbindung mit strategischen Kooperationen insbesondere Abschnitt 5.4.3.

55 Siehe zu einer ausführlichen Darstellung der Vorstellung des gemäßigten Voluntarismus Kirsch/Esser/Gabele (1979), S. 232f; Steinle (1988a), S. 253 und 258 sowie Eggers (1994), S. 1-3.

56 Der evolutionäre Ansatz, vertreten bspw. von Hayek (1969), S. 100ff. besagt, daß Unternehmungen als komplexe soziale Systeme nicht ausschließlich das Ergebnis bewußten Handelns sind, sondern vielmehr Resultat eines Evolutionsprozesses.

57 Vgl. hierzu Popper (1974), S. 245ff. und Lindblohm (1965) und (1976), der von der Notwendigkeit eines "Muddling Through" bzw. "Der Wissenschaft vom 'Durchwursteln'" spricht.

58 Eggers (1994), S. 1-3 bspw. fragt dialektisch nach "Controlling the Uncontrollable?", vgl. auch Varadarajan/Clark/Pride (1992), S. 39.

59 Vgl. hierzu Abschnitt 1.2 2. Zur Problematik der Entscheidungsfindung bei "schlecht-strukturierten Problemen" oder "Multi-Kontext-Problemen" vgl. Kirsch et al. (1988c), S. 34 und Eggers (1994), insbesondere S. 43-45.

Innenkomplexität und der *geringe Strukturierungsgrad* von Kooperationen und wird deren begrenzte, technokratische Steuerbarkeit sichtbar.[60] Bleicher charakterisiert zwischenbetriebliche Kooperationen als "labile evolutorische Prozesse"[61], verweist jedoch gleichzeitig auf die Notwendigkeit eines systematischen Kooperationsmanagement mit Planung, Steuerung und Kontrolle.[62] Festzuhalten bleibt an dieser Stelle, daß das Kooperationsmanagement und -controlling eine proaktive "Evolutionssteuerung" anstreben müssen.[63]

(4) Stärkere "strategische Mobilisierung" der operativen Führungskräfte

Um die Gefahr des "Versandes" der von strategischen Stabsabteilungen getroffenen Planungen zu reduzieren, wird eine "Mobilisierung" des strategischen Denkens und Handelns der *operativen* Führungskräfte[64] durch eine Dezentralisierung der materiellen strategischen Planung angestrebt, die durch eine Prozeßberatung und Moderation seitens zentraler, strategischer Abteilungen oder "Berater" unterstützt wird.[65]

Für das Controlling ergibt sich hieraus die Anforderung, sich konsequent auf die Methodenbereitstellung und Informationsversorgung zu konzentrieren, um so die Aufgabenerfüllung innerhalb des Strategieprozesses durch operative Führungskräfte zu unterstützen. Gleichfalls werden mit der Dezentralisierung strategischer Entscheidungshandlungen Koordinationsaktivitäten zwischen den Unternehmungsbereichen und -abteilungen zur Sicherstellung einer möglichst optimalen, gesamtunternehmungsbezogenen Strategieplanung und -ausführung erforderlich. In diesem Bereich obliegt dem Controlling strategischer Kooperationen die wichtige Aufgabe, eine Koordination bzw. Integration der Planungs- und Steuerungsaktivitäten auf der Ebene der Kooperationsträger und der Ebene der Kooperation herzustellen.

(5) Promotion und Förderung strategischer Entscheidungen

Neben der stärkeren Partizipation *operativer* Führungskräfte an den Strategieaufgaben ist eine *Promotion* der Entscheidungen sicherzustellen, "...um zu verhindern, daß die Unterschiedlichkeit der Sichtweisen, Werte und Interessen es gar nicht erst zu einer Entscheidung kommen läßt."[66]

Gerade weil Kooperationen eine starke Heterogenität der Sichtweisen, Werte und Interessen nicht nur innerhalb der Organisationen der Kooperationsbeteiligten, sondern auch zwischen den Kooperationspartnern aufweisen, und die organisationsübergreifende Zusammenarbeit und die dabei erforderlichen Interaktionen auf Barrieren bei den handelnden Personen stoßen, ist

---

60 Vgl. Lutz (1993), S. 76.

61 Vgl. Bleicher (1989b), S. 5.

62 Vgl. Bleicher/ Hermann (1991), S. 30-38.

63 Zur Abgrenzung zwischen Management und Controlling vgl. Abschnitt 4.

64 Im Sinne des hier charakterisierten, strategischen Denkens gibt es eigentlich keine "operativen Führungskräfte". Das strategische Denken und Handeln ist vielmehr auf allen Führungsebenen verankert.

65 Durch die Dezentralisierung werden "kundennähere" Konzepte, Lösungen und Vorgehensweisen angestrebt, vgl. Henzler (1988), S. 1302. Auf der ehemals Strategie- und Planungsebene der zentralen Stäbe verbleiben im wesentlichen Aufgaben im Rahmen der Meta-Planung und der Prozeßberatung.

66 Kirsch (1991a), S. 13.

einer Promotion der Kooperationsentscheidungen im Verlauf des Prozesses der Zusammenarbeit große Bedeutung beizumessen. Das Controlling hat sich nicht nur auf die ihm in der unternehmerischen Praxis zugestandene Funktion des "kritischen Überprüfens" zu beschränken, sondern aktiv den Kooperationsprozeß zu fördern, bspw. durch das ständige Aufzeigen und Hervorrufen der mit der strategischen Zusammenarbeit verbundenen Vorteile.[67]

Aus der zugrundegelegten, konzeptionellen Gesamtsicht des Strategischen Management ergeben sich zwei wesentliche, inhaltliche Auswirkungen für die Ausgestaltung der strategischen Planung, Steuerung und Kontrolle:

(1) Prozeßorientierte, integrative Strukturierung der Planung, Steuerung und Kontrolle
Strategisches Management strebt eine integrative Gesamtsicht der Unternehmungsentwicklung an und schließt neben dem Entwurf von Aktivitäten und deren Steuerung den Aspekt der Kontrolle, sowohl als Mittel der Durchsetzung und Promotion der formulierten Strategien als auch des Lernens ein. Dieser Sichtweise liegt die Vorstellung einer gewissen Sequenz von Aktivitäten des Strategischen Management zugrunde, nicht in einer strikt linearen Planungslogik, sondern als "geplant-evolutionäre" Grundhaltung .[68] Am Beginn des Strategieentwicklungsprozesses stehen "Exploration und Analyse".[69] Darauf folgen die strategische Zielbildung, die strategische Suche und Strategieauswahl sowie die ersten Implementationsvorbereitungen im Sinne der Planung der "ersten robusten Schritte".[70] Der Strategieentwicklungsprozeß als aufgabenerweiterte und konzeptionsergänzte strategische Planung, der auf die Entwicklung von Unternehmungsstrategien zur Erreichung der formulierten Unternehmungsziele ausgerichtet ist, wird durch die strategische Steuerung und Kontrolle zum Strategischen Management erweitert.[71]

(2) Integrative Berücksichtigung unterschiedlicher Strategiedimensionen
Die Unternehmungsstrategie bezieht sich auf die Entwicklung der Unternehmung als Ganzes und schließt neben der Bestimmung von Wettbewerbsfeldern Ressourcenstrategien im Sinne eines zielgerichteten und strategiegeleiteten Vorgehens zum Aufbau und Einsatz von Ressourcenpotentialen ebenso mit ein, wie die Gestaltung der Managementsysteme und der Beziehungen der Unternehmung zu den verschiedenen Interessengruppen.[72] Es geht beim Strategischen Management also darum, einen "Fit" zwischen Produkt-, Markt- und Ressourcenstrategie sowie Organisationsstruktur und Umweltsituation im Sinne eines "Co-Alignment"[73] herzustellen.

---

67 Auf diese Weise würde ein Kooperationscontrolling größere Akzeptanz erhalten und nicht, wie sich aus den Expertengesprächen ergeben hat, nur als "Bremser" operieren und angesehen werden.

68 Zur Struktur und den Managementaufgaben im Strategieentwicklungsprozeß vgl. Steinle (1995c), S. 26-30.

69 Während die "Exploration" tendenziell "zweckunbestimmt" und wenig strukturiert ist, besteht bei der Analyse bereits eine Grundvorstellung über den Untersuchungsbereich und können daher strukturierte Instrumente angewandt werden. Vgl. Kirsch et al. (1988c), S. 19.

70 Vgl. Kirsch et al. (1988c), S. 30 und Kirsch/Obring (1991), S. 372.

71 Vgl. Hahn (1992a), S. 1385-1390.

72 Für die unterschiedlichen "Dimensionen" des Strategischen Management wählen Kirsch et al. (1988c), S. 15-17 neutrale Begriffe wie "Primär-, Sekundär- und Tertiärbereich", um strategie- und situationsabhängig unterschiedliche, relative Bedeutungen der einzelnen Dimensionen zuzulassen. Zum Zusammenwirken der verschiedenen Dimensionen vgl. Vizjak (1990), S. 15f.

73 Vgl. Thompson (1967), S. 147.

Diese beiden Ausprägungen der konzeptionellen Gesamtsicht im Strategischen Management, nämlich die Erweiterung der strategischen Planung zu einem umfassenden Strategie*prozeß* einerseits und die Existenz und Verwobenheit unterschiedlicher Strategie*dimensionen* im Vergleich zu der monistischen Produkt-Markt-Betrachtung andererseits, haben grundlegende Auswirkungen auf das Verständnis von Kooperationsmanagement und -controlling. Sowohl bezüglich der Strategieprozeßphasen als auch der Strategiedimensionen existieren zwischen der allgemeinen strategischen Unternehmungsführung und dem strategischen Kooperationsmanagement signifikante Analogien und interdependente Verknüpfungen, wie die vorliegende Untersuchung aufzeigen soll.

Im folgenden sollen zunächst zwei, in der jüngeren Betriebswirtschaftslehre viel diskutierte Theorien oder *Strömungen,* die *wertorientierte Unternehmungsführung* und die *fähigkeits- oder potentialorientierte Unternehmungsführung*, dargestellt und der Frage nachgegangen werden, inwieweit diese beiden Ansätze bereits in der Konzeption des Strategischen Management enthalten sind bzw. als Erweiterung in diese aufgenommen werden können, und welche grundlegende Bedeutung sie für die Konzeption des Kooperationscontrolling haben.

2.2 Wert- und Potentialmanagement als Komplementärelemente des Strategischen Management

2.2.1 Wertorientierte Unternehmungsführung: Verknüpfung von Unternehmungsstrategie und Unternehmenswert

Wertorientierte Unternehmungsführung ist derzeit ein besonders häufig und intensiv diskutiertes Konzept der Unternehmungsführung bzw. des Strategischen Management.[74] Teece sieht sogar eine Deckungsgleichheit zwischen wertorientierter Unternehmungsführung und Strategischem Management:

> "Strategic Management can be defined as the formulation, implementation, and evaluation of managerial actions that enhance the value of a business enterprise."[75]

Der Leitgedanke der wertorientierten Strategieplanung und Unternehmungsführung ist die Ausrichtung und Bewertung der Strategieziele und strategischen Maßnahmen an ihrem Beitrag zur Steigerung des Unternehmenswertes. Die Einbeziehung von Erkenntnissen der Finanztheorie in die Strategiebetrachtung und die bewußte *Heraushebung von quantitativ meßbaren*

---

74 Vgl. Knyphausen (1992), S. 331.
75 Teece (1990), S. 40.

Strategieauswirkungen ist als Gegenströmung und Erweiterung der eher qualitativ ausgerichteten Strategiedebatte der 80er Jahre anzusehen.[76]

Die unterschiedlichen Modelle der wertorientierten Unternehmungsführung gehen alle von der Annahme aus, daß das oberste Ziel der Unternehmung die Erzielung von "Mehrwert" für die Anteilseigner ist. Nicht die Idee der Ausrichtung der Unternehmungsziele an den Kapitalgebern, sondern der *Absolutheitsanspruch*, der damit verbunden ist, ist das Neue dieser Ansätze.[77] Im Gegensatz zu dem auf der "Koalitionstheorie"[78] beruhenden Strategischen Management basieren die wertorientierten Ansätze der Unternehmungsführung auf der "Principal-Agent-Theory"[79] und stellen damit die Interessen der "Shareholder" vor denen anderer "Stakeholder"[80]. Ob hierdurch ein *Interessenkonflikt* zwischen den unterschiedlichen Anspruchsgruppen provoziert wird oder die Interessen weitgehend deckungsgleich sind, wird nicht nur in der direkt zum Forschungsbereich des "Shareholder-Value"-Ansatzes gehörenden Literatur kontrovers diskutiert.[81] Während den Verfechtern der wertorientierten Unternehmungsführung zuzustimmen ist, daß eine Steigerung des Unternehmenswertes bzw. die Bessererreichung der ökonomischen, finanzwirtschaftlich meßbaren Zielsetzung von Unternehmungen grundsätzlich im Interesse aller Anspruchsgruppen liegt[82], so ist ihnen gleichzeitig entgegenzuhalten, daß sich die Interessen der 'Stakeholder' grundsätzlich nicht auf rein ökonomische Zielsetzungen beschränken und somit auch nicht allein durch eine Steigerung des Unternehmenswertes erreichbar sind.[83]

Die verschiedenen Ansätze zur wertorientierten Unternehmungsführung gehen von der Annahme eines effizienten Kapitalmarktes aus, so daß der Marktwert der Unternehmung ihrem Kapitalwert, berechnet aus den abgezinsten zukünftigen Cash-Flows, entspricht. Die einzelnen Modellvarianten unterscheiden sich hinsichtlich der Ermittlung bzw. Prognose der zukünftigen Cash-Flows bzw. hinsichtlich des zugrunde gelegten Diskontierungsfaktors.[84] Allen Ansätzen

---

76 Vgl. Siegert (1995), S. 598, Timmermann (1988), S. 95 und Henzler (1988), S. 1296.

77 Vgl. Kohlhusen (1995), S. B9.

78 Vgl. Cyert/March (1963) und Abschnitt 2.1.2.

79 Zu einer umfassenden Darstellung der Principal-Agent-Theory vgl. Breid (1995), S. 821-846.

80 Vgl. Bühner (1990a), S. 9f. Der Begriff 'Shareholder' bezeichnet die Anteilseigner einer Unternehmung, 'stakeholder' dagegen alle Personen, Personengruppen, Institutionen und Organisationen, die vom Verhalten der Unternehmung beeinflußt werden, vgl. Boehm-Tettelbach (1990), S. 200f. und Abschnitt 2.1.2. Aufgrund der Fokussierung auf die "shareholder" wird für die wertorientierten Anätze der Terminus "Shareholder-Value-Analysis" verwendet; vgl. Fruhan (1979), Rappaport (1987), Wenner/LeBer (1989) und Bühner (1993).

81 Vgl. stellvertretend für viele andere Kohlhusen (1995), S. B9, Bleicher (1991a), S. 102-106.

82 Ein Beispiel für eine rein ökonomische Auslegung der Zielsetzungen aller Anspruchsgruppen liefert Rappaport (1987), S. 59.

83 Selbst hinsichtlich der Eigentümer ist die Annahme einer monistisch-ökonomischen Zielsetzung nicht unumstritten. Vgl. hierzu Kirchner (1991), S. 123. Eine empirische Untersuchung über die Unternehmungsziele, die die Bedeutung des Gewinnziels relativierend darstellt, stammt von Fritz et al. (1988) Vgl. auch Wiedmann (1993), S. 21-25.

84 Da eine detaillierte Charakterisierung und Problematisierung der unterschiedlichen Ansätze den hier vorliegenden Rahmen und auch Untersuchungszweck weit überschreiten würden, wird auf die umfangreiche

ist jedoch die Orientierung an Cash-Flow-Größen und damit der bewußte Verzicht auf eine Verwendung von buchhalterischen Aufwands- und Ertrags- bzw. Bilanzgrößen gemein.[85] Der 'Gewinn' und die auf ihm beruhenden Größen werden als Steuerungs- und Bewertungsgrößen kritisiert, weil (1) die Höhe des Gewinns wenigstens kurzfristig durch Ansatz- und Bewertungswahlrechte beeinflußbar, d.h. gestaltbar ist, weil (2) keine Berücksichtigung des Risikos erfolgt, unter dem der Gewinn erwirtschaftet wird, und weil (3) Zeitpräferenzen nicht berücksichtigt werden.[86]

Zur Ermittlung des Kapitalwertes einer Unternehmung oder eines Geschäftsbereichs wird der prognostizierte Strom der Cash-Flow-Überschüsse mit einem aus dem Gesamtkapital ermittelten Kapitalkostensatz diskontiert. Diesem Vorgehen liegt die Vorstellung zugrunde, daß auch die Anteilseigner einer Unternehmung eine Mindestverzinsung ihres eingesetzten Kapitals erwarten, wobei sich die Höhe der Verzinsungserwartung aus dem mit einer Unternehmung verbundenen Risiko ergibt,[87] und ein Wert- bzw. Vermögenszuwachs nur dann erreicht wird, wenn eine Unternehmung zusätzlich zu den Mindestverzinsungsansprüchen der Eigenkapitalgeber einen Gewinn bzw. einen Kapitalzuwachs erwirtschaftet. Aufgrund des begrenzten Zeitraumes, für den die Cash-Flows bestimmt bzw. prognostiziert werden können, wird die Betrachtungsperiode für die Berechnung und Analyse des Unternehmenswertes in zwei Abschnitte unterteilt. Während für den ersten Abschnitt die Cash-Flows auf Jahresbasis prognostiziert werden, wird für den zweiten Abschnitt von einem "Restwert" der Unternehmung ausgegangen, in der Regel dergestalt, daß die Unternehmung in dem zweiten Abschnitt eine marktübliche Verzinsung und damit gerade eine Deckung der Kapitalkosten erzielt.[88]

Durch die Möglichkeit einer analytischen Dekomposition des Unternehmenswertes in seine Einflußgrößen sind die Ansätze zur wertorientierten Unternehmungsführung nicht nur ein Verfahren zur Messung des Strategieerfolgs, das nach der Formulierung und Ausführung einer Strategie im Rahmen einer Strategiekontrolle eingesetzt werden kann, sondern sie können auch wertvolle Unterstützung bei der Strategieplanung leisten. Rappaport umschreibt die Anwen-

---

Literatur zu diesem Themenkomplex verwiesen; vgl. z.B. Herter (1994), S. S. 13-122, Copeland/Koller/Murrin (1993), Ballwieser (1990) und (1995) und die dort angegebene Literatur.

85 Damit wird der "Verwässerung" der Aufwands- und Ertragsgrößen durch handelsrechtliche (und nach dem umgekehrten Maßgeblichkeitsprinzip auch steuerrechtliche) Ansatz- und Bewertungswahlrechte Rechnung getragen. Vgl. zum Maßgeblichkeitsprinzip Schmidt (1994) und Kloock (1989).

86 Vgl. Bühner (1990a), S. 16, Gomez (1992b), S. 13.

87 Dieses Risiko kann durch Rückgriff auf das Capital-Asset-Pricing-Modell bestimmt und ausgedrückt werden durch sogenannte Beta-Faktoren, die das Risiko einer Unternehmung aus der Schwankung ihrer Marktpreise im Zeitverlauf im Vergleich zu der Varietät des Gesamtmarktes ausdrücken. Vgl. hierzu und zur Kritik an der Verwendung von Beta-Faktoren Ballwieser (1995), S. 124-129; Dirrigl (1994), S. 416f.; Bühner (1994b), S. 24-30. Alternativ wird in der Literatur eine analytische Risikoermittlung vorgeschlagen, vgl. Bruse (1984), S. 973-976; Hahn (1987), S. 146; Hürlimann (1993), S. 85-87. Zur praktischen Umsetzung am Beispiel des RWE-Konzerns vgl. Baan (1994), S. 137f.

88 Diesem Verfahren liegt die Annahme zugrunde, daß vollständige Konkurrenz herrscht und daß eine Unternehmung daher nur für einen begrenzten Zeitraum eine über der üblichen Marktrendite liegende Kapitalverzinsung erreichen kann.

dungsmöglichkeit des "Shareholder-Value"-Ansatzes im Rahmen des Strategischen Management wie folgt:

> "Strategy valuation is not merely a measurement technique that is applied after the strategy formulation process is completed. Its real power lies in the way it can be integrated throughout the strategy formulation effort. The technique of strategy valuation can be applied even in the earliest stages of strategy formulation."[89]

Die Einflußfaktoren auf die Höhe des Kapitalwertes werden "Werttreiber" oder "Wertgeneratoren" genannt. Zu den direkten Werttreibern oder *Werttreibern erster Ordnung* gehören Umsatzwachstum, Umsatzüberschußrate, Erweiterungsinvestitionsraten, Kapitalkostensatz und Steuersatz. *Werttreiber zweiter Ordnung* umfassen prinizipiell alle Einflußgrößen auf die direkten Werttreiber und sind nahezu identisch mit den Faktoren, die die relative Wettbewerbsposition einer Unternehmung charakterisieren.[90] Durch die Verbindung und hierarchische Ordnung dieser Einflußgrößen läßt sich ähnlich dem RoI-Schema ein "Wertsteigerungsnetzwerk" konzipieren, das die Verbindung zwischen Wettbewerbsstrategie und Unternehmenswert herstellt[91], wobei jedoch bereits auf der zweiten Ebene keine eindeutig bestimmbaren und quantifizierbaren Zusammenhänge zwischen den Größen bestehen.

Gerade in der Möglichkeit zur Verknüpfung einer qualitativen Strategieformulierung mit der quantitativen Strategiebewertung sehen einige Autoren den eigentlichen Vorteil der wertorientierten Unternehmungsführung.[92] Im folgenden sollen die Anwendungspotentiale der Ansätze einer wertorientierten Unternehmungsführung im Rahmen des Strategischen Management und für das zu konzipierende Kooperationscontrolling kritisch durchleuchtet werden. Hierbei ergeben sich zunächst fünf mit der vorgestellten wertorientierten Konzeption verbundene Problembereiche:[93]

(1) Die Transformation des der Konzipierung des Wertmanagement zugrundeliegenden, sozio-ökonomischen Umfelds der Vereinigten Staaten auf Europa erscheint trotz der generell zu konstatierenden Tendenz ihrer "Annäherung" problematisch. Die Capital Investment Systeme der beiden Wirtschaftsregionen unterscheiden sich (noch) wesentlich voneinander, sowohl hinsichtlich der Merkmale des externen als auch des internen Kapitalmarktes.[94] Hieraus entspringen unterschiedliche Verhaltensweisen und Ziele der

---

89 Rappaport (1987), S. 58.

90 Eine Auflistung typischer indirekter Wertgeneratoren liefert Mirow (1994), S. 56f. Zu den direkten Werttreibern vgl. Börsig (1993), S. 85 und 90 und Dirrigl (1994), S. 16.

91 Zur Bildung von Wertsteigerungsnetzwerken vgl. Gomez (1992b), S. 15 und Hlinski/Weigand/Zeuzem (1995), S. 202.

92 Vgl. bspw. Michel (1994), S. 23.

93 Zusätzlich zu den Problembereichen der Ansätze der wertorientierten Unternehmungsführung steht die Frage, ob sie im Vergleich zu den bereits existierenden investitionstheoretischen Verfahren der Unternehmensbewertung, wie bspw. der Ertragswertmethode, neue Erkenntnisse liefern. Vgl. hierzu kritisch Ballwieser (1993), S. 166-168; Ruhnke (1995), S. 6ff. und Jonas (1995), S. 86f., im Zusammenhang mit strategischen Investitionen Sieben/Diedrich (1990), S. 805-807.

94 Vgl. Titzrath (1995), S. 3.

Anteilseigner und der Kapitalmarktteilnehmer sowie unterschiedliche institutionelle Rahmenbedingungen.

(2) Angesichts des grundsätzlich in Europa vorherrschenden Selbstverständnisses der Unternehmungsführung und des Aufsichtsrates als Koordinator verschiedener "Stakeholderinteressen" ist die alleinige Ausrichtung der Unternehmungsziele an dem Vermögenszuwachs der Anteilseigner durchweg als problematisch zu erachten.

(3) Die verschiedenen Ansätze treffen weitgehende Annahmen hinsichtlich der Existenz von Risikofaktoren, der Bestimmbarkeit von Kapitalkosten auch für einzelne Geschäftsbereiche und der Möglichkeit einer Quantifizierung der Wirkungen von strategischen Maßnahmen.[95] Im Kontext der im Strategischen Management geforderten Berücksichtigung zukünftiger, qualitativ meßbarer Größen, bringt allzuviel Quantifizierung die Gefahr der (Schein-)Objektivierung mit sich, die Gefahr, daß angesichts von quantitativen Daten die Auseinandersetzung mit den dabei zugrundeliegenden Prämissen und Wirkungsbezügen ins Hintertreffen gerät.[96]

(4) Bei strategischen Maßnahmen und Investitionen, wie sie strategische Kooperationen grundsätzlich darstellen, besteht das Problem, daß ihre Auswirkungen auf den Gewinn bzw. Cash-Flow weit in der Zunkunft liegen und *nur* über den Restwert berücksichtigt werden können.[97] Damit unterstützen die Unternehmenswertansätze tendenziell die Ergreifung kurzfristig ausgelegter Strategien.[98] Eine Möglichkeit zur Integration der Wirkungen von Maßnahmen zum Aufbau von Erfolgspotentialen durch die Stärkung von Fähigkeitspotentialen - und nicht ausschließlich der Nutzung von bereits bestehenden Erfolgspotentialen - in die Konzeption des wertorientierten Management besteht nicht.

(5) Durch den Versuch, jede einzelne Strategiemaßnahme bzw. jeden einzelnen Geschäftsbereich hinsichtlich seines Beitrags zum Gesamtunternehmenswert zu beurteilen, werden Unternehmungen in einzelne Bereiche "zerteilt", was sich bspw. in der derzeit zu beobachtenden Organisationstendenz zur Bildung von Managementholdings äußert. Die zwischen den Bereichen bestehenden Synergiepotentiale in Form von Verbindungen und bereichsübergreifenden Unternehmungsfähigkeiten oder Kernkompetenzen werden dabei nicht betrachtet.[99]

Die bisherigen Gedanken zur wertorientierten Unternehmungsführung zusammenfassend zeigt die Abbildung 2 die Positionierung des Konzepts des wertorientierten Management hinsichtlich seiner Zielperspektive und Zielausrichtung.

---

95 Herter (1994), S. 56 weist bspw. auf die Schwierigkeiten bei der Wertermittlung einzelner Geschäftsbereiche aufgrund der in Deutschland viel größeren Trennung zwischen internem und externem Rechnungswesen als in den Vereinigten Staaten hin.

96 Vgl. Knyphausen (1992), S. 349. Auf die Gefahr einer zu einseitigen Finanzzielausrichtung verweist auch Langguth (1994), S. 204f.

97 Vgl. Herter (1994), S. 41. Zum Anteil des Restwertes am Gesamtunternehmenswert haben Copeland/Koller/Murrin (1993), S. 223-244 eine empirische Untersuchung angestellt.

98 Eine andere Meinung vertritt Rappaport (1992), S. 86-91, unterstützt durch eine Untersuchung des amerikanischen Kapitalmarktes. Die in der Literatur vorgeschlagene Möglichkeit zur Berücksichtigung langfristiger Möglichkeiten/Potentiale durch die Verwendung von Optionspreismodellen erscheint als sehr theoretisch und wenig operational, vgl. Herter (1992), S. 320ff.

99 Vgl. Vizjak (1994), S. 25ff. und Goold/Campbell (1988), S. 15.

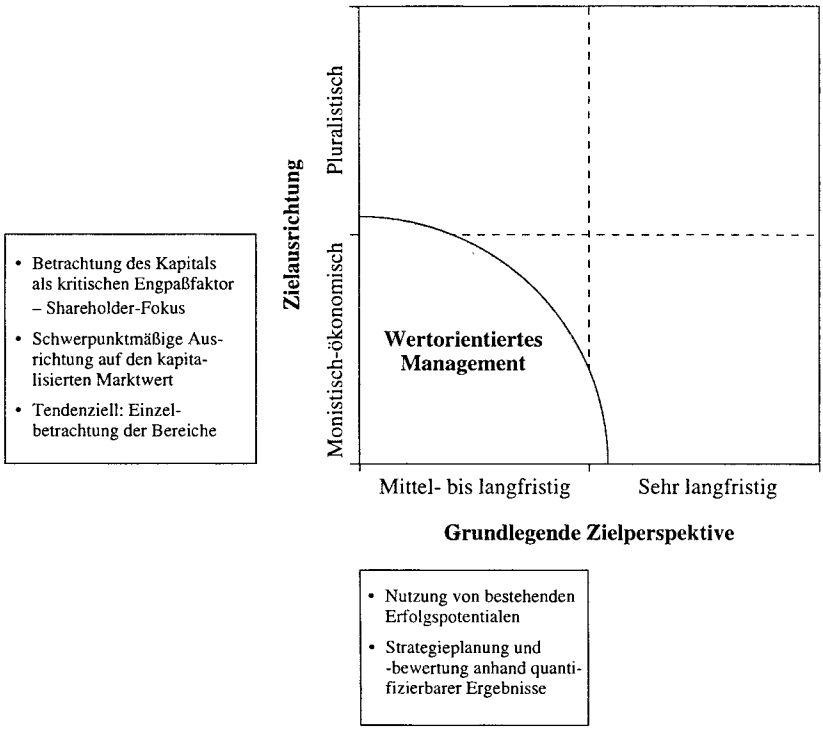


Abbildung 2: Zielperspektive und -ausrichtung im Wertmanagement
In Anlehnung an: Bleicher (1991b), S. 106.

Trotz der dargelegten Probleme liefert die Konzeption der wertorientierten Unternehmungsführung einen wichtigen und ergänzenden Beitrag zur Konzeption des Strategischen Management. Die entscheidenden Stärken des Ansatzes sind die Existenz eines objektivierbaren und quantifizierbaren Oberziels der Unternehmung sowie die Umsetzung operativer und strategischer Werttreiber in die finanzielle Sphäre der Unternehmung. "Gestärkt wird ... eine ganzheitliche Sichtweise mit einem Gefühl für die Wirkungsparameter (Werttreiber) eines Geschäftes und den gegenseitigen Einfluß dieser Werttreiber... Der Shareholder-Value-Ansatz zwingt zur Versachlichung der Synergiediskussion."[100]

Für das Kooperationscontrolling ergibt sich hieraus ein geschlossenes, theoretisches Konzept zur *finanzwirtschaftlichen Quantifizierung des Wertbeitrages der Kooperationsstrategie für*

[100] Bühner (1994a), S. 9. Hervorzuheben sind weitere Ansätze zur Integration des Shareholder-Value-Ansatzes in das Instrumentarium des Strategischen Management wie bspw. mit der Portfolio-Technik, mit Industriestrukturkurven und anderen.

den Gesamtunternehmungswert.[101] Besonders gut geeignet erscheint das Wertkonzept für die Planung und Bewertung von solchen Kooperationsstrategien, bei denen Kooperationsunternehmungen mit einer eigenen Ressourcen- bzw. Kapitalausstattung gegründet werden, die primär eine erfolgspotentialnutzende Strategie und damit vorwiegend finanzwirtschaftliche (Rentabilitäts-)ziele verfolgen, also für diejenigen Kooperationen, die Teil einer *finanzwirtschaftlichen* Investitionsstrategie sind. Die Steuerung und das Controlling von solchen Kooperationsstrategien, deren Hauptzwecke in dem Erwerb und dem *Erlernen* von *Fähigkeiten* und nicht deren Anwendung liegen, bedürfen jedoch einer speziell potentialorientierten Sichtweise, die im folgenden Abschnitt näher skizziert werden soll.

2.2.2 Potentialmanagement: Verbindung von Erfolgspotential- und Fähigkeitsausrichtung

Eine neben dem wertorientierten Management in den letzten Jahren besonders vieldiskutierte Variante[102] der ökonomischen Theorie ist das Potentialmanagement als *Weiterentwicklung der ressourcenorientierten Unternehmungsführung* ("resource-based view"), deren Grundidee darin besteht, die Einzigartigkeit einer Unternehmung und ihre relative Wettbewerbsposition durch den Umfang und die Qualität der von ihr kontrollierten Ressourcen zu erklären.[103] Die verstärkte Orientierung an den unternehmerischen Potentialen und den Erfolgsfaktoren[104] im Markt als Basis für den Unternehmungserfolg, im Sinne einer *Orientierung an den grundlegenden Erfolgsursachen*, wird gefördert durch die steigende Komplexität der Umwelt und die *Grenzen einer noch detaillierteren, ausgeklügelteren Strategieplanung.*[105]

Während im Mittelpunkt der traditionellen "Ressourcenansätze" die *strategieeffiziente Verteilung* von "tangible resources" auf Projekte und Geschäftsbereiche sowie deren effiziente *Nutzung* im Sinne eines "resource accumulation and resource leverage" stehen, konzentriert sich die jüngere wissenschaftliche Diskussion auf die *Entwicklung und den Aufbau* von Ressourcen und faßt den Ressourcenbegriff einerseits durch eine Einbeziehung von "intangible resources" und deren Zusammenfassung zu Ressourcen*bündeln* weiter bzw. andererseits durch die Fokussierung auf die einen Wettbewerbsvorteil begründenden Ressourcen auch enger.[106] Aufgrund ihres Vorsteuercharakters für Unternehmungserfolge wird für die erfolgsspezifischen

---

101 Henzler (1994a), S. 56 kritisiert, daß Kooperationspolitik und -strategien bislang zu wenig anhand ihres Beitrags zum Unternehmenswert bewertet und beurteilt worden sind.

102 Nach einer empirischen Untersuchung von Wilson (1994), S. 15 ff. ist das Potentialmanagement bzw. die Ausrichtung an Kernkompetenzen die größte Veränderung innerhalb des Strategischen Management während der letzten fünf Jahre.

103 Die Sichtweise von Unternehmungen als Kombinationen von Fähigkeiten geht auf Penrose (1959) zurück. Vgl. auch Grant (1991), S. 114ff.

104 Zu dem Begriff und den Inhalten von "Erfolgsfaktoren" vgl. Abschnitt 3.4.2.

105 Vgl. hierzu und zur Verbindung der Orientierung an den Erfolgsfaktoren mit dem Prozeß der Strategieentwicklung Steinle/Schmidt/Lawa (1995), S. 311ff. Zu den Grenzen der Planung vgl. Arbeitskreis "Integrierte Unternehmensplanung" der Schmalenbach-Gesellschaft (1991), S. 811ff.

106 Vgl. Rasche/Wolfrum (1994), S. 502.

und -generierenden Ressourcen der Begriff "Potential" gewählt.[107] *Potentiale* sind immaterielle Faktoren, verfügbare Mittel, Möglichkeiten, Fähigkeiten und Energien, die eine Art von *Leistungsvermögen* bzw. eine positive Unterscheidung zum Wettbewerb ausdrücken und in der Zukunft in materielle Erfolgsgrößen - Gewinne - umgewandelt werden können.[108]

Die Ursache dafür, daß der Besitz von Ressourcen einen Wettbewerbsvorteil darstellen kann, ist darin begründet, daß nicht alle Ressourcen über Faktormärkte handelbar sind. Knyphausen-Aufseß faßt diesen Aspekt wie folgt zusammen:

> "Fähigkeiten (als eine Form der intangiblen Ressourcen bzw. Ressourcenbündel, Anm. d. Verf.) eines Unternehmens sind häufig nicht auf Blaupausen vorhanden, sondern in die Tiefenstrukturen der organisatorischen Lebenswelt eingeschrieben; sie können nur über ein zeitraubendes 'Learning by Doing' angeeignet werden...insbesondere die intangiblen Ressourcen entziehen sich dem 'Strategic Factor Market'...".[109]

Auf der Grundlage dieser Vorstellung der Quellen des Unternehmungserfolges lassen sich im Sinne einer mehrebenenanalytischen Betrachtung[110] drei verschiedene gedankliche Perspektiven des Unternehmungserfolges unterscheiden:[111]

(1) Rein monetäre Betrachtungsweise: Erfolge

Im Mittelpunkt dieser Perspektive stehen quantitativ-nominale Erfolgsgrößen, die einen bereits realisierten, wirtschaftlichen Erfolg bezogen auf Input-Output-Relationen ausdrücken. Der Unsicherheitsgrad bei der Bestimmung und Messung ist relativ gering, eine direkte Einwirkungsmöglichkeit der Unternehmungsführung besteht nicht (mehr).

(2) Sichtweise der produkt-/marktbezogenen "Vor-Steuergrößen": Erfolgspotentiale

Die Existenz von Erfolgspotentialen wird als notwendige Bedingung für die Realisierungsmöglichkeit von Unternehmungserfolg angesehen. Ausdruck finden die Erfolgspotentiale in der *Erfüllung produkt-/marktbezogener Erfolgsfaktoren* und werden daher gemessen in Marktanteilen, Produktqualitäten, Servicegeschwindigkeiten etc.[112] Gälweiler charakterisiert Erfolgspotentiale als "...das gesamte Gefüge aller jeweils produkt- und markenspezifischen, erfolgsrele-

---

107 Auf die Proliferation und die damit verbundene Heterogenität des Potentialbegriffs verweist Lehmann (1993), S. 58. Die umfangreiche Beschäftigung der Betriebswirtschaftslehre mit dem Potentialbegriff ist durch das Streben nach den Gründen des Erfolges von Unternehmungen zu erklären und durch den Versuch, dabei die Leiter der "Why-Questions" weiter aufzusteigen, vgl. Knyphausen-Aufseß (1995), S. 98.

108 Zur Definition des Potentialbegriffs vgl. Mann (1986), S. 475, Steinle/Schmidt/Lawa (1995), S. 311f.

109 Knyphausen-Aufseß (1995), S. 83f.

110 Zur Vorgehensweise einer Mehr-Ebenen-Analyse vgl. Steinle (1985), S. 461ff.; Steinle (1988a), S. 249ff. und hinsichtlich des Erfolgsmanagement Steinle/Lawa/Schmidt (1993), S. 198f.

111 Ähnliche gedankliche Unterteilungen hinsichtlich der Ebenen der Vorsteuergrößen finden sich bei Winand (1989), Sp. 444; Bleicher (1991a), S. 333-337; Mann (1989), S. 60 und Gälweiler (1976), S. 362ff., auf den das Konzept der "Vorsteuergrößen" zurückgeht.

112 Zum Zusammenhang zwischen Erfolgsfaktoren und Erfolgspotentialen vgl. Steinle/Schmidt/Lawa (1995), S. 311f.; Fischer (1993), S. 18f.

vanten Voraussetzungen, die spätestens dann bestehen müssen, wenn es um die Erfolgsrealisierung geht."[113] Aufgrund der Geschäftsfeldbezogenheit von Erfolgspotentialen lassen sich diese mittels der herkömmlichen Planungs- und Kontrollinstrumente planen und steuern. Die Verknüpfung der einzelnen Erfolgspotentiale ergibt die "Strategische Erfolgsposition", die vorhandene "Strategische Plattform" oder "strategic architecture" einer Unternehmung .[114]

(3) Sichtweise organisationsbezogener "Vor-Vor-Steuergrößen": Fähigkeiten und Fähigkeitspotentiale

Während die *Nutzung* marktbezogener Erfolgspotentiale "klassisches Objekt" der strategischen Planung ist, kennzeichnen Fähigkeitspotentiale die Möglichkeiten, die eine Unternehmung besitzt, marktbezogene Erfolgspotentiale *aufzubauen.*[115] Die verstärkte Betrachtung der Fähigkeiten oder "core competences"[116] einer Unternehmung als eigentliche Quelle des Erfolges geht zurück auf Prahalad/Hamel:

> "The real sources of advantage are to be found in management's ability to consolidate corporatewide technologies and production skills into competencies that empower individual businesses to adapt quickly to changing opportunities."[117]

Unternehmungsbezogene Kernfähigkeiten oder -kompetenzen[118] als "...collective learning in the organization, especially how to coordinate diverse production skills and integrate multiple streams of technologies..."[119] wie z.B. die Kompetenz zu effizientem Projektmanagement oder zur Vermarktung von Konsumprodukten, sind geschäftsfeld- und funktions*übergreifend* und damit in ihrer Nutzung nicht an existierende Geschäftsfelder bzw. den geschäftsfeldspezifischen Erfolgsfaktoren gebunden.[120] Somit lassen sich diese Erfolgsquellen mit den herkömmlichen Planungstechniken, insbesondere der Portfolio-Analyse nicht ausreichend fassen.[121] Ihre Ope-

---

113 Gälweiler (1990), S. 26.

114 Zum Begriff "Strategische Erfolgsposition" vgl. Pümpin (1986), S. 29-52, der jedoch keine strikte Unterscheidung zwischen Erfolgs- und Fähigkeitspotentialen trifft. Zum Begriff "Strategische Plattform" vgl. Müller-Stewens (1988), S. 224; zum Begriff "Strategic architecture" vgl. Band/Scanlan (1995), S. 111.

115 Vgl. Weber (1993), S. 403. Ein Fähigkeitspotential ist der Zustand, der die Gesamtheit aller vorhandenen und verfügbaren Mittel und Möglichkeiten einer auf Wissen und Können beruhenden Befähigung auf einem bestimmten Gebiet beschreibt, vgl. Lehmann (1993), S. 64.

116 In der betriebswirtschaftlichen Literatur wird eine Vielzahl unterschiedlicher Begriffe für die hier skizzierten Kernfähigkeiten verwendet, bspw. "distinctive competence", erstmals verwendet von Selznik (1957); vgl. auch Snow/Hrebiniak (1980), S. 317; Chatterjee (1986), S. 120ff. und Kay (1993), S. 12ff.

117 Prahalad/Hamel (1990), S. 81.

118 Im folgenden werden die Begriffe "Kernkompetenzen", "Kernfähigkeiten", "Fähigkeiten" und "Core Competences" synonym verwendet.

119 Prahalad/Hamel (1990), S. 82.

120 Hierdurch kommt der "neue" Charakter der fähigkeitsorientierten Theorie gegenüber den Ressourcenansätzen zum Ausdruck, denn im Mittelpunkt steht nicht mehr die Frage, wie bestimmte Produkt/Markt-Segmente besetzt werden können, sondern welche Möglichkeiten sich aus den bestehenden Fähigkeiten für neue Geschafte ergeben. Die damit verbundene, stärker funktionsbereichsbezogene Sichtweise betonen Hitt/Ireland (1985), S. 274 und Harbinson/Pekar (1993), S. 4.

121 Vgl. Vizjak (1994), S. 25ff., der ein umfassendes, auf den Fähigkeiten einer Unternehmung aufbauendes Synergiemanagement fordert.

rationalisierung und Messung sind zudem äußert schwierig.[122] Eine Identifizierung der Kernkompetenzen erfordert eine "Multi-Perspektiven-Betrachtung" der unternehmerischen Kerngeschäfte und Kernfunktionen. Eine Dekomposition der Kerngeschäfte in ihre Wertschöpfungsschritte und eine Synthese von Elementen der Kernfunktionen zu übergreifenden Geschäftsprozessen eröffnet ein zweistufiges Analyseraster.[123]

Bevor auf der Grundlage dieser Mehr-Ebenen-Betrachtung der Erfolge und Erfolgsquellen von Unternehmungen die Aufgaben und Merkmale eines strategischen Potentialmanagement aufgezeigt werden (können), soll zunächst der Inhalt des Begriffs der "Kernkompetenzen" näher durchleuchtet werden. Kernkompetenzen als erfolgspotentialgenerierende Ressourcenbündel weisen die folgenden Merkmale auf:[124]

(1) Begrenzte Imitierbarkeit
Um einen wirklichen Wettbewerbsvorteil für ihre Träger darzustellen, dürfen Kernkompetenzen durch existierende oder potentielle Wettbewerber nicht einfach imitierbar bzw. leicht erwerbbar sein.[125] Die Schwierigkeit bzw. Ineffizienzen bei der Nachahmung resultieren aus dem Ausmaß der Interdependenzen unterschiedlicher Ressourcen zu Ressourcen*bündeln* ("social complexity") sowie aus den nur "diffusen Kausalzusammenhängen" ("causal ambiguity").[126] Insbesondere hinsichtlich der Wettbewerbswirkungen intangibler Ressourcen existieren nur "Kausalfragmente", bedingt durch ihre Einbettung in hochkomplexe organisatorische Prozesse.

(2) Unternehmungsspezifität
Eng verbunden mit der Nicht-Imitierbarkeit ist das Merkmal der Verbundenheit ("embeddedness") von Kernkompetenzen an Unternehmungen und nicht an einzelne Organisationsmitglieder. Kernkompetenzen sind somit "organizational capabilities" im Sinne von "collective facilities and human skills", die durch einzelne Organisationsmitglieder nicht übertragbar sind.[127]

(3) Nicht-Substituierbarkeit
Für den Unternehmungs- und Strategieerfolg sind Kernkompetenzen als Ressourcenbündel nicht durch andere Ressourcen zu ersetzen, wohl aber die Einzelbestandteile und Komponenten der Kernkompetenzen.

---

122 Einen Vorschlag zur Bestimmung und Messung unterbreitet Tampoe (1994). Hinsichtlich der Anwendungspotentiale einer "Fähigkeitsmatrix" zur Identifizierung der unternehmungsspezifischen Kernkompetenzen vgl. Abschnitt 5.1.

123 Instrumentale Unterstützung kann durch Kreativitätsmethoden und Strategiesitzungen erfolgen. Vgl. Steinle/Eggers (1991), S. 297-316.

124 Genannt seien hier nur die Grundmerkmale, aus denen weitere Eigenschaften von Kernkompetenzen abgeleitet werden können. Vgl. hierzu Tampoe (1994), S. 68f.

125 Diese Anforderung ist nicht gleichzusetzen mit dem Anspruch auf Einzigartigkeit.

126 Vgl. Rasche/Wolfrum (1994), S. 504f, die als zusätzlichen Einflußfaktor auf die Nicht-Imitierbarkeit die Vergangenheitsentwicklung einer Unternehmung sehen, wobei dieser Faktor jedoch den anderen als vorgelagert und nicht gleichwertig anzusehen ist. Zur "social complexity" und "causal ambiguity" vgl Derickx/Cool (1989), S. 1508 bzw. Barney (1991), S. 108-110.

127 Vgl. hierzu und zu einem synoptischen Überblick unterschiedlicher Systematisierungen von "organizational capabilities" Knyphausen-Aufseß (1995), S. 94-101.

(4) Fähigkeit zum Nutzenbeitrag
Kernkompetenzen als Quelle von Erfolgspotentialen einer Unternehmung müssen einen Nutzen für die Kunden im Sinne einer *"Unique Selling Position"* begründen.

Derartige Kernkompetenzen stehen im Mittelpunkt eines Potentialmanagement.[128] Während die strategische Planung einer Unternehmung sich im Kern auf die *Erfolgssicherung durch die Pflege, Weiterentwicklung und Nutzung von Erfolgspotentialen,* unterstützt durch den Einsatz geschäftsfeldbezogener Planungs-, Steuerungs- und Kontrollinstrumente bezieht und dabei eine bewußt marktorientierte Sichtweise verfolgt, steht beim Potentialmanagement die *Entwicklung, Nutzung und der Schutz von Kernkompetenzen sowie der Aufbau von Erfolgspotentialen* im Mittelpunkt der Betrachtung.[129] Kernkompetenzen und Erfolgspotentiale als Objekte des Potentialmanagement sind diejenigen Größen, die zu einem späteren Zeitpunkt durch Aktivierung und Nutzung dazu verwendet werden können, die Entwicklung der Unternehmung zu beeinflussen. Je größer die Potentiale sind und je effizienter deren Einsatz erfolgt, desto besser kann die Unternehmung die Entwicklung des eigenen Geschäftes im Sinne der von der Unternehmungspolitik vorgegebenen Ziele beeinflussen.

Dem potentialorientierten Management liegt die Vorstellung der Unternehmung als ein Portfolio von geschäftsfeldübergreifenden Fähigkeiten zugrunde. "It is possible to conceive of a firm as a portfolio of core competencies on one hand, and encompassing disciplines on the other, rather than as a portfolio of product-market entities."[130] Da diese Fähigkeiten erst die zukünftige Bildung von marktbezogenen Stärken und damit den Aufbau von Erfolgspositionen ermöglichen, liegt dem potentialorientierten Management eine sehr langfristige Perspektive zugrunde.[131] Anders als bei der auf die Anteilseigner fokussierten Wertorientierung ist mit dem Aufbau von Fähigkeiten und Erfolgspotentialen eine eher interessenpluralistische Sichtweise verbunden. Da Träger von Potentialen nur Menschen sein können, treten die Mitarbeiter als Potentialträger in den Vordergrund der Betrachtung.[132] Das organisationale Lernen der Unternehmung beruht auf den Erkenntnisfortschritten und der Weiterentwicklung der Organisationsmitglieder, ist jedoch grundsätzlich auch im Interesse anderer Anspruchsgruppen, da durch den Erkenntnisfortschritt der Organisation ein wesentlicher Beitrag zu ihrem Fortbestehen und ihrer Weiterentwicklung geleistet wird. Analog zur Einordnung der wertorientierten

---

128 Parallel zu dem erweiterten Ressourcenbegriff muß auch der Begriff "Potentialmanagement" weiter gefaßt werden und darf sich nicht nur auf die Planung, Steuerung und Kontrolle des Einsatzes physischer Ressourcen beziehen. Zu dem traditionellen Verständnis von Potentialmanagement vgl. Hahn (1994), S. 257-264.

129 Zur Geschäftsfeldorientierung im Strategischen Management vgl. Hahn (1989b), S. 159 und (1991b), S. 29.

130 Hamel (1991), S, 83; Langlois (1992), S. 105f.

131 Hamel (1991), S. 83 beschreibt die Langfristigkeit dieser Sichtweise im Vergleich zur Wettbewerbsorientierung wie folgt: "The traditional 'competitive strategy' paradigm, with its focus on product-market positioning, focuses on only the last few hundred yards of what may be a skill-building marathon."

132 Vgl. Henzler (1994a), S. 53.

Unternehmungsführung läßt sich das Potentialmanagement anhand der Kriterien Zielperspektive und -ausrichtung positionieren, wie dies in Abbildung 3 dargestellt ist.

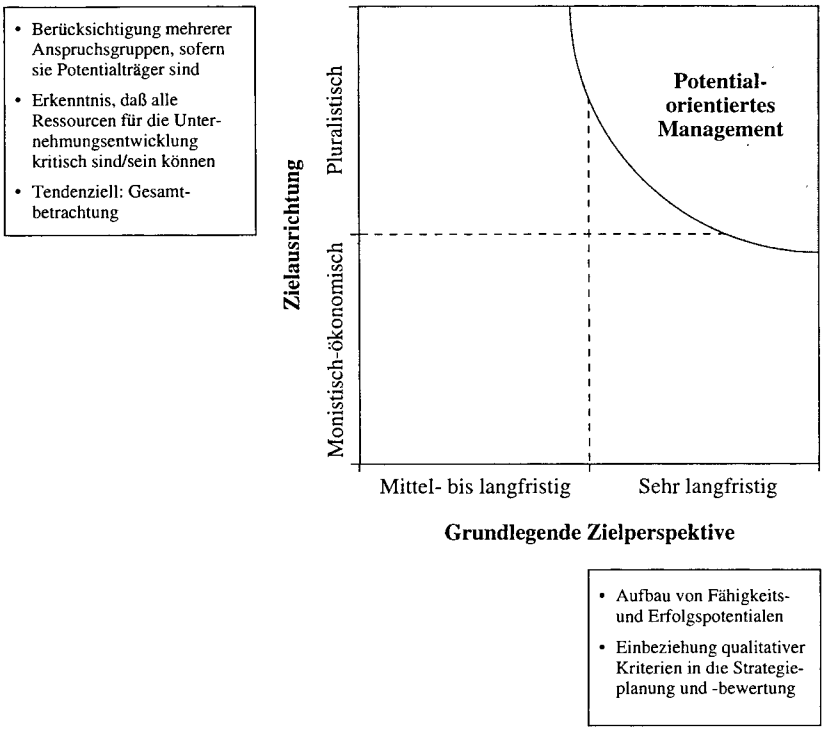


Abbildung 3: Zielperspektive und -ausrichtung im Potentialmanagement
In Anlehnung an: Bleicher (1991b), S. 106.

Die potentialorientierte Sichtweise der Unternehmungsführung beruht in verschiedener Hinsicht auf Grundvorstellungen, die von denen des Wertmanagement-Konzeptes abweichen:

(1) Aktivitäts- und geschäftsfeldübergreifende Sichtweise anstelle von Einzelbetrachtungen

Während die wertorientierte Unternehmungsführung eine geschäftsbereichsbezogene Sichtweise verfolgt und den Wertbeitrag einzelner Aktivitätsfelder bestimmen und erhöhen will, steht im Mittelpunkt des Potentialmanagement die Möglichkeiten von *Horizontalstrategien*, also die Koordination der Ziele und Prozesse unterschiedlicher, jedoch miteinander über Verbunde und gemeinsame Fähigkeiten verknüpfter Unternehmungseinheiten.[133]

[133] Vgl. Lehmann (1993), S. 153-155. Porter (1987b), S. 47 stellt hierzu fest: "Aus meiner Erfahrung geht hervor, daß es am vernünftigsten ist, eine Konzernstrategie auf Know-how-Transfer oder gemeinsame

Damit wird der Gefahr des suboptimalen Ausnutzens von Synergiepotentialen, die mit einer weitgehenden Dezentralisierung der Unternehmungseinheiten verbunden ist, entgegengewirkt.[134]

(2) Stärkere Zukunftsorientierung
Die strategische Ausrichtung einer Unternehmung erfolgt nach dem Wertmanagement anhand der aus den Strategien und Strategiemaßnahmen resultierenden, quantifizierbaren und monetär meßbaren Auswirkungen. Die potentialorientierte Sichtweise hingegen stellt *derzeitige Möglichkeiten zukünftiger Erfolge* in den Mittelpunkt ihrer Betrachtung und erfordert daher die Planung, Analyse und Bewertung mittels qualitativer, nicht-monetärer Größen.[135]

(3) Konzentration auf den Aufbau von Wertschöpfungsquellen und nicht deren Verwendung
Während sich das Wertmanagement vorwiegend auf die linke Seite der Bilanz, also die Mittelverwendung konzentriert und die Mittelherkunft nur unter Kostengesichtspunkten im Sinne von Kapitalkosten betrachtet, beschäftigt sich das Potentialmanagement fast ausschließlich mit den *Quellen der Wertschöpfung*, klammert jedoch weitgehend die Aspekte ihrer Verwendung aus.[136]

(4) Betrachtung der Fähigkeiten und nicht des Kapitals als kritischer Engpaßfaktor
Nicht das von den Anteilseignern zur Verfügung gestellte Kapital ist der, gemäß den Vorstellungen der potentialorientierten Unternehmungsführung, kritische Engpaßfaktor, sondern vielmehr die technischen Fähigkeiten der Mitarbeiter, also das Humanpotential, die in der Vergangenheit erlernten und erworbenen Strukturen und Prozeßabläufe, die intangiblen Wissenskomponenten der Organisation sowie die Fähigkeit des Management zur Bündelung und zum Einsatz der erfolgskritischen Ressourcen.[137]

Eine Zugrundelegung der potentialorientierten Sichtweise für das Kooperationsmangement und -controlling erscheint insbesondere deswegen sinnvoll, weil Kooperationen eine Möglichkeit darstellen, Fähigkeiten zu erwerben. Manche Wissenschaftler(-innen) sind daher auch der Auffassung, Kooperationen stellen eine neue Form des Wettbewerbs im Sinne eines *"Wettlauf des Lernens" bzw. "learning race"* dar.[138] Durch strategische Kooperationen sollen nicht nur neue Fähigkeiten und Kenntnisse erworben, sondern auch bestehende Fähigkeiten einem möglichst großen Einsatzgebiet zugeführt werden. Hierbei geht es nicht, wie von vielen Praktikern propagiert, um die Bildung eines "Trillion-Dollar-Enterprise", sondern um den *Wechsel von einer*

Wertschöpfungsaktivitäten abzustellen." Vgl. auch ähnlich Porter (1992), S. 57-78. Zu den Faktoren der wachsenden Bedeutung einer geschäftsfeldübergreifenden Sichtweise vgl. Bleicher (1986), S. 213.

134 Vgl. Strautmann (1993), S. 43; Davies (1991), S. 97. Vgl. hinsichtlich einer generellen Gegenüberstellung von Geschäftsfeld- und Wettbewerbsorientierung Prahalad/Hamel (1991), S. 73f. Die Gefahr einer zu engen Produkt-Markt-Orientierung hat bereits Levitt (1960) verdeutlicht.

135 Vgl. auch Steinle/Lawa/Schmidt (1993), 197f. und Steinöcker (1993), S. 73. Der umfassende Charakter von Potentialen ist nicht durch Formalzielplanung sondern durch Sachzielplanung wiederzugeben; vgl. Lehmann (1993), S. 67.

136 Vgl. Henzler (1994a), S. 58. Vgl. in diesem Zusammenhang hinsichtlich der Frage nach der optimalen Unternehmungskonfiguration Rasche/Wolfrum (1994), S. 509.

137 Vgl. hierzu und zu der Bedeutung von Ressourcenkombinationen als Grundlage für Wettbewerbsvorteile Haspeslagh/Jemison (1992), S36-38 sowie fokussierend auf die Geschäftsabläufe Stalk/Evans/Shulman (1992), S. 62 und (1995), S. 44.

138 Vgl. Doz (1988b), S. 187; Gulati/Khanna/Nohria (1994), S. 63; Richter/Vettel (1995), S. 37.

vertikalen Produktorientierung zu einer horizontalen Funktions- und Fähigkeitsorientierung, unterstützt durch "Strategic Outsourcing" und die Bildung strategischer Kooperationen.[139] Die Planung, Steuerung und Kontrolle von Potentialgrößen im Rahmen des Kooperationsprozesses stellt aufgrund der Schwierigkeiten bei der Identifizierung, Bewertung und Operationalisierung von Kernkompetenzen und den aus ihnen resultierenden Erfolgspotentialen besonders hohe Anforderungen an das Controlling.[140] Herkömmliche, quantitativ ausgerichtete Instrumente erscheinen für die Erfüllung der hohen Aufgaben wenig geeignet. Vielmehr bedarf es erweiterter und neuer Instrumente des Controlling, um die Potentialwirkungen strategischer Kooperationen zu planen und zu bewerten und darauf aufbauend den Nutzenbeitrag kooperativer Strategien für die Unternehmung abzuschätzen. Ohne den folgenden Aussagen vorzugreifen, ist an dieser Stelle bereits ein *Teilziel* der Controllingfunktion in strategischen Kooperationen festzuhalten: *Das Controlling soll einen Beitrag zur Erkennung und Bewertung des "nicht-linearen Funktionszusammenhangs"*[141] *zwischen Potentialen und Erfolgen und ihrer Wechselwirkungen durch verstärkte Anstrengungen hinsichtlich einer Operationalisierung und Bewertung von Potentialen und deren Nutzung leisten.*

2.2.3 Integration von Wert- und Potentialmanagement im Konzept des Strategischen Management

Die in den vorangegangenen Abschnitten dargestellten Konzepte des Wert- und Potentialmanagement sind durch die Leitgedanken des Strategischen Management verbunden und bilden zwei komplementäre Bausteine einer strategischen Unternehmungsführung.[142] Während im Mittelpunkt der Sichtweise der strategischen Planung bereits die Orientierung an den Erfolgspotentialen als Quellen des Erfolges und als Steuerungsgrößen der Unternehmungsführung steht, erfährt diese Sichtweise durch die Grundgedanken des Wert- und Potentialmanagement eine zweifache Erweiterung:

(1) Stärkere Konkretisierung und Operationalisierung
Durch das Wertmanagement wird die Aufmerksamkeit stärker auf die Erfolgsrealisierung und damit die Erfolgspotential*nutzung* gelenkt. Eine quantitative und finanzwirtschaftliche Bewertung von bestehenden Erfolgspotentialen und dem Grad ihrer Nutzung wird ange-

---

139 Zum dargestellten "shift of perspectives" und zum daraus resultierenden "Strategic Outsourcing" vgl. Quinn/Hilmer (1994). Zur Vorstellung der "Trillion-Dollar-Enterprise" vgl. Freidheim (1993); Benedetti (1988), S. 172f. Über das "Strategic Outsourcing" herausgehende Konzepte werden derzeit in der Beratungspraxis in Form von "Co-Sourcing" Vereinbarungen angedacht und als "Produkte" auf den Markt gebracht. Outsourcing ist jedoch nicht zu den Kooperationsformen zu zählen, wie dies bspw. Köhler-Frost (1993) vornimmt.

140 Vgl. Winand (1989), Sp. 443, der Erfolgs- und Fähigkeitspotentiale aufgrund ihrer geringeren Operationalisierbarkeit als Steuergrößen sogar für ungeeignet erachtet. Für Mann (1989), S. 53 sind Potentiale jedoch "...die faszinierendste Größe, mit der sich das strategische Controlling beschäftigt...".

141 Vgl. Mann (1986), S. 475.

142 Vgl. Day/Fahey (1990).

strebt, um die Zielorientierung der inhaltlichen strategischen Planung zu operationalisieren.[143] Die relativ vagen, inoperationalen und nicht immer widerspruchsfreien Oberziele der Unternehmung im Strategischen Management wie "Sicherung des Überlebens" oder "Nutzung von Erfolgspotentialen" werden durch die relativ operationale und eindeutige Größe "Unternehmenswert" ersetzt.[144] Die Verbindung zwischen Unternehmenswert und inhaltlicher strategischer Planung der Erfolgspotentiale erfolgt über das Konzept der Werttreiber.

(2) Erweiterung der Analyse der originären Erfolgs- und Entwicklungsursachen
Durch die Potential- bzw. Fähigkeitsorientierung erfährt das Strategische Management eine bedeutende Erweiterung hinsichtlich der Frage des originären Ursprungs von Unternehmungserfolg und damit auch eine Ergänzung konzeptioneller Grundlagen für die Erklärung des Entstehens neuer Erfolgspotentiale. Das Potentialmanagement sucht gegenüber dem Wertmanagement nicht eine Erklärung für den Zusammenhang zwischen bestehenden Erfolgpotentialen und Erfolg, sondern zwischen Fähigkeiten und dem Aufbau neuer Erfolgspotentiale. Zwar ist bereits im Konzept des Strategischen Management eine potentialorientierte Sichtweise enthalten, doch bezieht sich diese vorwiegend auf geschäftsfeldbezogene Möglichkeiten und damit auf bestehende Erfolgspotentiale.[145] Grundsätzlich ist auch der Fähigkeitsbegriff bereits in der Konzeption des Strategischen Management enthalten im Sinne einer "Fähigkeit zur Responsiveness" und einer Lern- und Handlungsfähigkeit, jedoch wird weder der direkte Zusammenhang zum Aufbau neuer Erfolgspotentiale hergestellt, noch erfolgen Aussagen über die Ausgestaltung einer fähigkeitsorientierten Unternehmungsplanung, -steuerung und -kontrolle.[146] Die im Rahmen der potential- und fähigkeitsorientierten Ansätze getroffenen Aussagen hinsichtlich der "organizational capabilities" oder dem Aufzeigen und der Bewertung von Kernkompetenzen gehen in diesem Punkt inhaltlich weiter.[147]

Das Konzept des Strategischen Management verbindet die Gedanken der wert- und potentialorientierten Unternehmungsführung zu einer integrativen Konzeption.[148] Strategisches Management ist demnach die Formulierung und Weiterentwicklung einer tendenziell langfristigen, konzeptionellen Gesamtsicht einer Unternehmung mit dem Ziel der Schaffung und Erhaltung von Erfolgs- und Fähigkeitspotentialen bei gleichzeitiger Berücksichtigung der damit verbundenen langfristigen, finanziell meßbaren Erfolgsauswirkungen.[149]

---

143 Nach Bühner (1990a), S. 3 zielt die wertorientierte Unternehmungsführung primär auf die "Verbesserung der Effizienz", während das Strategische Management auch oder gerade die Effektivität strategischer Maßnahmen zu beurteilen sucht.

144 Vgl. Herter (1994), S. 27. Rappaport (1987), S. 60 meint hierzu: "It is important to emphasize that qualitative strategic thinking, based on judgements and even intuition, and the discipline of analytic and quantitative analysis, are neither mutually exclusive nor contradictory. To the contrary, they are complementory."

145 Zwar wird grundsätzlich auch der Aufbau neuer Erfolgspotentiale als Aufgabe des Strategischen Management dargestellt, eine Konkretisierung erfolgt jedoch nicht; vgl. Kirsch (1991a), S. 18; Zettelmeyer (1984), S. 19f. Zur Potentialorientierung im Strategischen Management vgl. auch Schwarz (1989), S. 13f. und Gilmore/Brandenburg (1962), S. 68.

146 Vgl. Kirsch/Esser/Gabele (1978), S. 178 ff.; Kirsch/Kutschker (1978), S. 40ff. und Abschnitt 2.1.2.

147 Vgl. Tampoe (1994), S. 66ff.; Lehmann (1993), S. 60.

148 Zur Notwendigkeit einer integrativen Betrachtung vgl. Emans (1988), S. 115 sowie Rasche/Wolfrum (1994), S. 513.

149 Vgl. Gälweiler (1976), S. 371 und Abschnitt 2.1.2.

Die Abbildung 4 verdeutlicht die Integration der Sichtweisen der wert- und potentialorientierten Unternehmungsführung im Strategischen Management.

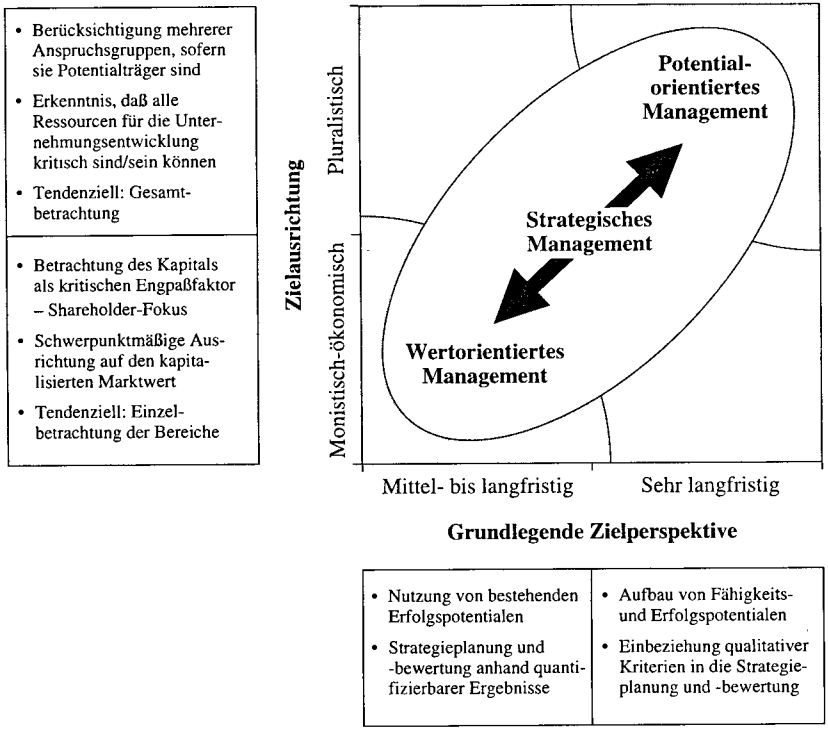


Abbildung 4: Integration von Wert- und Potentialorientierung im Strategischen Management

In Anlehnung an: Bleicher (1991b), S. 106.

Auf der Grundlage des im vorangegangenen Kapitel dargestellten Mehr-Ebenen-Konzeptes des unternehmerischen Erfolges und seiner Vorsteuergrößen läßt sich der Zusammenhang zwischen Wert-, Potential- und Strategischem Management anhand der Abbildung 5 verdeutlichen.

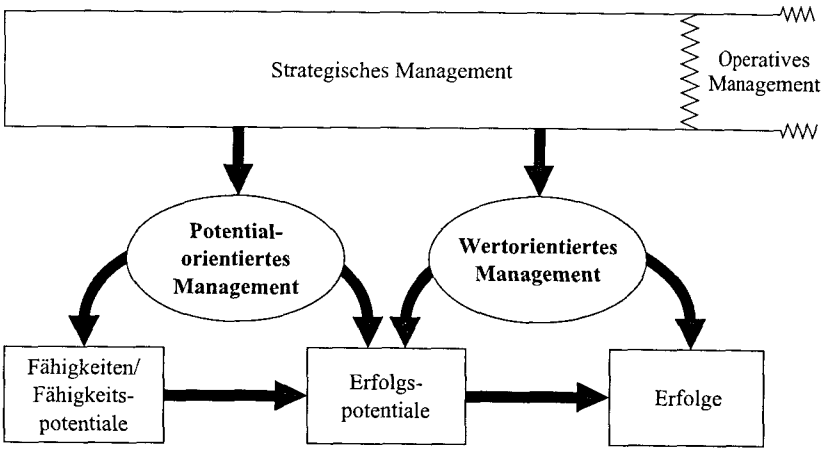


Abbildung 5: Strategisches Management als zweistufiges Erfolgsmanagement

Da zwischen der rentabilitätsorientierten und mittelfristigen Ausnutzung bestehender Erfolgspotentiale im Sinne der wertorientierten Unternehmungsführung und dem langfristigen Aufbau von Fähigkeits- und Erfolgspotentialen im Sinne der Potentialorientierung partielle Zielkonflikte bestehen und unterschiedliche Steuerungsgrößen für die beiden Zieldimensionen benötigt werden, sind eine multidimensionale Ausrichtung der Planung, Steuerung und Kontrolle sowie ein grundsätzlich multikriterieller Bewertungsansatz von Strategiealternativen erforderlich.[150] Durch eine einseitige und mittelfristige Finanzzielausrichtung werden die langfristigen Wirkungen von Strategien auf den Unternehmungserfolg nur unzureichend berücksichtigt;[151] durch eine gänzlich fehlende Quantifizierung (bzw. einen Quantifizierungsversuch) der finanziellen Wirkungen langfristiger strategischer Maßnahmen wird auf die Verknüpfung unterschiedlicher Zielkriterien zu einer für alle Anspruchsgruppen der Unternehmung wichtigen Zielgröße und auf die Bestimmung eines essentiellen Indikators für den Unternehmungserfolg verzichtet. *Aus dieser multidimensionalen Zielsetzung im Strategischen Management ergibt sich die Notwendigkeit zu einer multidimensionalen Ausrichtung des Controlling und zu einer multikriteriellen Bewertung strategischer Maßnahmen.* Das Kooperationscontrolling zur Unterstützung des Management strategischer Kooperationen hat in diesem Sinne ebenfalls eine zweidimensionale Ausrichtung anzunehmen.

---

150 Vgl. Bühner (1994a), S. 9; Dirrigl (1994), S. 410. Zur Integration einer finanziellen und strategischen Bewertung von Akquisitionsstrategien vgl. Gomez/Weber (1989), S. 28.

151 Vgl. Fischer (1993), S. 17, Pümpin (1986), S. 105; Fischer (1989), S. 70 und bezogen auf strategische Kooperationen Reichling/Köberle (1992), S. 25.

2.3. Zusammenfassung: Plädoyer für ein Kooperations- und Controllingverständnis auf der Grundlage eines wert- und potentialorientierten Strategischen Management

Die vorangegangenen Ausführungen haben das Strategische Management als theoretischen Bezugsrahmen für ein umfassendes Kooperations- und Controllingverständnis gekennzeichnet und damit den Weg geebnet, im folgenden Kooperationen als ein Instrument und Objekt des Strategischen Management zu begreifen. Controlling soll als eine Unterstützungsfunktion des Strategischen Management aufgefaßt werden, deren Koordinationsfunktion sich überwiegend an den Potential- und Wertzielen einer Unternehmung auszurichten hat.

Das Verständnis des Strategischen Management als evolutionäre Führungskonzeption verleiht Kooperationsstrategien als Teil einer langfristigen Evolution und *Evolutionsstrategie* der Gesamtunternehmung einerseits eine *Sinnorientierung* durch die Ausrichtung an dem Bedürfnis- und Erkenntnisfortschritt der Organisation und ihrer Mitglieder und legt andererseits bereits die *Grundlagen und Leitgedanken für ein zielbezogenes Kooperationsmanagement und -controlling.*[152] Kooperationen sind in diesem Sinne als Strategiemaßnahmen zu verstehen, die dem Aufbau, der Sicherung und der Nutzung von Erfolgspotentialen dienen, durch ein hohes Flexibilitätspotential für die Gesamtunternehmung gekennzeichnet sind und sich einer rein technokratischen, formal-rationalistischen Steuerung entziehen Sie bestehen selbst aus evolutionären Prozessen, die mittels einer, aus „harten" und „weichen" Steuerungsmechanismen und -instrumenten bestehenden Führungskonzeption im Sinne des Strategischen Management gelenkt werden müssen.[153] Aus den Prinzipien dieser Führungskonzeption entspringen erste Anforderungen an ein Kooperationscontrolling.[154] Die Controllingfunktion hat für die Koordination der unterschiedlichen Führungsebenen zu sorgen, die Mobilisierung der "operativen" Führungskräfte sowie die Promotion der Kooperationsentscheidungen während des Kooperationsprozesses zu unterstützten und dabei eine ausgewogene Berücksichtigung sowohl qualitativer als auch quantitativer Steuerungs- und Zielgrößen sicherzustellen.[155]

Die vorangegangenen Ausführungen haben verdeutlich, daß die Vorstellungen und Prinzipien der wert- und potentialorientierten Unternehmungsführung in das Gesamtkonzept des Strategischen Management integriert sind bzw. sich zu einer zweidimensionalen und zweistufigen Sichtweise integrieren lassen. Die wertorientierte Komponente bezieht sich vorwiegend auf die Planung, Steuerung und Kontrolle der finanzwirtschaftlichen Wirkungen der Strategien zur Nutzung bestehender Erfolgspositionen. Die vorgelagerte Sichtweise der Potential -oder Fä-

---

152 Vgl. hierzu ausführlich Abschnitt 2.1.2. Zur Sinnorientierung vgl. Kirsch (1991b), S. 471ff.

153 Vgl. Henzler (1992), S. 440f. und Goshal/Bartlett (1990), S. 603 hinsichtlich der potentialorientierten Zielsetzung und Bleeke/Bull-Larsen/Ernst (1992), S. 103ff zum Wertsteigerungsziel. Zu einer Systematisierung der Kooperationsziele aus wert- und potentialorientierter Sicht vgl. Abschnitt 3.2.2.

154 Vgl. Abschnitt 2.1.2.

155 Vgl. Sommerlatte (1995), S. 329f.

higkeitsorientierung rückt diejenigen unternehmerischen Fähigkeiten oder Kernkompetenzen in den Vordergund der Betrachtung, die zur Erreichung von neuen Erfolgspositionen erforderlich sind. Strategische Kooperationen können grundsätzlich sowohl dem Aufbau neuer Erfolgspositionen als auch der Ausnutzung bestehender strategischer Plattformen oder einer Kombination beider Ziel- und Strategiedimensionen dienen.[156] Das Management und Controlling hat sich an beiden Wirkungsdimensionen auszurichten und geeignete Steuerungsinstrumente zu entwickeln und einzusetzen, um die teilweise konfliktären Beziehungen sowohl in zeitlicher als auch in inhaltlicher Ausprägung zwischen Potentialaufbau einerseits und Potentialnutzung andererseits handzuhaben.[157]

Auf der Grundlage der Konzeption des Strategischen Management sowie der zwei Richtungs- und Wirkungsdimensionen strategischer Maßnahmen sollen im folgenden Kapitel Kooperationen und Kooperationsmanagement als spezifisches Controllingobjekt beschrieben und analysiert werden.

---

156 Vgl. Badaracco (1991), S. 13ff.

157 Sommerlatte (1995), S. 334-338 fordert vom Controlling bspw. eine aktive Unterstützung von Lernprozessen in Unternehmungen. Vgl. auch Claassen/Hilbert (1995), S. 345-348 und Abschnitt 1.3.

Kapitel 1:

Einführung, Problemstellung und Zielsetzung

- Auslöser und Gründe für Zunahme von strategischen Kooperationen
- Besondere Anforderungen an das Kooperationsmanagement und -controlling
- Zielsetzung und Vorgehensweise

Kapitel 2:

Wert- und potentialorientiertes Strategisches Management

- Konzeption des Strategischen Management
- Wert- und Potentialorientierung im Strategischen Management

Kapitel 3:

Kooperationen und Kooperationsmanagement

- Terminologische Grundlagen und Entstehungstheorien
- Ziele und Gestaltungsformen
- Kooperationserfolg und Erfolgsfaktoren
- Prozeß des Kooperationsmanagement

Kapitel 4:

Zukunftsgerichtetes Controlling

- Funktionale, instrumentelle und organisatorische Aspekte eines koordinations- und führungsunterstützungsorientierten Controlling
- Besondere Ziele und Anforderungen des Kooperationscontrolling

Kapitel 5:

Kooperationscontrolling

- Phasenbezogene Systematisierung der Aufgaben und Instrumente

Kapitel 6:

Gestaltungsempfehlungen

- Controllingaufgaben und Erfolgsfaktoren in der Kooperationspraxis
- Institutionalisierungsaspekte und typenbezogene Gestaltungsempfehlungen
- Problembereiche und Grenzen des Kooperationscontrolling

Kapitel 7:

Zusammenfassung

- Essentielle Aussagen und Ergebnisse im Überblick

3. Strategische Unternehmungskooperationen: Instrument und Objekt eines wert- und potentialorientierten Strategischen Management

3.1 Begriff und Entstehung strategischer Unternehmungskooperationen

3.1.1 Entwicklung eines terminologischen Fundaments: Strategische Unternehmungskooperationen

3.1.1.1 Begriff, Merkmale und Abgrenzung von Unternehmungskooperationen

Trotz der Vielzahl von Veröffentlichungen zum Thema Kooperationen und trotz des langen Zeitraumes, währenddessen sich die Betriebswirtschaftslehre mit dem Phänomen Kooperationen auseinandersetzt, konnte bislang kein sprachlicher Konsens über die inhaltliche Belegung des Kooperationsbegriffs gefunden werden. Die Unzulänglichkeiten der begrifflichen Abgrenzung finden ihren Ausdruck und ihre Ursachen in den folgenden Tatbeständen:

- die mit dem Kooperationsthema verwendeten Begriffe werden in sehr unterschiedlichen Kontexten verwandt,
- die Abgrenzung zwischen den unterschiedlichen Erscheinungsformen von Kooperationen einerseits und zwischen Kooperationen und nicht-kooperativen Vereinbarungen und Organisationsformen andererseits, wird in der wissenschaftlichen Literatur und in der Praxis nicht stringent gezogen,[1]
- die inhaltliche Komponente wird durch den Terminus "Kooperation" selbst nur unzureichend deutlich,
- dem Kooperationsbegriff werden viele heterogene Erscheinungsformen zugeordnet, wobei offensichtlich das Interessse der betriebswirtschaftlichen Literatur sich bislang mehr auf eine Ausdifferenzierung des Begriffs als auf die inhaltliche Bestimmung konzentriert hat.

Die Verwirrung, die mit dem Terminus Kooperation und den entweder synonym oder für besondere Erscheinungsformen verwendeten Ausdrücken wie "Strategische Partnerschaft" oder "Strategische Allianz" verbunden ist, ist bei weitem noch nicht überwunden.[2] Es lassen sich unterschiedliche Arten von Definitionsvorschlägen unterscheiden, je nachdem ob sie vorwiegend deskriptive oder vorwiegend präskriptive Elemente enthalten, bzw. ob ihnen ein enges oder weites Kooperationsverständnis zugrundeliegt.[3] Der synoptische Überblick über einige Definitionsvorschläge in Abbildung 6 spiegelt die *Heterogenität der Definitionskomponenten* wider und teilt die Begriffsabgrenzungen in unterschiedliche Gruppen ein.[4]

---

1 So werden bspw. Unternehmungszusammenschlüsse teilweise zu den Kooperationsformen gezählt. Vgl. Jagoda (1990), S. 12.

2 Vgl. Abschnitt 1.1; Bundeskartellamt (1991), S. 31.

3 Vgl. Strautmann (1993), S. 12; Rotering (1990), S. 40; Salje (1981), S. 3ff.

4 In der betriebswirtschaftlichen Literatur existiert eine Vielzahl weiterer, teilweise nur geringfügig unterschiedlicher Definitionen.

	Autor(-in)/Quelle	Begriffsdefinition: Kooperation ...
Enge Definitionen mit vorwiegend *deskriptiven* Elementen	Sölter (1966), S. 236	" .. ist die innerhalb eines vom Staat gesetzten Rahmen zwischen zwei oder mehreren wirtschaftlich selbständigen Unternehmen durch Vertrag, Empfehlung oder sonstige Abstimmung bewirkte teilweise oder volle Funktionskoordinierung zwecks Förderung der Wettbewerbsfähigkeit der Beteiligten ..."
	Bindlingmaier (1967), S. 353; ähnlich auch Schneider (1973), S. 50f.	" ... liegt immer dann vor, wenn zwei oder mehrere Unternehmungen aufgrund freiwilliger vertraglicher Abmachungen gewisse Aufgaben gemeinsam erfüllen in der Erwartung, hierdurch einen ... höheren Grad der Zielerfüllung zu erreichen."
	Grochla (1972), S. 3	ist "... eine Unternehmungsverbindung ..., in der die Erfüllung gleichartiger, delegierter Teilaufgaben der Mitgliederunternehmungen koordiniert wird."
	Lützig (1982), S. 21	"... ist die an einem gemeinsamen Ziel orientierte Zusammenarbeit zweier oder mehrerer selbständig bleibender Unternehmen."
	Servatius (1985), S 47	"... ist eine strategische Koalition zwischen verschiedenen Organisationen .. , die für einen begrenzten Zeitraum ein gemeinsames Ziel verfolgen, dabei aber durchaus in anderen Bereichen im Wettbewerb stehen können."
	Rotering (1990), S. 41; ähnlich auch Staudt et al. (1992), S. 3; Knoblich (1969), S 501; Vornhusen (1994), S. 29f.	"... ist die auf stillschweigender oder vertraglicher Vereinbarung beruhende Zusammenarbeit zwischen rechtlich und wirtschaftlich selbständigen Unternehmen durch Funktionsabstimmung oder -ausgliederung und -übertragung auf einen Kooperationspartner ..."
	Büchs (1991), S. 3	ist "... eine Form der zwischenbetrieblichen Beziehung ..., die zwischen kurzfristigen Markttransaktionen und dauerhaften Unternehmenszusammenschlüssen angesiedelt ist "
	Kaufmann (1993), S 24	findet statt, "... wenn Ressourcen (Arbeit, Zeit, Kapital) verschiedener Ressourcenträger zu einem gemeinsamen Handeln eingebracht (eingetauscht) oder aufeinander abgestimmt werden".
Weite *deskriptive* Definitionen	Buckley/Casson (1988), S. 32	" ... is coordination effected through mutual forbearance."
	Haury (1989), S. 2	ist "... die explizite Abstimmung des eigenen Verhaltens mit dem eines bekannten Partners im Hinblick auf die Erreichung eines gemeinsamen Zieles."
	Hauser (1991), S. 108	bedeutet "... Verhaltenskoordinierung zum Zwecke besserer Zielerreichung."
	Wurche (1994), S. 47f.	entspricht einer "... freiwilligen, wechselseitigen Ziel-Mittel-Verflechtung ..."
Enge Definitionen mit vorwiegend *präskriptiven* Elementen	Gerth (1971), S. 17	" ... ist das Zusammenwirken von Betriebswirtschaften, bei welchen durch einzelbetriebliche Ausgliederung und kollektive Ausübung von Aufgaben, die wirtschaftliche Situation der kooperierenden Betriebswirtschaften verbessert werden soll."
	Benisch (1973), S. 67	" ... ist die Zusammenlegung einzelner Unternehmungsfunktionen zu dem Zweck, die Leistung der beteiligten Unternehmen zu steigern und dadurch deren Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern."
	Bronder/Pritzl (1992), S 17	liegt vor, "... wenn Wertschöpfungsaktivitäten zwischen mindestens zwei Unternehmen unter Verfolgung kompatibler Ziele zu einer Art Kompetenzgeflecht verknüpft werden, das zur Erhaltung und/oder Erzielung bedeutender Wettbewerbsvorteile dient."
	Sydow (1993), S. 63	mit strategischem Charakter ist " ... eine formalisierte, längerfristige Beziehung zu anderen Unternehmungen, die mit dem Ziel aufgenommen wird, eigene Schwächen durch Stärkepotentiale anderer Organisationen zu kompensieren, um auf diese Art und Weise die Wettbewerbsposition einer Unternehmung oder einer Gruppe von Unternehmungen zu sichern und langfristig zu verbessern."

Abbildung 6: Synoptischer Überblick von Kooperationsdefinitionen

Ein wesentlicher Grund für die Verwirrung hinsichtlich des Kooperationsbegriffs liegt in einer Vermengung *konstitutiver und differenzierender Merkmale.*

Es existieren nur zwei *konstitutive Merkmale* einer Unternehmungskooperation:[5]

(1) Kooperationsinhalt ist eine explizit vereinbarte Abstimmung (Koordination) oder Ausgliederung und gemeinsame Erfüllung von unternehmerischen Teilfunktionen,

(2) die Aufnahme oder Begründung der Zusammenarbeit erfolgt durch zwei oder mehrere rechtlich und auch wirtschaftlich selbständige Unternehmungen als Kooperationspartner bzw. -träger.

Die weiteren, in verschiedenen Definitionen enthaltenen Kooperationsmerkmale, wie vertragliche Vereinbarung, geteilte Managementkontrolle[6], begrenzter zeitlicher Horizont der Kooperationsvereinbarung[7] oder Vorhandensein eines gemeinsamen Zieles sowie alle normativ-präskriptiven Definitionselemente hinsichtlich der mit Kooperationen verfolgten Ziele haben dagegen nur einen differenzierenden Charakter.

Da in Kooperationen die individuelle Entscheidungsautonomie der Kooperationspartner zugunsten kollektiver Entscheidungen zumindest teilweise aufgegeben wird und somit eine Einschränkung der jeweiligen wirtschaftlichen Selbständigkeit erfolgt,[8] wird als Indikator für die geforderte *Mindestautonomie* die Möglichkeit zu einem freiwilligen Ein- und Austritt in die Kooperation herangezogen.[9] Während somit die wirtschaftliche Selbständigkeit eine hinreichende Bedingung für eine verbleibende Handlungsautonomie darstellt, ist die rechtliche Selbständigkeit hierfür eine notwendige Bedingung.

Zur Abgrenzung von Kooperationen gegenüber anderen interorganisationalen Beziehungen lassen sich Unternehmungskooperationen anhand der beiden konstitutiven Merkmale wie folgt definieren:

> Eine Unternehmungskooperation ist eine explizit vereinbarte, zweckorientierte Zusammenarbeit rechtlich und wirtschaftlich selbständiger Unternehmungen durch Funktionskoordination oder gemeinsame Funktionserfüllung, wobei der Inhalt und Umfang der Kooperationsvereinbarung über eine einfache und einmalige Transaktion hinausgeht.[10]

Kooperationsvereinbarungen unterscheiden sich von Markttransaktionen einerseits durch die beidseitig vorgenommene und bewußte Begründung der Zusammenarbeit, meist in Form eines Vertragswerkes, und andererseits durch den Umfang und die Reichweite der vertraglichen

---

5 Vgl. Wöhe (1990), S. 314; Vornhusen (1994), S. 27.

6 Vgl. Hergert/Morris (1988), S. 100.

7 Hinsichtlich der zeitlichen Begrenzung gibt es in der Literatur sehr heterogene Auffassungen. Vgl. Müller-Stewens (1990), S. 16 und (1993), Sp. 4064; Michel (1994), S. 21.

8 Zum gleichzeitigen Vorhandensein von Autonomie und Interdependenz vgl. Abschnitt 1.1; Tröndle (1987), S. 38 und Lutz (1993), S. 34-43.

9 Zu einer Problematisierung und Operationalisierung dieses Indikators vgl. Kaufmann (1993), S. 27f.; Linn (1989), S. 21f.; Schneider (1970), S. 86.

10 Die gewählte Begriffsumschreibung verwendet bewußt solche Begrifflichkeiten, die in bereits vorhandenen Definitionen enthalten sind, um die bestehende *Begriffsproliferation* nicht weiter voranzutreiben.

Vereinbarung.[11] Diejenigen traditionellen Lizenzabkommen[12], die in einer einmaligen, vertraglich geregelten Transaktion zwischen den Beteiligten stattfinden, sind daher nicht zu den Kooperationsformen zu zählen.[13] Durch den Umfang einer Kooperationsvereinbarung entsteht zwischen den Partnerunternehmungen eine *idiosynkratische Beziehung* mit *vielfältigen Interdependenzen.*[14]

Das Kriterium für die Abgrenzung von Kooperationen zu hierarchischen Organisationsformen besteht in der *rechtlichen und wirtschaftlichen Selbständigkeit* der Kooperationspartner und der damit verbundenen freiwilligen Beitritts- und Austrittsentscheidung.[15] Fusionen, d.h. Verschmelzungen von Unternehmungen, eröffnen keine realistische Möglichkeit zum Austritt einer Unternehmung und sind daher nicht zu den Kooperationsformen zu zählen.[16]

Eine Abgrenzung zwischen Kooperationsvereinbarungen und reinen Beteiligungen, im Sinne eines Anteils am Eigenkapital, den eine Unternehmung an einer anderen hält,[17] vorzunehmen, ist ebenfalls problematisch.[18] Kooperationen werden nicht selten durch eine wechselseitige Kapitalbeteiligung der Kooperationspartner gestärkt und im Falle der Bildung von "Joint-Ventures" halten die Kooperationspartner Anteile bzw. Beteiligungen an der Gemeinschaftsunternehmung.[19] Solche "Kooperationsbeteiligungen" sind im Unterschied zu "reinen Kapitalbeteiligungen" jedoch durch eine grundsätzlich gemeinsame strategische Führung von mindestens zwei Unternehmungen, der Verfolgung strategischer - gegenüber ausschließlich finanzwirtschaftlicher - Ziele der "Elternunternehmungen"[20] und in vielen Fällen zusätzlich durch den gemeinsam vollzogenen Akt der Unternehmungsgründung und durch einen Bezug zu einem konkreten strategischen Projekt gekennzeichnet.[21] Nicht alle Beteiligungen sind demnach als

---

11 Vgl. Rotering, J. (1993), S. 11.

12 Zu einer ähnlichen Argumentation für Franchise-Verträge vgl. Strautmann (1993), S. 28. Eine andere Auffassung vertreten Contractor/Lorange (1988a), S. 6.

13 Vgl. Vornhusen (1994), S. 38f.; Venzin (1994), S. 118 und Rath (1990), S. 42. Weniger skeptisch hinsichtlich einer Zuordnung von Lizenzabkommen zu Kooperationen sind Harrigan (1987), S. 68 und Bea (1988), S. 2524.

14 Vgl. Tröndle (1987), S. 28ff. Durch die Idiosynkratisierung erfolgt eine Umwandlung der Transaktionsform "bei großer Zahl" in eine "bei kleiner Zahl", vgl. Haury (1989), S. 53-55; Hauser (1991), S. 112.

15 Zu den grundlegenden Unterschieden zwischen Kooperation und Hierarchie vgl. Sell (1994), S 46-48.

16 Vgl. Tröndle (1987), S. 2. Andere Auffassungen findet man bei Krubasik/Lautenschläger (1994), S 82; Töpfer (1992), S. 175 und indirekt bei Krystek/Minke (1990). Wettbewerbsrechtlich werden Fusionen und Kooperationen gleichbehandelt, vgl. hierzu und zu Wettbewerbswirkungen von Kooperationen Basedow/Jung (1993), S 28ff.; Albach (1991), S. 829; Hollmann (1992), S. 293ff.; Morasch/Welzel (1994), S. 395-400 und Ruppelt (1991), S. 96-100. Äußerst positive Wettbewerbswirkungen strategischer Allianzen sieht Henzler (1994b).

17 Zum Beteiligungsbegriff vgl. Schierenbeck (1973); Seicht et al. (1990), S. 12.

18 Vgl. Staudt et al. (1992), S. 78; Linné (1993), S. 26-35; Straube (1972), S. 91.

19 Vgl. Abschnitt 3.3.3.2.2.

20 Im anglo-amerikanischen Sprachgebrauch wird für die Eigenunternehmungen von Gemeinschaftsvorhaben der Terminus "*parent* company" im Gegensatz zur deutschen "*Mutter*unternehmung" verwendet, um eine stärkere Gleichberechtigung mehrerer "*Eltern*" zum Ausdruck zu bringen.

21 Vgl. Kleinschnittger (1993), S. 21-23; Botta (1994), S. 27ff. Weber (1993), S. 393 verweist auf den geringeren "Bindungsgrad" von Kooperationen.

kooperative Organisationsformen einzustufen, und nicht alle Kooperationen münden in einem irgendwie gearteten Beteiligungsverhältnis.[22]

Nach der inhaltlichen Bestimmung des Kooperationsbegriffs in den vorangegangenen Ausführungen soll im folgenden der Untersuchungsbereich durch eine Differenzierung zwischen *strategischen und nicht-strategischen Kooperationen* weiter spezifiziert werden.

3.1.1.2 Die strategische Komponente von Unternehmungskooperationen

Ebenso wie die Abgrenzung zwischen Kooperationsvorhaben und anderen Organisationsformen ist eine klare Unterscheidung zwischen strategischen und nicht-strategischen kooperativen Vereinbarungen schwierig. In der betriebswirtschaftlichen Literatur werden daher meist mehrere differenzierende Merkmale herangezogen, um den strategischen Charakter einer Kooperation zu beschreiben. Zu den am häufigsten genannten, besonderen Charakteristika *strategischer* Kooperationen zählen:

- Nachhaltige Beeinflussung der Wettbewerbsposition einer Unternehmung gegenüber den Wettbewerbskräften bzw. Mittel zur aktiven Mitgestaltung der "Strukturdeterminanten",[23]
- Maßgebliche Einschränkung der eigenständigen Handlungsfähigkeit der beteiligten Unternehmungen im Kooperationsbereich,[24]
- Zukunftsbezogenheit und Reichweite im Sinne von "... central to a company's direction and to its ways of achieving future competitive advantages."[25]

Weitere, aus den genannten Charakteristika abgeleitete Merkmale strategischer Kooperationen sind ihre Komplexität, ihr häufig funktions- und bereichsübergreifender Charakter und die mit der relativen Einmaligkeit verbundene, hohe Planungsunsicherheit.[26] Da strategische Kooperationen zudem Auswirkungen auf die Unternehmungspolitik und -kultur haben können, tragen sie vielfach sogar einen *supra-strategischen* Charakter.

Vor dem Hintergrund des Referenzrahmens des wert- und potentialorientierten Strategischen Management lassen sich *strategische Kooperationen* wie folgt charakterisieren:

> Strategische Kooperationen sind solche Formen kooperativer Zusammenarbeit zwischen mindestens zwei Unternehmungen, die der Erschließung bzw. dem Erhalt und der erweiterten Nutzung von Erfolgspotentialen dienen und/oder sich auf einen Ausbau

---

22 Finanzstrategische Beteiligungen sind daher nicht den Kooperationsformen zuzurechnen. Vgl. Botta (1994), S. 28; Dieckhaus (1993), S. 164.

23 Vgl. Wurche (1994), S. 96 und zu Wettbewerbskräften Porter (1990a), S. 34f. und (1992).

24 Vgl. Frank (1994), S. 8f.; Gahl (1991), S. 11.

25 Conrads (1983), S. 123; vgl auch Troy (1994), S. 11; Lynch (1993), S. 25f.; Küting (1983), S. 13.

26 Vgl. Frank (1994), S. 9; Hollingworth (1988), S. 13-15.

bzw. eine intensivere Nutzung der Kernkompetenzen beziehen. Sie stellen keine Strategie per se dar, sondern sind Instrument im Rahmen eines gesamtunternehmungsbezogenen Strategischen Management.

Dieser Definition und der Abgrenzung des Aufgabenbereiches des Strategischen Management zufolge sind erfolgspotentialnutzende Kooperationen, die beispielsweise in Form einer strategischen Vertriebszusammenarbeit den Zugang zu neuen Abnehmergruppen unter Ausnutzung bestehender Produktpotentiale ermöglichen, den strategischen und nicht den operativen Kooperationsformen zuzurechnen.[27] Auf bloßen Kostenkalkülen basierende oder auf einen kurzfristigen Kapazitätsabgleich zielende Formen der Zusammenarbeit hingegen erfüllen in der Regel nicht die Merkmale strategischer Kooperationen.[28]

Aus der Betrachtungsweise von *Kooperationen als Strategieinstrument* folgt im Gegensatz zu der Sichtweise eigenständiger Kooperationsstrategien die Notwendigkeit zu einer Integration der mit einer Kooperation verbundenen Wirkungen und Maßnahmen in einen größeren strategischen Zusammenhang. Der Grund für das Eingehen einer Zusammenarbeit resultiert demnach aus einer strategischen Lücke zwischen der Istsituation bzw. der prognostizierten Entwicklung und der Zielvorstellung, die durch eine oder mehrere Kooperationen geschlossen werden soll.[29]

3.1.2 Theoretische Ansätze zur Erklärung von Entstehung und Entwicklung strategischer Kooperationen

Strategische Kooperationen als Formen interorganisationaler Beziehungen zwischen Unternehmungen können aus unterschiedlichen theoretischen Perspektiven sowohl hinsichtlich ihres Zustandekommens als auch ihrer Entwicklung untersucht werden. Die Betriebswirtschaftslehre hat hierfür fast keinen theoretischen Bezugsrahmen ausgelassen.[30] Strategische Kooperationen in ihren unterschiedlichen Kontexten und mit ihren verschiedenen Zielsetzungen werden unter Rückgriff auf den entscheidungstheoretischen Ansatz[31], die Systemtheorie[32], die Anreiz-Beitrags-Theorie (Gleichgewichtstheorie)[33], die Spieltheorie[34], die Kontingenzforschung[35], die

---

27 Anders äußert sich Wurche (1994), S. 11, der jedoch unberücksichtigt läßt, daß eine strategische Maßnahme grundsätzlich die *Nutzung bestehender Erfolgspotentiale* mit dem *Aufbau neuer Erfolgspositionen* verbindet. Eine solche Verbindung liegt vielen internationalen Joint-Ventures zugrunde. Diesen Zusammenhang unterstreichen bspw. Troy (1994), S. 11 und Gahl (1991), S. 26.

28 Vgl. Wurche (1994), S. 96; Abels (1980), S. 6f.

29 Vgl. Abschnitt 3.5.

30 Vgl. hierzu und im folgenden Günter (1992), S. 794-798.

31 Vgl. Pampel (1993b), S. 66f. Vgl. auch grundlegend Heinen (1985), S. 5-75.

32 Vgl. Pampel (1993b), S. 66-68; Pohlmann/Stiebitz (1991), S. 257.

33 Vgl. Rotering, J. (1993), S. 66-72; Frank (1994), S. 31-37.

34 Vgl. Axelrod (1988), S. 7ff.; Rotering (1990), S.64-66; Hippel (1986); Wurche (1994), S. 42-46. Vgl. grundlegend zur Spieltheorie Neumann/Morgenstern (1961).

35 Vgl. Rotering, J. (1993), S. 76-88; Backhaus/Plinke (1990), S. 23-33; Schneider/Deysson (1990), S. 64ff.; Roxin (1992), S. 172 und 258.

Theorie der Verfügungsrechte[36], die Transaktionskostentheorie, den Ressourcenabhängigkeitsansatz und die Theorie des Strategischen Management thematisiert. Da die drei letztgenannten Theorien im Rahmen der Kooperationsforschung einen besonders breiten Raum einnehmen, sollen deren grundlegende Aussagen und Aussagenpotentiale im Zusammenhang mit der Entstehung und Entwicklung strategischer Kooperationen gebündelt dargestellt werden.

(1) Transaktionskostentheorie

Im Rahmen der Transaktionskostentheorie, einem zentralen Element der "Neuen Institutionenlehre", erfolgt die Analyse komplexer Kooperationsformen mit Hilfe eines Effizienz- bzw. Kostenkalküls.[37] Demnach ist diejenige Institutions- oder Koordinationsform für eine bestimmte Transaktion oder Transaktionsmenge zu wählen, die bei der Vorbereitung und Ausführung zu den niedrigsten Kosten führt:[38] "Ceteris paribus, the optimal form of organization for a specific set of transactions is determined by the respective transaction costs and may lie somewhere in between market and hierarchy."[39]

Die Transaktionskostentheorie ermöglicht eine vergleichende Betrachtung von unterschiedlichen, kooperativen und durch "relationale Verträge" begründeten Organisationsformen innerhalb des Kontinuums zwischen den idealtypischen Extrempunkten "Markttransaktion" und "hierarchische Koordination".[40] Die relative Vorteilhaftigkeit von Kooperationen als "Zwischenlösung" zwischen Markt und Hierarchie wird insbesondere durch die Kontrollmöglichkeiten und die Höhe der idiosynkratischen, d.h. partner- und partnerschaftsspezifischen Investitionen beeinflußt.[41] Trotz des dezidiert formulierten Anspruchs, die gesamte Spannweite unterschiedlicher Institutions- und Koordinationsformen und damit auch Kooperationen zu thematisieren, trägt die Transaktionskostentheorie nur wenig zur Analyse der Entstehung und Entwicklung *strategischer* Kooperationen bei, weil die Höhe der Transaktionskosten nur bei Alternativen gleicher Strategiewertigkeit ein geeignetes Entscheidungskriterium darstellt und die Transaktionskostentheorie keine Aussagen über strategische Nutzenbeiträge außerhalb von Kostensenkungen trifft.[42] Bei Kooperationen mit primär kostensenkungsorientiertem Charakter ist die Klassifizierung der Kostenarten allenfalls eine zu anderen Analysen ergänzend anwendbare Heuristik und Grundlage für Checklisten potentieller Kosten/Aufwendungen und Erlöse/Erträge[43].

---

36 Vgl. Strautmann (1993), S. 14.

37 Vgl. Richter (1991), S. 395-429; Rotering (1993), S. 89f.; Dorow/Weiermair (1984), S. 191.

38 Vgl. Ochsenbauer (1989), S. 186. Hinsichtlich der relevanten Kostenarten werden Informations-, Verhandlungs-, Überwachungs- und Durchsetzungskosten unterschieden. Vgl. Breßlein (1985), S. 42ff. und spezifisch für strategische Kooperationen und Netzwerke Sydow (1993), S. 134-154; Bronder/Pritzl (1992), S. 29f.

39 Niederkofler (1989), S. 34.

40 Vgl. Williamson (1985), S. 253; Picot (1982), S. 273; Lorange/Roos (1992), S. 3.

41 Die idiosynkratischen Investitionen umfassen dem dieser Arbeit zugrundeliegenden Verständnis nach auch die ex-ante Transaktionskosten der Partnersuche und -bewertung. Zur Darstellung der Immobilisierung der Partner durch idiosynkratische Investitionen läßt sich das Geiselmodell von Williamson (1983) S. 519ff. heranziehen.

42 Vgl. Kogut (1988a), S. 44 und (1988b), S. 322; Blois (1990), S. 493-495. Hauser (1991), S. 120 fordert eine komplementäre Sichtweise im Gegensatz zur substitutiven Sichtweise von Markt und Hierarchie.

43 Im folgenden soll nur noch von Kosten und Erlösen gesprochen werden, da die interne Steuerung strategischer Kooperationen im Vordergrund steht. Zu Fragen der Bilanzierung und der Berücksichtigung von Informationen aus dem externen Rechnungswesen im Rahmen von Kooperationsstrategien vgl. Unzeitig (1994), insbesondere S. 122-127 sowie Abschnitt 6.2.2.

(2) Ressourcenabhängigkeitsansatz
Aus Sicht des "Resource-Dependence"-Ansatzes hängt das Überleben und die Wettbewerbsposition einer Unternehmung von der Art und Qualität der Ressourcen ab, die sie kontrolliert.[44] Um ein Fortbestehen und eine Fortentwicklung zu gewährleisten, muß eine Unternehmung einen kontinuierlichen Strom von Ressourcen sichern, wobei einige wichtige Ressourcen sich den Faktormärkten entziehen und auch nicht über Unternehmungsakquisitionen beschafft werden können. Strategische Kooperationen stellen vor diesem Kontext *eine* Möglichkeit dar, Kontrolle über kritische Ressourcen zu gewinnen und die eigene Macht gegenüber Konkurrenten zu erhöhen bzw. die Abhängigkeit von diesen zu verringern.[45] Kooperationen vermögen in diesem Sinne "Barrieren" der Unternehmungsentwicklung wegzuräumen.[46] Insbesondere der Erwerb bzw. der Austausch intangibler Ressourcen in Form von "embedded" oder "tacit knowledge" sind diesem Ansatz zufolge Objekt und Ziel strategischer Kooperationen.[47] Der Ressourcenabhängigkeitsansatz liefert einen wesentlichen Bezugsrahmen für die Erklärung der Entstehung, den instrumentalen Charakter und die Inhalte strategischer Kooperationen und Anhaltspunkte für die Gestaltung von Managementinstrumenten. Eine ganzheitliche, vergleichende Analyse von Kooperationen mit anderen Strategieinstrumenten sowie eine Strukturierung der Kooperationsplanung, -steuerung und -kontrolle auf der singulären Grundlage des Ressourcenabhängigkeitsansatzes sind jedoch nur bedingt möglich, weil keine oder nur wenige Aussagen über die bewußte Gestaltung der Kooperationsentwicklung und über die detaillierte Bewertung von einzelnen Strategiemaßnahmen vorliegen, und sich die Entscheidungsunterstützung des Ressourcenabhängigkeitsansatzes somit nur auf einen inhaltlichen Teilaspekt bezieht.

(3) Theorie des Strategischen Management
Im Rahmen des Strategischen Management werden Kooperationen als eine strategische Handlungsalternative der "Entwicklungs- oder Wachstumsstrategie" einer Unternehmung zur Erreichung einer fortschritts- und handlungsfähigen Organisation angesehen.[48] Dieser Auffassung liegt ein "postkompetitives Strategieverständnis" zugrunde, das die Vorstellung eindeutiger Unternehmungsgrenzen mit künstlich definierten Markt- und Branchenstrukturen zugunsten einer Sichtweise kooperativer Strukturen aufgibt.[49] Strategische Kooperationen sind demnach geeignet, durch die Beiträge, die sie zum Aufbau und zur Nutzung von Erfolgs- und Fähigkeitspotentialen leisten, die relative Wettbewerbsposition zu stärken.

Die Theorie des Strategischen Management und insbesondere die Kombination von Wert- und Potentialorientierung als zwei sich ergänzende Perspektiven oder Dimensionen erlauben eine die andereren theoretischen Ansätze umfassende Sichtweise der Entstehung und Entwicklung von Kooperationen. Die im Transaktionskostenansatz vorherrschende, kostenbezogene Sichtweise ist in der Konzeption des wert- und potentialorientierten Strategischen Management ebenso enthalten wie Aspekte der Ressourcenabhängigkeit und der Potentiale strategischer Kooperationen zum Aufbau oder zur Erweiterung bestehender Fähigkeiten durch "organizational learning."[50] Eine solche, integrative Sichtweise erscheint angesichts der vielfältigen

---

44 Vgl. Pfeffer/Salancik (1978), S. 258; Pfeffer (1987) und Provan/Skinner (1989), S. 202-212.
45 Vgl. Knyphausen-Aufseß (1995), S. 111 und Abschnitt 2.2.2.
46 Vgl. Vornhusen (1994), S. 67; Powell (1987), S. 81; Harrigan (1986), S. 17.
47 Vgl. grundlegend Abschnitt 2.2.2; Richter/Vettel (1995), S. 37-45 und Porter (1985), S. 350.
48 Vgl. Gomez/Ganz (1992), S. 45; Roberts/Berry (1985), S. 5 und 13.
49 Vgl. Wüthrich (1990), S. 178-197; Pampel (1993b), S. 15.
50 Vgl. Abschnitt 2.2.3.

Entstehungsfaktoren und -gründe sowie der multiplen Wirkungen strategischer Kooperationen als Form der "hybrid organizations"[51] für eine umfassende Betrachtung des Kooperationsmanagement und -controlling zwingend erforderlich. Powell und Kogut charakterisieren die Notwendigkeit für eine integrative theoretische Basis wie folgt:

> "No single factor accounts for the fact that hybrid organizational forms have become such an important feature of the economic landscape. In many cases the explanation is highly idiosyncratic."[52]
> "The ... overlapping perspectives of transactions cost, strategic behavior, (resource dependence, Anm. d. Verf.) and organizational learning provide distinct, though at times, overlapping explanations for joint venture behavior."[53]

Auf der Basis der Theorie des Strategischen Management sollen daher im folgenden Abschnitt die Ziele strategischer Kooperationen, an denen sich das Kooperationsmanagement und -controlling auszurichten hat, aufgezeigt werden.

3.2 Ziele unternehmerischer Kooperationen: Aufbau, Sicherung und Nutzung von Unternehmungspotentialen

3.2.1 Ziele und Nutzenbeiträge strategischer Kooperationen im Überblick

In der betriebswirtschaftlichen Literatur existiert eine Vielzahl verschiedener, in unterschiedlichen Konkretisierungsgraden vorliegender Aufzählungen und Systematisierungen der mit strategischen Kooperationen verfolgten Ziele.[54] Aufgrund ihres instrumentalen Charakters innerhalb einer Gesamtunternehmungsstrategie müssen die Zielsetzungen strategischer Kooperationen im Kontext eines größeren, strategischen Rahmens und ihre Vorteile in ihrem *Beitrag zur Schließung einer strategischen Lücke* bzw. zur Erreichung einer strategischen Zielposition gesehen werden.[55] Die mit strategischen Kooperationen verfolgten Ziele sind vielfältig und häufig stark interdependent.[56] Ein Katalog potentieller, *strategischer Nutzenbeiträge von Kooperationen*[57] findet sich in Abbildung 7.

---

51 Vgl. Borys/Jemison (1989), S. 234-249.
52 Powell (1987), S. 77.
53 Kogut (1988b), S. 323.
54 Ergebnisse empirischer Untersuchungen finden sich bei Stopford/Wells (1972), S. 102f.; Mariti/Smiley (1983), S. 442 und Troy (1994), S. 12.
55 Zum Beitrag von Kooperationen im Rahmen von Kostenführerschafts- und Differenzierungsstrategien vgl. Clarke (1987), S. 15.
56 Vgl. Küting (1983), S. 6; Rotering, J. (1993), S. 48.
57 Vgl. auch Staudt et al. (1992), S. 82f.; Michel (1994), S. 21; Harrigan (1986), S. 16.

Economies of Scale / Kostenreduzierung	Risikoreduzierung	Economies of Scope	Wettbewerbsbeeinflussung	Überwindung staatlicher Investitionshemmnisse
• Nutzung unterschiedlicher komparativer Vorteile	• Teilung des Investitionsbedarfs	• Technologische Synergieeffekte	• Defensive Kooperationen zur Senkung der Wettbewerbsintensität	• Zugang zu den Rechten "lokaler" Unternehmungen
• Senkung der Fixkosten	• Beschleunigung des Marktemtritts / Verkürzung der Amortisationsdauer	• "Austausch" von Patenten und geographischen Gebieten	• Offensive Kooperationen zur Erhöhung der Eintrittsbarrieren	• Erfüllung von "local content" Vorschriften
• Senkung der Durchschnittskosten durch Volumensteigerung	• Diversifizierung	• Ergänzung des Sortiments/ Entwicklung von Systemkompentenz	• Bildung von Gegenkräften zu anderen Wettbewerbern	
• Effizienzsteigerung durch Zugang zu Know-how	• Sicherung eines Markt- und Kundenzugangs	• Nutzung des Markt-Know-hows des Partners		

Abbildung 7: Strategische Nutzenbeiträge von Kooperationen

Da Kooperationen durch eine Zusammenlegung bzw. Abstimmung der Ressourcen mehrerer Unternehmungen gekennzeichnet sind, lassen sich die meisten Kooperationsziele wie Zeit- und Größenvorteile, Risikominimierung[58], Markt- und Technologiezugang auf das *Streben nach positiven Synergieeffekten* zurückführen.[59] Der aus den Naturwissenschaften stammende Synergiebegriff beschreibt den Umstand, daß ein aus mehreren Teilen zusammengesetztes System andere Wirkungen erzielt als die Summe der Einzelteile.[60] Keineswegs ist damit immer nur eine positive Wirkung im Sinne des häufig postulierten "2+2=5"-Effekts verbunden, noch treten Synergie- oder Verbundwirkungen automatisch ein, sondern es bedarf einer Aktivierung der entstehenden Synergie*potentiale*.[61] Im Zusammenhang mit strategischen Kooperationen soll unter Synergiepotentialen die Möglichkeit verstanden werden, bestimmte Fähigkeiten und Eigenschaften einer oder mehrerer Partnerunternehmungen für die Verfolgung der eigenen Ziele mit überdurchschnittlicher Effektivität einzusetzen. Verbunden mit dieser Vorstellung ist die Unterscheidung zwischen den *Zielen für die Kooperation* und den *Zielen der Kooperation*.[62]

Synergiepotentiale durch Kooperationen können prinzipiell in allen Wertschöpfungsaktivitäten erzielt werden; strategische Kooperationen beziehen sich jedoch in der Regel auf die "primären" Unternehmungsaktivitäten.[63] Durch die Heranziehung der *Wertkette* als Analyse-

58 Zu den Risikowirkungen strategischer Kooperationen vgl. Braun (1984), S. 176.

59 Vgl. Bircher (1990), S. 17; Ansoff (1966), S. 101. Ein Beispiel für eine nicht-synergiebezogene Zielsetzung ist das (heimliche) Abziehen von Know-how durch einen der Partner.

60 Vgl. Fuller (1975), S. 3.

61 Vgl. Reißner (1992), S. 105; Arbeitskreis "Die Unternehmung im Markt" der Schmalenbach-Gesellschaft (1992), S. 969; Schneider (1989a), S. 24; Taqi (1991), S. 27-37.

62 Vgl. Abschnitt 3.4.1.

63 Zum Konzept der Wertkette und der Wertschöpfungsaktivitäten vgl. Porter (1989), S. 59-68. Vgl. auch Lutz (1993), S. 22.

instrument für die mit alternativen, interorganisationalen Koordinationsformen verbundenen Synergien wird berücksichtigt, daß strategische Wettbewerbsvorteile häufig durch die Art und Weise begründet werden, wie eine Unternehmung bestimmte Funktionen oder Wertschöpfungsaktivitäten erfüllt.[64] Ansoff unterscheidet hinsichtlich der Größe der auftretenden Synergiepotentiale zwischen den Synergiebereichen Verkauf, Produktion, Investition und Management.[65] Eine für die Gestaltung der Kooperationsbeziehung wichtigere Unterscheidung ist jedoch die zwischen den sich relativ schnell erschließbaren *"start-up synergies"* und den *"operating synergies"*, für deren Nutzbarmachung eine längere Zeitspanne und ein kontinuierliches Zusammenwirken der Kooperationspartner erforderlich ist.[66] Die Wettbewerbsvorteile aufgrund kooperativ erschlossener Synergien können sowohl in *Kosten-* als auch in *Differenzierungsvorteilen* liegen.

Aus der Existenz von Synergiepotentialen bzw. -wirkungen lassen sich zwar die Ziele strategischer Kooperationen ableiten, nicht jedoch eine vollständige Begründung für die Ergreifung von Kooperationsstrategien. Diese liegt nämlich zusätzlich in der *relativen Vorziehenswürdigkeit der Strategieoption "strategische Kooperation"*, d.h. in den im Vergleich zu anderen Strategieoptionen liegenden, relativen Vor- und Nachteilen kooperativer Strategien.[67]

Eine umfassende und fallspezifische Bewertung der relativen Vorteilhaftigkeit einer Kooperationsstrategie ist durch das (Kooperations-)Management, unterstützt durch ein Controlling, im Rahmen der Initiierung und Planung strategischer Kooperationen anzustellen. Da auf diese Management- und Controllingaufgabe in der vorliegenden Arbeit noch detailliert eingegangen wird, soll vorerst nur in generischer Weise eine Gegenüberstellung der grundsätzlichen Vor- und Nachteile strategischer Kooperationen im Vergleich zu Akquisitionen als eine häufig zum Eingang von Kooperationen real existierende oder auch nur vermutete Strategiealternative erfolgen.[68] Die dabei in Abbildung 8 skizzierten relativen Stärken und Schwächen tragen einen bewußt vagen Charakter, um einerseits die vielfältigen Kooperationsformen und ihre Wirkungen erfassen zu können und um andererseits die Notwendigkeit einer jeweils einzelfallspezifischen Bewertung und gegebenenfalls Quantifizierung herauszustellen.

---

64 Vgl. Esser (1989), S. 191-211 und Schwab (1992), S. 25ff.; ähnlich Coenenberg/Sautter (1988), S. 700.

65 Vgl. Ansoff (1965), S. 88; Rotering/Burger (1994), S. 112.

66 Vgl. Ansoff (1966), S. 104f. und Frank (1994), S. 100f.

67 Vgl. Roberts/Berry (1985), S. 13; Müller-Stewens (1988), S. 223-229; Gomez/Weber (1989), S. 15; Gomez (1992b), S. 45 und im Zusammenhang mit "vertikalen" Kooperationen Harrigan (1984), S. 639 und (1985b), S. 77-79.

68 Einen generischen Kosten-/Nutzenvergleich zwischen Kooperationen und dem alleinigen Aufbau von Tochtergesellschaften im Sinne eines "Benefit/Cost-Framework" liefern Contractor/Lorange (1988b), S. 9-16. Kooperationen und Akquisitionen sind nicht als sich ausschließende Alternativen, sondern auch als komplementär zu betrachten, vgl. Gullander (1976), S. 107.

	Kooperation	Akquisition
Haupt-vorteile	+ Begrenztes Risiko • Größere Reversibilität/ Modifizierbarkeit • Reduzierter Ressourceneinsatz + Größere strategische Flexibilität • Stufenweises Engagement möglich • Einfachere Erweiterungs-möglichkeit + Doppelmotivation + Höhere Anzahl potentieller Partner	+ Schnelles Wachstum/ Potential-sprung + Schneller Marktzugang/ Einstieg + Möglichkeit zur Konkurrenz-beseitigung + Bessere Möglichkeit des operativen Durchgriffs + Bessere Kontrollmöglichkeit + Risikodiversifikation
Haupt-nachteile	– Nach Know-how-Austausch bleibt/wird Partner Wettbewerber – Geringer operativer Durchgriff/ Controlling-Probleme – Potentielle Instabilität – Nutzenteilung	– Geeigneter komplementärer "Partner" ist nicht akquirierbar – Höherer Finanzbedarf/ finanzielles Risiko – Höheres Integrationsrisiko/ einseitiger Motivationsverlust – Größere kulturelle Probleme bei Integration – Strategische Inflexibilität/hohe Anpassungskosten

Abbildung 8: Vor- und Nachteile strategischer Kooperationen gegenüber Akquisitionen

3.2.2 Kooperationsziele als abgeleitete Ziele der unternehmerischen Wert- und Potentialstrategie

Vor dem Hintergrund des in dieser Arbeit skizzierten Konzepts eines wert- und potentialorientierten Management und als weitere Konkretisierung des Referenzrahmens für das zu entwickelnde Konzept eines Kooperationscontrolling erscheint es notwendig, die mit strategischen Kooperationen verfolgten Ziele dahingehend einzuordnen, ob primär ein Beitrag zur gesamtunternehmungsbezogenen Wertsteigerung durch die optimierte oder erweiterte Nutzung der in der Unternehmung existierenden Fähigkeiten geleistet, oder ob neue, langfristig wirksame Potentiale durch die Erschließung neuer Kernkompetenzen aufgebaut werden sollen. Durch die zusätzliche Betrachtung der Geschäftsfeldbezogenheit, d.h. ob eine Kooperation aus der jeweiligen Sicht der Partner sich vorwiegend auf bereits bearbeitete oder "neue" Produkt-/Markt-Segmente bezieht, lassen sich, wie in Abbildung 9 deutlich wird, vier grundlegende, mit strategischen Kooperationen verfolgte Zielkategorien unterscheiden.[69]

[69] Haspeslagh/Jemison (1992), S. 47-50 unterscheiden im Bezug auf Akquisitionen durch die Gleichsetzung eines Fähigkeitserwerbs mit einer Geschäftsfelderweiterung nur drei Grundstrategien. Vgl. auch Kirchner (1991), S. 142ff. und Wille (1988), S. 6.

	Bestehende Produkt-/ Marktsegmente	Neue Produkt-/ Marktsegmente
Neue Kernkompetenzen	**Potentialaufbau in existierenden Geschäftsfeldern** • Zugang zu geschäftsfeldbezogenen Technologieentwicklungen • Erlernen von geschäftsfeldspezifischen Prozeß- und Funktions-Know-how	**Potentialaufbau in neuen Geschäftsfeldern** • Diversifikation in neue Geschäftsbereiche ("competence unrelated") • Erlernen neuer Kultur- und Wertvorstellungen • Erlernen eines generellen Kooperationsmanagement-Know-hows • Erhöhung der strategischen Flexibilität
Bestehende Kernkompetenzen	**Wertsteigerung durch optimierte Potentialnutzung** • Kostenreduzierung durch Rationalisierung/"Economies of Scale" • Erhöhung von Marktmacht/ Setzen von Standards • Abrundung der Produktpalette/ "Economies of Scope" • Restrukturierung durch Teilausstieg • Reduzierung/Teilung des Ressourcen-/Investitionsbedarfs	**Wertsteigerung durch erweiterte Potentialnutzung** • Internationalisierung/Zugang zu Märkten • Diversifikation in neue, verwandte Bereiche ("competence related") • Entwicklung von Systemkompetenz

Abbildung 9: Wert- und Potentialziele strategischer Kooperationen

(1) Wertsteigerung durch optimierte Nutzung bestehender Erfolgspotentiale
Im Mittelpunkt dieser *Strategiegruppe* steht die *Ausnutzung funktionaler Synergiepotentiale,* sowohl bezogen auf das Produkt oder die Dienstleistung als Leistungsergebnis als auch auf die angewandten Verfahren und Prozesse als Art der Leistungserstellung.[70] Die Erschließung derartiger, funktionaler Synergiepotentiale wirkt positiv auf die Wertgeneratoren Wachstumsdauer, Wachstumsrate, Gewinnmarge, Investitionsrate und Kapitalkostensatz und somit auf den Unternehmenswert.[71] Durch die Zusammenlegung von Funktionen und Kapazitäten der Kooperationspartner sollen Kosten reduziert, Investitionen und Risiken geteilt sowie die Marktmacht der Partner gegenüber Wettbewerbern durch Volumensteigerung und Marktanteilsgewinne erhöht werden.[72] Besondere Relevanz haben derartige Strategien in reifen bzw. schrumpfenden Märkten. Solche Kooperationen zur Verfolgung von Kostensenkungs- bzw. Wertsteigerungsmotiven werden in der Regel zwischen Unternehmungen der gleichen Branche und Wertschöpfungsstufe mit *identischen Stärkenprofilen* eingegangen. Da sich ein großer Teil der funktionalen Synergien nur durch eine Zusammenlegung der Funktionen und Kapazitäten

70 Vgl. Rhumbler (1993), S. 27f.
71 Vgl. Bleeke/Bull-Larsen/Ernst (1992), S. 104-109; Bronder/Pritzl (1992), S. 24-28.
72 Vgl. Mirow (1994), S. 47-51.

und nicht durch eine bloße Abstimmung erreichen lassen, werden daher häufig Gemeinschaftsunternehmungen gebildet.[73]

(2) Wertsteigerung durch erweiterte Nutzung bestehender Fähigkeitspotentiale
Auch bei dieser Strategiegruppe wird auf bestehende Erfolgspotentiale und Fähigkeiten zurückgegriffen, die jedoch durch zusätzliche Stärken/Erfolgspotentiale des oder der Partner im Rahmen einer Kooperation quantitativ oder qualitativ erweitert werden sollen, um die Transformation eigener Stärken und Erfolgspotentiale in Erfolge zu ermöglichen und zu verbessern. Dies geschieht in der Regel durch eine *Ausweitung der Produkt-/Markt-Segmente* in fähigkeitsverwandte Bereiche ("competence related business"), in denen bereits bestehende Erfolgspotentiale zum Einsatz kommen.[74] Ein klassisches Beispiel hierfür ist die Bildung von internationalen Joint-Ventures mit dem Ziel der Erweiterung des Absatzgebietes für ein bereits existierendes, erfolgreiches Produkt oder eine Produktgruppe.[75] Zwischen den Kooperationspartnern besteht in diesen Fällen eine *komplementäre Beziehung*, weil sich die Stärken und Erfolgspotentiale der Kooperationspartner zu einem *Geflecht von Vorteilen* ergänzen.[76] Ziel ist nicht der Erwerb oder das Erlernen von Fähigkeiten sondern nur deren Nutzung im Sinne eines "Grafting".[77]

(3) Potentialaufbau in existierenden Geschäftsfeldern
Kooperationsstrategien können auch dazu dienen, Fähigkeiten und Stärken des Partners zu erwerben und von ihm zu lernen, um durch den Zugang zu seinen Fähigkeiten ein Lernpotential zu erschließen und die eigenen Möglichkeiten für die Zukunft zu vergrößern.[78] Kooperationen mit dem Ziel des *Lernens vom Partner in bestehenden Geschäftsfeldern* werden in der Regel zwischen Unternehmungen der gleichen Branche und Wertschöpfungsstufe eingegangen. Gegenstand solcher Kooperationsstrategien ist nicht nur ein Vergleich mit den Leistungsergebnissen und der Leistungseffizienz anderer Unternehmungen im Sinne eines "Strategic Benchmarking", sondern gerade die Möglichkeit eines Transfers bzw. des Erlernens von komplexem Hintergrundwissen, das nicht aus allgemein zugänglichen Quellen, sondern nur in einer engen Zusammenarbeit mit dem Partner gewonnen werden kann.[79] Strategische Kooperationen zum Aufbau neuer Erfolgs- und Fähigkeitspotentiale haben eine Kopplung des Wissens mehrerer Partner zum Ziel, um für einen oder mehrere Partner *neues "verankertes Wissen"* zu schaffen.[80] Ein häufig herangezogenes Beispiel für eine strategische Kooperation, die den Erwerb von Fähigkeiten in bestehenden Geschäftsfeldern zum Ziel hatte, ist das NUMMI-Projekt zwischen Toyota und General Motors, bei dem der japanische Automobilhersteller von General Motors

---

73 Gute Beispiele hierfür sind die Gemeinschaftsunternehmungen zwischen Bosch und Siemens im Haushaltsgerätebereich und zwischen Bosch und Varta im Bereich der Starterbatterien. Vgl. Wörner (1992), S. 357-376; Kellinghusen (1995), S. 519-536.

74 Existierende unternehmerische Fähigkeiten werden quasi als "Brückenkopf" für den Einstieg in neue Geschäftsfelder und Branchen verwendet. Vgl. Porter (1985), S. 477f.

75 Vgl. Mengele (1994), S. 8-11.

76 Ein Beispiel liefert Taucher (1988), S. 88f. Vgl. zu den Synergiewirkungen komplementärer Verbindungen Gälweiler (1989), Sp. 1936.

77 Vgl. Knyphausen-Aufseß (1995), S. 104.

78 Doz/Shuen (1988), S. 7ff. unterscheiden drei Lernebenen in Kooperationen: Lernen über den Partner, Lernen über die Kooperationsaufgabe und Lernen über das Kooperationsmanagement. Ähnlich auch Westney (1988), S. 340 und Lyles (1988).

79 Vgl. Basedow/Jung (1993), S. 11f.; Kogut (1988b), S. 319. Manche Autoren sehen in dem Erlernen von Fähigkeiten das eigentliche Motiv für Kooperationen, vgl. Vizjak (1990), S. 159; Hamel (1991), S. 87; Lorange/Roos (1992), S. 164. Andere Autoren fordern hingegen, daß Kernkompetenzen nicht Gegenstand kooperativer Vereinbarungen sein dürfen; vgl. Quinn/Hilmer (1994), S. 47; Lyles (1987), S. 80; Porter/Fuller (1989), S. 378.

80 Vgl. Badaracco (1991), S. 125.

den Umgang und die Führung von amerikanischen Arbeitern und Angestellten sowie die dazu erforderlichen Führungssysteme erlernen wollte, um die gewonnenen Erkenntnisse später in den eigenen amerikanischen Produktionsstätten anzuwenden.[81] Nicht die gemeinsame Nutzung komplementärer Stärken und Erfolgspotentiale steht im Mittelpunkt dieser Strategie, sondern der zukünftige Aufbau eigener Erfolgspotentiale durch ein vorgelagertes Lernen von solchen Fähigkeiten, die zum Aufbau von Erfolgspotentialen erforderlich sind.

(4) Potentialaufbau in neuen Geschäftsfeldern
Strategische Kooperationen können grundsätzlich auch mit dem Ziel des Aufbaus neuer Kernkompetenzen eingegangen werden, die für den Einsatz in noch nicht existierenden oder in sich im Aufbau befindlichen Geschäftsfeldern zur Verfügung stehen sollen.[82] Der Erwerb bzw. das Erlernen neuer Fähigkeiten von den Kooperationspartnern stellt bei dieser Zielsetzung eine Art *Option* für den Ausbau der Geschäftsaktivitäten in neue Bereiche ("competence unrelated business") dar, um die *strategische Flexibilität* zu erhöhen, neue bzw. andere Kultur- und Wertvorstellungen kennenzulernen oder generelles Kooperationsmanagement-Know-how zu sammeln.[83] Eine solche Zielsetzung wird aufgrund der "Unverbundenheit" des Kooperationsobjektes zu bestehenden Geschäftsfeldern und Kompetenzen und des damit nur schwer zu spezifizierenden Beitrages zur Erreichung der Unternehmungsziele meist in Ergänzung zu anderen Kooperationszielen verfolgt.

Die skizzierten vier Zielgruppen dienen einer Einordnung der potentiellen Zielbeiträge strategischer Kooperationen im Rahmen umfassender Wert- und Potentialstrategien. Vielfach wird mit Kooperationen eine Mehrfachzielsetzung, teilweise auch gleichzeitig Ziele aus mehreren der vier Zielgruppen verfolgt. Der Nutzenbeitrag strategischer Kooperationen und ihre relative Vorteilhaftigkeit sind daher an ihrem Wert- *und* Potentialbeitrag zu messen.[84] Die bei einer Kooperation vorherrschende Zielsetzung ist ein wesentlicher Bestimmungsfaktor für Wahl der geeigneten Kooperationsform sowie für die Strukturierung und Ausgestaltung des Kooperationsmanagement und -controlling. Aufbauend auf der vorliegenden Zielsystematisierung sollen daher die unterschiedlichen Formen strategischer Kooperationen sowie die zielorientierten, organisatorischen Gestaltungsparameter im folgenden näher beleuchtet werden.

3.3 Erscheinungsformen und Gestaltung strategischer Unternehmungskooperationen

3.3.1 Erscheinungsformen strategischer Unternehmungskooperationen

Angesichts der Vielzahl der mit strategischen Kooperationen verbundenen Ziele, der unterschiedlichen theoretischen Ansätze, die zur Erklärung der Entstehung und Entwicklung kooperativer Vereinbarungen herangezogen werden sowie der unscharfen begrifflichen Abgrenzung

---

81 "NUMMI" steht für New United Motor Manufacturing Inc., vgl. Weiss (1987), S. 23-37; Nielsen (1988), S. 481f.; Sasaki (1993), S. 45-47.

82 Ein Beispiel für eine solche Strategie geben Ringlstetter/Skrobarczyk (1994), S. 339.

83 Vgl. Sydow (1993), S. 110-118. Phillips (1989), S. 16 bezeichnet die Zielsetzung von Joint-Ventures als "exchange of ideas". Kooperationen stellen in diesem Sinne ein "Vehikel" zur Vergrößerung der Fortschritts- und Erkenntnisfähigkeit einer Unternehmung dar. Zur Einschränkung der Flexibilität durch Kooperationen vgl. Cichon/Hinterhuber (1989), S. 144.

84 Vgl. Oesterle (1995), S. 991.

von strategischen Kooperationen gegenüber anderen Organisations- und Koordinationsformen, vermag die vielfältige und häufig nur enumerative Auflistung möglicher Kooperationsformen in der betriebswirtschaftlichen Literatur nicht zu überraschen. Die "Spitze" dieser unzureichenden Durchdringung des Kooperationsbegriffs und seiner Formen stellt die Vermengung *situativ bedingter Unterscheidungs- oder Beschreibungsmerkmale* mit *steuerbaren Organisationsgestaltungsparametern* dar.[85]

Für die Bildung *deskriptiver Kooperationsklassifikationen*[86] wird eine Vielzahl verschiedener Merkmale und Merkmalskombinationen herangezogen, z. B. Größe und Branche der Kooperationspartner.[87] Die stärker an der Gestaltung der Kooperationsvereinbarung und -organisation orientierten Systematisierungen lassen sich in ein- und mehrdimensionale Strukturierungen unterteilen. Der am häufigsten herangezogene, eindimensionale Systematisierungsansatz ordnet unterschiedliche Kooperationsformen hinsichtlich der Verflechtungsintensität zwischen den Partnerunternehmungen bzw. hinsichtlich der Intensität der Zusammenarbeit in ein Kontinuum zwischen Markt und Hierarchie ein.[88] Als Kriterien, die die Intensität der Zusammenarbeit angeben, werden u.a. Formalisierungsgrad, Zeithorizont der Zusammenarbeit und Art der Ressourcenzuordnung herangezogen.[89] Die Abbildung 10 auf der folgende Seite verdeutlicht eine derartige, „lineare" Systematisierung unterschiedlicher Kooperationsformen.[90]

Eine Verdichtung der Unterscheidungsmerkmale verschiedener Kooperationsformen auf einen Parameter reduziert die Komplexität beträchtlich, ist jedoch aufgrund der interdependenten Beziehungen zwischen den Unterscheidungsmerkmalen und der Schwierigkeiten bei der Abstufung zwischen den Kooperationsformen generell als problematisch zu erachten, zudem auch keine vollständige Systematisierung des Betrachtungsraumes der verschiedenen Kooperationsformen gelingt. Kogut faßt die Bedenken gegenüber einer eindimensionalen, linearen Anordnung der Kooperationsformen prägnant zusammen:

> "It is frequently suggested that institutional choices can be lineary ordered from market to firms. Not only is this conceptually unfounded, but the interaction of asset specificity, uncertainty, and frequency, is unlikely, to say the least, to result in a linear effect."[91]

---

85 Vgl. Wurche (1994), S. 129-136.

86 Zu den generellen Vorteilen umfangreicher Systematisierungen und Klassifizierungen realer Erscheinungsformen für die Ableitung von Handlungsempfehlungen für das Management und für die Ermittlung von Erfolgsfaktoren vgl. Steinle (1991b), S. 114f.

87 Ein Überblick über Klassifikationsmerkmale findet sich bei Wurche (1994), S. 133.

88 Vgl. Rotering/Burger (1994), S. 107; Cummings (1992), S. 219; Sydow (1993), S. 104; Pekar/Allio (1994), S. 56 und Abschnitt 3.1.2.

89 Vgl. Bronder/Pritzl (1991b), S. 48f. und Abschnitt 3.3.2.

90 Eine empirische Untersuchung über die Bedeutung der verschiedenen Kooperationsformen haben Ghemawat/Porter/Rawlinson (1989), S. 406 angestellt.

91 Kogut (1988b), S. 320.

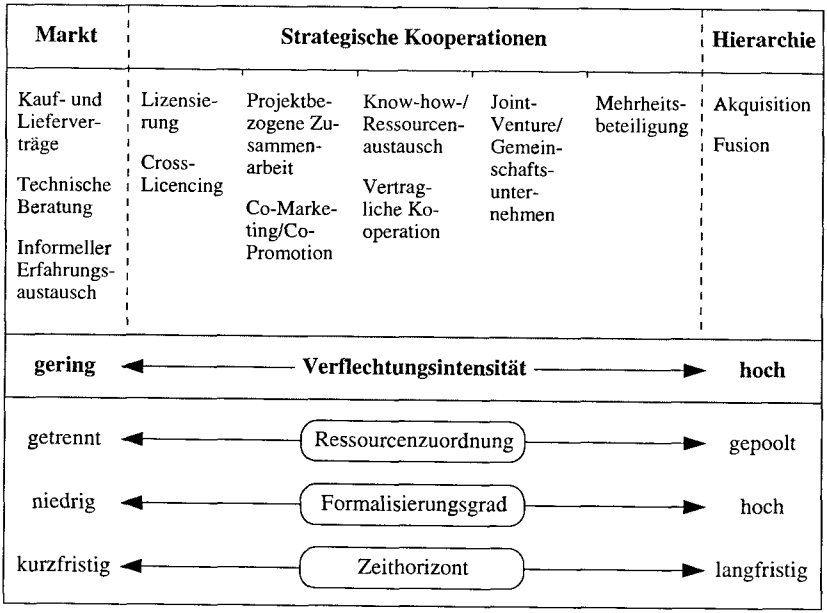


Abbildung 10: Erscheinungsformen strategischer Kooperationen
In Anlehnung an: Contractor/Lorange (1988a), S. 6

In der anglo-amerikanischen Literatur existieren auch mehrdimensionale Systematisierungsansätze interorganisationaler Beziehungen, die die Komplexität realer Kooperationserscheinungsformen durch die Berücksichtigung mehrerer Merkmale bewußt in sich aufnehmen, häufig jedoch ebenfalls keine Unterscheidung zwischen den Gestaltungsparametern, den situativen Einflußfaktoren sowie den daraus resultierenden, beschreibenden Organisationsmerkmalen treffen.[92] Eine derartige Unterscheidung ist für die vorliegende Untersuchung deshalb von Bedeutung, weil einerseits die Wahl der geeigneten Kooperationsform bzw. der Ausprägung der Gestaltungsparameter eine wichtige Managemententscheidung innerhalb des Kooperationsprozesses darstellt, und andererseits die aus der bewußten Organisationsgestaltung und den situativen Einflüssen resultierende Kooperationsform die Art der Aufgaben und insbesondere der Instrumente des Kooperationscontrolling beeinflußt.[93]

In den folgenden Abschnitten sollen daher die wichtigsten Gestaltungsparameter strategischer Kooperationen dargestellt und in einer multidimensionalen Verknüpfung zu unterschiedlichen

92 Vgl. hierzu den Überblick bei Wurche (1994), S. 132 und die dort angegebene Literatur. Beschreibungsfaktoren der Kooperationsorganisation stellt Sydow (1993), S. 83-85 dar.

93 Vgl. hierzu Abschnitt 6.

Kooperationstypen zusammengefaßt werden, die im nachfolgenden eine differenzierte Betrachtung des Kooperationsmanagement und -controlling ermöglichen.

3.3.2 Gestaltungsparameter einer Kooperationsstrategie

Im Sinne des "Structure-follows-Strategy"-Paradigmas[94] wird eine Ausrichtung der Organisationsform einer Kooperation an den mit der Kooperation verfolgten Zielen gefordert.[95] Diese Forderung erscheint insbesondere deshalb gerechtfertigt, da eine Kooperation an sich keine Strategie sondern ein Strategieinstrument ist. Durch das Kooperationsziel wird die Kooperationsform bereits (teil-)prädeterminiert. Die Erzielung von "Economies-of-scale"-Effekten erfordert bspw. eine Funktionszusammenlegung, und für das Erlernen wichtiger Fähigkeiten vom Partner ist eine enge, interdependente Beziehung zwischen den Kooperationspartnern z. B. in Form einer gemeinsamen Forschungsabteilung zu schaffen.[96]

Die in der Literatur für am wichtigsten erachteten Gestaltungsparameter strategischer Kooperationen sind:[97]

(1) Richtung der Zusammenarbeit,
(2) Zeithorizont der Kooperationsvereinbarung,
(3) Art der Ressourcen- und Funktionsverknüpfung,
(4) Rechtsstruktur der Zusammenarbeit und
(5) Aktivitätsumfang der Kooperationsvereinbarung.

(1) Richtung der Zusammenarbeit
Hinsichtlich der *Richtung der Zusammenarbeit* lassen sich die beiden Grundformen "horizontale und vertikale Kooperationen" unterscheiden.[98] Unter den Begriff "*horizontale* Kooperationen" werden Formen der Zusammenarbeit von Unternehmungen der gleichen Branche und Wertschöpfungsstufe mit einem gleichen bzw. ähnlichen Tätigkeitsbereich subsumiert. "*Vertikale* Kooperationen" hingegen bezeichnen die Verbindung verschiedenartiger, aufeinanderfolgender Produktions- und/oder Handelsstufen der gleichen Branche.[99] Ob *diagonale* Formen der Zusammenarbeit, d.h. Kooperationen zwischen Unternehmungen unterschiedlicher Branchen, einen tatsächlich strategischen Charakter haben, wird in der betriebswirtschaftlichen Literatur kontrovers diskutiert.[100] Da nicht immer eine theoretisch

---

94 Vgl. Chandler (1962).

95 Kontrovers zu dem "Structure-follows-Strategy"-Ansatz und unter Einbeziehung weiterer Beziehungsformen zwischen Strategie und Struktur vgl. Gabele (1979), S. 181-189. Vgl. auch Rotering (1993), S. 172.

96 Vgl. das Beispiel bei Lewis (1990), S. 22.

97 Vgl. Tröndle (1987), S. 30. Ähnlich auch Wurche (1994), S. 136-169. Etwas umfangreichere Kataloge von Gestaltungsfaktoren liefern Boehme (1986), S. 31 und Abels (1980), S. 64-68.

98 Vgl. Bronder/Pritzl (1991a), S. 27f.; Staudt et al. (1992), S. 124 und Günter (1992), S. 794.

99 Auf die strategische Komponente vertikaler Kooperationen im Gegensatz zur rein kostenbezogenen "Make-or-Buy"-Überlegungen weist Porter (1992), S. 376-393 hin.

100 Dazu gerechnet werden sie von Müller-Stewens (1993), Sp. 4069f. und Schäfer (1994), S. 688, skeptischer urteilt Gates (1993), S. 5f.

vertretbare und nachvollziehbare Form der Branchenabgrenzung möglich erscheint,[101] soll in der vorliegenden Untersuchung die Betrachtung auf horizontale und vertikale Kooperationsformen beschränkt werden.

(2) Zeithorizont der Kooperationsvereinbarung
Bezüglich der *Dauer einer Kooperationsvereinbarung* lassen sich *zeitlich und/oder sachlich befristete* Formen der Zusammenarbeit von *zeitlich unbegrenzten* Abmachungen unterscheiden. Die Festlegung der Dauer einer Partnerschaft ist an dem Zeitpunkt oder Zeitraum, in welchem die Kooperationserträge anfallen, auszurichten. Eine zeitliche Begrenzung der Zusammenarbeit ist keinesfalls immer Ausdruck eines Scheiterns, sondern kann aus strategischen Gründen im Vorfeld und im Verlauf der Kooperation bewußt gestaltet werden.[102] Ebenso ist die einmalige Festlegung des Kooperationszeitraumes nicht als statisch anzusehen, sondern es ergeben sich im Laufe der Zusammenarbeit häufig Anknüpfungspunkte für eine zeitliche und/oder sachliche Ausdehnung der Kooperationsabmachung.[103]

(3) Art der Ressourcen- und Funktionsverknüpfung
Hinsichtlich der *Art der Ressourcen- und Funktionsverknüpfung* lassen sich Kooperationen, die auf einer Funktions*zusammenlegung* beruhen, unterscheiden von solchen, bei denen zwischen den Partnern eine Funktions*abstimmung* erfolgt. Eine Funktionszusammenlegung bzw. "Poolung" von Ressourcen zur gemeinsamen Verfolgung eines Kooperationszieles - entweder innerhalb einer neu gegründeten Gemeinschaftsunternehmung oder aber auch integriert in eine der Partnerunternehmungen - führt in der Regel zu einem gemeinsamen Anfall von Kosten und Erlösen, die während des Kooperationsverlaufes und nach Beendigung der Vereinbarung unter den Partnern aufgeteilt werden müssen.[104] Man spricht daher von *"redistributiven Kooperationen"*[105], bei denen ein *klassisches Verteilungsproblem* entsteht, das durch Verhandlungen und Vertragsgestaltungen gelöst werden muß. Auf Funktionsabstimmungen beruhende Formen der Zusammenarbeit werden als *"reziproke Kooperationen"* bezeichnet[106] und sind durch den getrennten Anfall der Kooperationskosten und -erlöse bei den Partnern gekennzeichnet. Diesen Kooperationsformen liegt das *Tauschphänomen* als zentrales Element zugrunde.[107]

(4) Rechtsstruktur der Zusammenarbeit
Bezogen auf die *rechtliche Organisation*[108] von Kooperationsvereinbarungen läßt sich zwischen der Bildung von neuen Unternehmungen, an denen die Kooperationspartner durch

---

101 So bezeichnen Bronder/Pritzl (1992), S. 32 bspw. die Kooperation zwischen einer Skifirma und einem Hersteller von Skischuhen als "diagonale Kooperation", obwohl aus dem Kooperationsziel, nämlich der Erlangung von Systemkompetenz, bereits das "Zusammenwachsen" der beiden Produktgruppen zu einer Branche sichtbar wird.

102 Zu den Kriterien des Kooperationserfolges vgl. Abschnitt 3.4.

103 Vgl. Bronder (1993a), S. 76. Vgl. Abschnitt 3.5.2.5.

104 Der einfachste Fall - auch im Sinne eines Kooperationscontrolling - liegt dann vor, wenn eine marktmäßige Verwertung der Kooperationsergebnisse getrennt durch die Partner erfolgt und *nur* die Kooperationskosten geteilt werden müssen.

105 Vgl. Tröndle (1987), S. 19f.

106 Eine hier nicht näher betrachtete "Zwischenvariante" zwischen Funktionsabstimmung und -zusammenlegung besteht in der wechselseitigen Spezialisierung der Kooperationspartner, wie bspw. im Rahmen von Airbus Industries; vgl. Mehdorn (1992), S. 155-158.

107 Vgl. Rotering, J. (1993), S. 54-56.

108 Grundsätzlich wird durch jede Form der Kooperation eine neue Rechtseinheit geschaffen, entweder in Form einer Kapitalgesellschaft oder als eine vertraglich begründete Gesellschaft des bürgerlichen Rechts,

Kapitalanteile beteiligt sind, und einer rein projektbezogenen Zusammenarbeit unterscheiden.[109] Die Entscheidung über die Wahl des rechtlichen Rahmens wird durch den Kooperationsgegenstand sowie die Art der Ressourcen- und Funktionsverknüpfung wesentlich beeinflußt. Auf einer zweiten Differenzierungsebene hinsichtlich der rechtlich-organisatorischen Gestaltung lassen sich die unterschiedlichen Formen von Kooperationsunternehmungen dahingehend unterscheiden, welche Rechte und Entscheidungskompetenzen von den Partnerunternehmungen auf die Gemeinschaftsunternehmung übertragen werden[110] und in welchem Verhältnis die Kapitalanteile zwischen den Kooperationsbeteiligten aufgeteilt sind.[111]

(5) Aktivitätsumfang der Kooperationsvereinbarung
Mit dem Merkmal des *Aktivitätsumfanges* ist zwischen unifunktionalen und multifunktionalen Kooperationen zu unterscheiden. *Unifunktionale* Kooperationen beziehen sich auf eine Aktivität im Rahmen der Wertschöpfungskette, die von den Partnern meist gemeinsam ausgeübt wird. Bei solchen "*Y-Kooperationen*"[112], die häufig als redistributive Form der Zusammenarbeit gestaltet werden,[113] weisen die Partner ähnliche Stärken auf. Demgegenüber beziehen sich *multifunktionale* oder "*X-Kooperationen*" auf mehrere Aktivitäten der Wertschöpfungskette und sind häufig durch komplementäre Fähigkeitsprofile der Partner gekennzeichnet.[114] Die Entscheidung über den Umfang der in eine Kooperationsvereinbarung einzubeziehenden Aktivitäten ist an der Art des verfolgten Sachzieles und den Wirkungen auf die Kooperationsstabilität auszurichten.

Neben den hier skizzierten, wesentlichen Gestaltungsparametern strategischer Kooperationen wird in der betriebswirtschaftlichen Literatur eine Vielzahl weiterer gestalterischer Möglichkeiten diskutiert, die sich jedoch weitestgehend unter die bereits genannten Gestaltungsmerkmale subsumieren lassen und nicht das Grundgerüst bzw. "organisatorische Skelett" einer Kooperation beeinflussen.

Auf Basis der dargestellten Merkmale lassen sich im folgenden Abschnitt verschiedene Grundtypen strategischer Kooperationen ableiten.

---

wobei nur bei der ersten Form eine neue juristische Person entsteht. Vgl. Rose/Glorius (1992), S. 150f. Zu weiteren Rechtsformen von Kooperationen vgl. Geck (1991).

109 Die in der Literatur häufig erwähnte gegenseitige Kapitalbeteiligung zwischen den Kooperationsbeteiligten ist nicht wie bei Müller-Stewens (1993), Sp. 4069 als "Zwischenvariante" der Rechtsorganisation, sondern als eine ergänzende Maßnahme zum Aufbau von Vertrauen und zur Sicherung der Stabilität anzusehen. Auch das "Acquisitive Joint Venture", bei dem eine Unternehmung Anteile einer anderen übernimmt, ist nicht den Formen strategischer Kooperationen zuzurechnen. Vgl. Stafford (1994), S. 65.

110 Vgl. Killing (1988), S. 62f. und Lorange/Roos (1992), S. 10-12, die Partnerschaftsunternehmungen hinsichtlich des Umfangs der Ressourcenausstattung und der Entscheidung über die Ergebnisverwendung unterscheiden.

111 Vgl. Bleicher/Hermann (1991), S. 22.

112 Die Begriffe "Y-Kooperation" und "X-Kooperation" stammen von Porter/Fuller (1989), S. 389-400.

113 Jedoch sind "Y-Kooperationen" nicht mit redistributiven Formen der Zusammenarbeit gleichzusetzen - Wurche (1994), S. 116 -, da eine unifunkitionale Forschungs- und Entwicklungspartnerschaft bspw. durchaus in Form einer Funktionsabstimmung organisiert werden kann; vgl. Rotering, J. (1993), S. 63.

114 Vgl. hierzu das Beispiel von Olivetti und AT & T dargestellt bei Taucher (1988), S. 89 und de Benedetti (1988), S. 167-181. Zu der Vorteilhaftigkeit von multifunktionalen Kooperationen vgl. Voswinckel (1978), S. 229ff. und Alessi (1983), S. 64-81.

3.3.3 Ansatz zu einer managementorientierten Kooperationstypologie

3.3.3.1 Grundlagen für die Bildung einer Kooperationstypologie

Eine Abstraktion von Einzelfällen und die *"Ordnung" der komplexen und vielschichtigen Kooperationsformen* sowie der interdependenten Beziehungen zwischen den im vorangegangenen Abschnitt dargelegten Hauptgestaltungsmerkmalen ist für die weitere Untersuchung nützlich und von heuristischem Wert. Durch eine Kombination der Merkmalsausprägungen lassen sich im Sinne einer Typenbildung die realen Erscheinungsformen strategischer Kooperationen im Hinblick auf das Untersuchungsziel mit Hilfe von *Abstraktion und Differenzierung* zu "Kombinationstypen" ordnen.[115] Dadurch wird der Tatsache Rechnung getragen, daß verschiedene Kooperationsformen in unterschiedlichem Ausmaß die zu diskutierenden Problem- und Risikofelder verkörpern oder mit sich bringen sowie *unterschiedliche Anforderungen an das Kooperationsmanagement und -controlling* stellen.[116] Besonders deutlich wird dieses z.B. an der Art der rechtlichen Organisation einer Kooperation. Während strategische Kooperationen, die die Gründung einer Gemeinschaftsunternehmung beinhalten, grundsätzlich auch mit Hilfe von Informationen und Kennzahlen des externen Rechnungswesens bspw. mit Bilanz- und Planbilanzkennzahlen gesteuert werden können, besteht diese Möglichkeit bei in Projektform organisierten Kooperationen nur in sehr eingeschränktem Maße.[117] Anstatt jedoch die Auswirkungen der einzelnen Gestaltungsparameter auf das Kooperationscontrolling an dieser Stelle in extenso zu diskutieren, erscheint es aus pragmatischen Gründen vorteilhafter, eine derartige Analyse im Anschluß an die Darstellung des generellen Konzeptes des Kooperationscontrolling und bezogen auf Merkmalskombinationen bzw. *Kombinationstypen* zu leisten.

Durch eine Verknüpfung der Ausprägungen der elementaren Gestaltungsmerkmale lassen sich, wie aus Abbildung 11 auf der folgenden Seite ersichtlich ist, *drei wesentliche Grundtypen* strategischer Kooperationen ableiten. Die detaillierte Charakterisierung dieser drei Grundtypen strategischer Kooperationen ist Inhalt des folgenden Abschnitts.

---

[115] Die Zielbezogenheit einer Typenbildung unterstreicht Kosiol (1966), S. 23. Allgemein zur Typenbildung vgl. Leitherer (1965), S. 650-662; Große-Oetringhaus (1974), S. 36 und Hahn/Laßmann (1990), S. 33-35.

[116] Vgl. Strebel (1983), S. 61-65.

[117] Vgl. hierzu Abschnitt 6.2.

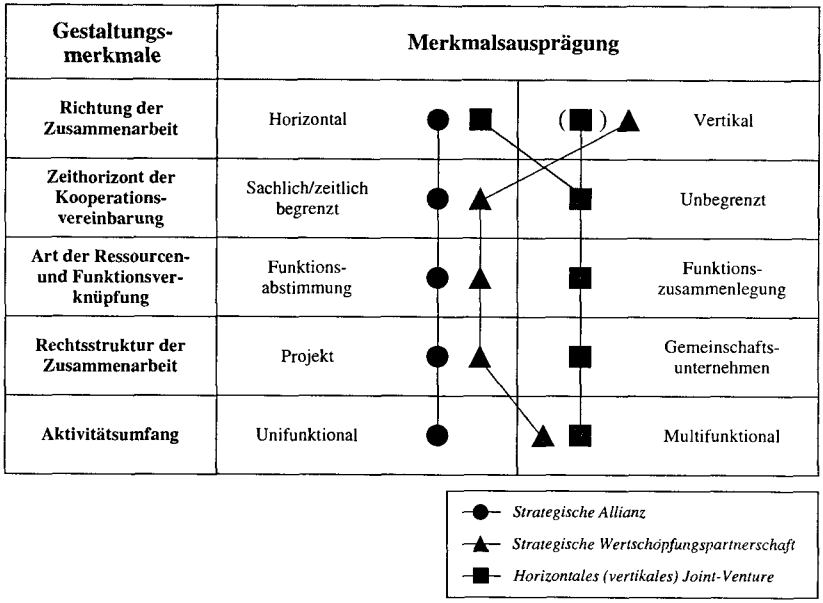


Abbildung 11: Merkmalsprofile von Grundtypen strategischer Kooperationen

3.3.3.2 Grundtypen strategischer Kooperationen

3.3.3.2.1 Strategische Allianzen

Obwohl sich in der betriebswirtschaftslichen Literatur noch keine einheitliche Begriffsverwendung für den Terminus "Strategische Allianzen" durchgesetzt hat, so folgt doch die Mehrheit der wissenschaftlichen Veröffentlichungen der Auffasssung, daß es sich bei Strategischen Allianzen um "Koalitionen"[118] handelt, die *auf ein bestimmtes Geschäftsfeld bezogen* sind.[119] Geschäftsfeldbezogene Kooperationen können jedoch nur *zwischen aktuellen oder potentiellen Wettbewerbern* eingegangen werden, weshalb bei Strategischen Allianzen immer eine *horizontale Ausrichtung* der Zusammenarbeit vorliegt.[120]

Von Joint-Ventures bzw. Gemeinschaftsunternehmungen[121] unterscheiden sich Strategische Allianzen im wesentlichen durch ihren geringeren Formalisierungsgrad und eine *häufig sach-*

---

118 Vgl. Porter (1992), S. 368.

119 Vgl. Backhaus (1987), S. 127; Backhaus/Piltz (1990), S. 3; Schäfer (1994), S. 688. Anderer Auffassung sind Bowersox (1990) und Mirow (1994), S. 46.

120 Vgl. Pampel (1993b), S. 16. Eine andere Auffassung vertreten Vornhusen (1994), S. 38 und Bossard (1992), S. 8.

121 Die Begriffe "Joint-Venture" und "Gemeinschaftsunternehmung" werden im folgenden synonym verwendet, obwohl einige Autoren in Joint-Ventures eine spezifische, weil internationale Form der Gemeinschaftsunternehmung sehen.

liche und/oder zeitliche Begrenzung der Zusammenarbeit.[122] Lynch faßt die Unterschiede zwischen Strategischen Allianzen und Joint-Ventures in prägnanter Weise zusammen:[123]

> "Strategic alliances differ from joint ventures ... in form. Alliances are usually consummated with a written contract, often with definable termination points, and do not result in the creation of an independent business organization."[124]

Der *Projektcharakter* Strategischer Allianzen wird zudem durch die der Zusammenarbeit zugrundeliegende *Funktionsabstimmung* zwischen den Partnerunternehmungen und durch die tendenzielle Beschränkung auf *nur eine Funktion oder Wertaktivität*, wie z.B. bei Forschungs- und Entwicklungsallianzen, charakterisiert.[125] Zwischen den Partnerunternehmungen bestehen zumindest hinsichtlich des Kooperationsobjektes direkte, *reziproke Beziehungen*.[126] Zusammenfassend lassen sich Strategische Allianzen wie folgt definieren:

> Strategische Allianzen bezeichnen vertraglich begründete, geschäftsfeld- und aktivitätsbezogene, zeitlich und/oder sachlich begrenzte Formen der strategischen Zusammenarbeit zweier oder mehrerer aktueller oder potentieller Wettbewerber zur Verbindung bzw. zur Kompensation ihrer individuellen Stärken und Schwächen durch eine Abstimmung einzelner Funktionen und unternehmerischer Aktivitäten.[127]

Zu den am häufigsten auftretenden Formen Strategischer Allianzen zählen erweiterte vertragliche Vertriebsabkommen, "Co-Marketing"- und "Co-Promotion"-Vereinbarungen[128] sowie gemeinsame Forschungs- und Entwicklungsprojekte, also Bereiche, die sich meist am Anfang oder Ende einer Wertschöpfungskette befinden.

3.3.3.2.2 Joint-Ventures

Auch der Begriff "Joint-Venture" ist mit einer gewissen begrifflichen Unschärfe belegt. Von manchen Autoren wird zwischen "Equity"- und "Contractual"- Joint-Ventures unterschieden und der Begriff Joint-Venture als Oberbegriff für Kooperationen allgemein verwandt.[129] In der

---

122 Vgl. Lutz (1993), S. 43; Clever (1993), S. 9f.

123 Eine besondere Begriffsverwirrung zwischen Strategischen Allianzen und Joint-Ventures besteht aufgrund der Bezeichnung von Joint-Ventures als "equity alliances"; vgl. Killing (1988), S. 56.

124 Lynch (1990), S. 5f. Vgl. auch Clarke/Brennan (1988), S. 128f.; Stafford (1994), S. 67 und Bleicher (1992), S. 268.

125 Anderer Auffassung sind Henkel (1992), S. 232 und Bossard (1992), S. 25, die "Strategische Allianz" mit einem "Kooperationsnetzwerk" gleichsetzen und in Allianzen die Vorstufe zu einem Zusammenschluß sehen. Anders argumentiert Gomes-Casseres (1994).

126 Vgl. Backhaus/Meyer (1993), S. 332. Eine andere Auffassung vertritt Tröndle (1987), S. 28.

127 Vgl. ähnlich auch Albach (1992), S. 664f.; Lei (1993), S. 32; Murray/Mahon (1993), S. 102 und Rotering/Burger (1994), S. 110.

128 Zu den Inhalten von "Co-Marketing"- und "Co-Promotion"-Abkommen vgl. Wurche (1994), S. 287-295 und Mengele (1994), S. 158-217.

129 Vgl. Küting (1983), S. 19; Kumar (1992), Sp. 1077f.

herrschenden Auffassung wird unter einem Joint-Venture jedoch *eine von zwei oder mehreren Unternehmungen gegründete und gelenkte Gemeinschaftsunternehmung* verstanden. Für die vorliegende Untersuchung soll die Joint-Venture-Definition von Pekar und Allio herangezogen werden:

> "Joint ventures ... (are, Anm. d. Verf.) new business entities that are owned by two or more firms that share resources and skills. Owners hold an equity position, share decision-making responsibility for the day-to-day running of the enterprise and share in results, usually determined by a prescribed formula based on ownership and contribution."[130]

Joint-Ventures können grundsätzlich sowohl in horizontaler als auch in vertikaler Form bestehen. Joint-Ventures zwischen Unternehmungen vor- und nachgelagerter Wertschöpfungsstufen besitzen prinzipiell auch einen *horizontalen* Charakter, da die Kooperationsbeteiligten bezogen auf diejenigen Wertschöpfungsaktivitäten, die der Gemeinschaftsunternehmung übertragen werden, aktuelle bzw. potentielle Wettbewerber darstellen. Im folgenden soll daher die Untersuchung auf die auch in der Praxis häufiger vorkommenden, horizontalen Joint-Ventures beschränkt werden.[131]

In der Regel werden Joint-Ventures für einen *unbegrenzten Zeitraum* eingegangen. Die Gründung einer neuen Unternehmung ist mit einer *(Teil-)Zusammenlegung von häufig auch mehreren Funktionen* bzw. Wertaktivitäten verbunden.[132] Gemeinschaftsunternehmungen tragen folglich einen *redistributiven Charakter*, verbunden mit einer Verteilungsproblematik der Kooperationskosten und -erlöse. Durch die gemeinsame Einrichtung einer rechtlich selbständigen Unternehmung, durch die Ressourcenzusammenlegung und die wechselseitige Kapitalverflechtung weisen Joint-Ventures einen *hohen Formalisierungs- und Bindungsgrad* zwischen den Kooperationsbeteiligten auf. Diese verfügen, so die herrschende Meinung in der Literatur, über tendenziell *bessere Kontrollmöglichkeiten* als bei rein vertraglichen Absprachen.[133] Je nach Funktionsbezug, dem Umfang der auf die Gemeinschaftsunternehmung übertragenden Aufgaben und Kompetenzen, der Nationalität der Partnerunternehmungen sowie der Aufteilung der Entscheidungs- und Kontrollrechte zwischen den Partnern, lassen sich verschiedene Formen von Joint-Ventures unterscheiden, die sich jedoch hinsichtlich der *grundsätzlichen* Management- und Controllingaspekte nicht wesentlich voneinander abheben.[134]

---

130 Pekar/Allio (1994), S. 55. Vgl. auch Gullander (1976), S. 104; Engelhardt/Seibert (1981), S. 428-435; Merkli (1988), S. 166-168.

131 Ein Überblick über empirische Studien über Joint-Ventures findet sich bei Kogut (1988b), S. 324.

132 Bei einer reinen Kapitalbeteiligung seitens einer der Partnerunternehmungen ist fraglich, ob es sich um eine strategische Kooperation oder "nur" eine Finanzbeteiligung handelt, vgl. Abschnitt 3.1.1.

133 Vgl. Goldenberg (1990), S. 12. Zudem weisen Gemeinschaftsunternehmungen auch wettbewerbsrechtliche Vorteile auf. Vgl. Basedow/Jung (1993), S. 114.

134 Vgl. Kukalis/Jungemann (1995), S. 46ff.; Lorange/Probst (1987), S. 71ff.; Lynch (1989), S. 16-31 und Shaughnessy (1995), S. 10ff.

3.3.3.2.3 Strategische Wertschöpfungspartnerschaften

Den dritten Grundtypus strategischer Kooperationen stellen *Strategische Wertschöpfungspartnerschaften* bzw. "Value-Adding-Partnerships"[135] dar.[136] Bei diesen handelt es sich um *strategisch-vertikale Kooperationen*[137] von Unternehmungen, die ihre Aktivitäten auf bestimmte Stufen der Wertkette konzentrieren und entlang der Wertkette kooperieren.[138] Die gleichzeitig stattfindende, wechselseitige *Funktionsspezialisierung und -abstimmung* erfolgt dabei häufig aus strategischen, kompetenzbezogenen Überlegungen und nicht aus reinen Kostenkalkülen.[139] Ausgangspunkt für das Eingehen Strategischer Wertschöpfungspartnerschaften ist häufig ein *konkretes Projekt* bzw. Sachproblem. Die Zusammenarbeit zwischen den Kooperationspartnern ist daher in der Regel *sachlich begrenzt*.[140] Obwohl im Mittelpunkt strategischer Wertschöpfungspartnerschaften die Verhaltensabstimmung zwischen getrennt durchgeführten Funktionen steht, können bestimmte Aktivitäten auch gemeinsam ausgeführt werden, wie beispielsweise bei der Entwicklung von Systemlösungen. Dabei findet keine Gründung einer neuen Unternehmung statt, allenfalls kommt es zu einer *ein- oder wechselseitigen Kapitalbeteiligung* zur Finanzierung und Stabilitätsunterstützung des Kooperations*projektes*. Strategische Wertschöpfungspartnerschaften haben häufig einen *multifunktionalen* Bezug, wobei insbesondere die Funktionsbereiche Forschung und Entwicklung, Qualitätssicherung, Vertrieb, Beschaffung und Logistik von den Kooperationsvereinbarungen betroffen sind.[141]

Die ausschlaggebende Ursache für die zunehmende Bildung von Wertschöpfungspartnerschaften, insbesondere in High-Tech-Branchen liegt in der Unmöglichkeit, sämtliche relevanten Technologien und Fähigkeiten unternehmungsintern zu bilden, aufrechtzuerhalten und weiterzuentwickeln.[142] Insbesondere die stärker an Bedeutung gewinnende, kernkompetenzorientierte Sichtweise der Unternehmungsführung führt zu einer intensiveren *Fokussierung der Unternehmungen auf bestimmte Funktionen und Prozesse*, anstatt die gesamte Wertkette eines Produktes mit den unterschiedlichsten Funktionen, Prozessen und erforderlichen Fähigkeiten beherrschen zu wollen.[143]

---

135 Der Begriff wurde von Johnston/Lawrence (1988), S. 94ff. kreiert und ist trotz semantischer Unzulänglichkeiten, weil prinzipiell auch andere strategische Kooperationen *wertschöpfend* sind, in die Literatur übernommen worden. Vgl. Oettinger (1989), S. 147ff.

136 Kanter (1994), S. 98 und (1995), S. 34 hält diese Form für die intensivste Art der Zusammenarbeit.

137 In der Literatur werden synonym auch die Begriffe "Vertikale Strategische Allianz" von Gerlach (1987), S. 126 und "Strategische Netzwerke" von Jarillo (1988), S. 31 und Thorelli (1986), S. 37 verwandt.

138 Vgl. Sydow (1993), S. 64.

139 Vgl. mit starkem Bezug zur Automobilindustrie Sabel/Kern/Herrigel (1991), S. 203ff. und allgemeiner Porter (1992), S. 376-393; Stuckey/White (1993), S. 71.

140 Vgl. Rotering (1990), S. 103 und bezogen auf die Zusammenarbeit zwischen Handels- und Industrieunternehmungen eine Studie der Coca-Cola Retailing Research Group Europe (1994).

141 Vgl. Wildemann (1992), S. 393f.; Bieber/Sauer (1991), S. 235f. und die empirische Untersuchung bei Schnöckel/Liebler/Schindele (1995), S. 36-38. Auf die grundlegende Veränderung der traditionell adversen Beziehung zwischen Zulieferer und Abnehmer gehen Matthyssens/Van den Bulte (1994), S. 73-76 ein.

142 Vgl. Rotering/Burger (1994), S. 113; Wildemann (1995), S. 64 und Esser/Ringlstetter (1991), S. 532f.

143 Vgl. Johnston/Lawrence (1989), S. 87.

Ob es sich im Einzelfall bei einer Zulieferer-Abnehmer-Beziehung um eine Strategische Wertschöpfungspartnerschaft oder "nur" eine erweiterte Markttransaktion handelt, hängt wesentlich vom Umfang der Vereinbarung ab und davon, ob die wechselseitig bezogenen Leistungen in vergleichbarer Weise und Zeit auch über eine Markttransaktion beschafft werden könnten.[144] In diesem Sinne sind langfristige Lieferverträge oder sogenannte "OEM-contracts"[145] nicht den strategischen Kooperationsformen zuzurechnen.[146]

Zusammenfassend lassen sich Strategische Wertschöpfungspartnerschaften wie folgt definieren:

> Strategische Wertschöpfungspartnerschaften sind strategisch-vertikale Kooperationen zwischen zwei oder mehreren Unternehmungen vor- und nachgelagerter Wertschöpfungsstufen mit dem Ziel, durch langfristige, aber sachlich begrenzte Funktionsspezialisierung und -abstimmung ein gemeinsames, funktions- und wertaktivitätenübergreifendes Kompetenzgeflecht über die gesamte, verbundene Wertkette zu erzeugen.

3.4 Erfolg, erfolgskritische Faktoren und Erfolgsmanagement strategischer Kooperationen

3.4.1 Besonderheiten der Erfolgsbewertung von strategischen Kooperationen

Vorrausetzung zur erfolgreichen Institutionalisierung und zum *zielgerichteten Kooperationsmanagement und -controlling* ist die Identifizierung der wesentlichen Erfolgs- und Mißerfolgsfaktoren strategischer Kooperationen.[147] Nur auf ihrer Basis können die potentiellen Risikofelder entdeckt und *proaktive, antizipative Maßnahmen* zu ihrer "Entschärfung" ergriffen sowie *Erfolgschancen bewußt erschlossen* werden. Vor einer Ermittlung der erfolgskritischen Faktoren ist jedoch eine nähere *Bestimmung von Erfolg und Mißerfolg in Kooperationen* erforderlich.[148]

---

144 Zu den Vor- und Nachteilen Strategischer Wertschöpfungspartnerschaften gegenüber Marktbeziehungen vgl. Harrigan (1984), S. 646; Hyun (1994), S. 66-75.

145 "OEM" steht für "Original-Equipment-Manufacturing". "OEM-Contracts" bezeichnen langfristige Erstausrüstungsverträge meist über die gesamte Lebensdauer eines bestimmten Modells, beziehen sich im Gegensatz zu Wertschöpfungspartnerschaften aber zunächst nur auf die Absatz- bzw. Beschaffungsfunktion.

146 Vgl. Wurche (1994), S. 108f.; Sabel/Kern/Herrigel (1991), S. 213. Eine andere Auffassung vertritt Frank (1994), S. 144. Letztlich ist dieses jedoch nur ein Definitions- und Zuordnungsproblem, auf das hier nicht weiter eingegangen werden soll. Vgl. auch Abschnitt 3.1.1.1.

147 Wie erforderlich ein umfassendes "Erfolgsmanagement" ist, belegen empirische Untersuchungen über den Erfolg strategischer Kooperationen. Vgl. Cravens/Shipp/Cravens (1993), S. 55ff.; Harrigan (1985a), S. 10ff.; Gulati/Khanna/Nohria (1994), S. 61ff.

148 Vgl. Steinle/Daum (1993), S. 169. Oesterle (1995), S. 988 kritisiert in diesem Zusammenhang die stiefmütterliche Behandlung der Kooperations-Erfolgsmessung. Grundlegend zu diesem Problembereich vgl. Anderson (1990), S. 19-30 und Geringer/Hebert (1989), S. 235-254.

Unter Berücksichtigung des instrumentalen Charakters strategischer Kooperationen ist der Erfolg aus Sicht der Kooperationspartner der *Erfüllungsgrad der Ziele für die Kooperation.* Der Erfolg einer Kooperation bestimmt sich für einen Kooperationspartner demnach aus dem *Wert- und Potentialbeitrag*, der aus der Zusammenarbeit für die Gesamtstrategie gewonnen wird.[149] Da die Partnerunternehmungen in der Regel unterschiedliche Wert- und Potentialziele mit einer Kooperation verfolgen (Ziele für die Kooperation) und den Beitrag der Zusammenarbeit für ihre Gesamtstrategie unterschiedlich hoch einschätzen, ist *kein einheitlicher Begriff und Maßstab für den Kooperationserfolg* zu finden. "It seems impossible to produce an objective, common ratio of success for the joint venture (and other forms of cooperation, Anm. d. Verf.) as a whole. Clearly, the two individual parent companies have different roles and evaluation perspectives."[150] Aus Sicht der Einzelunternehmung muß eine Kooperation *effektiv und effizient* sein.[151] Die *Effektivität* bezieht sich auf die generelle Eignung der kooperativen Vereinbarung zur Erreichung der unternehmungsindividuellen Wert- und Potentialziele (Tun wir die richtigen Dinge?). *Effizient* ist eine Kooperation, wenn sie den anderen zur Wahl stehenden, realwirtschaftlichen "Strategieinstrumenten", wie z.B. Alleingang oder Akquisition, hinsichtlich des generierten Wert- und Potentialbeitrages überlegen ist (Tun wir die Dinge richtig?).[152] Effizienz- und Effektivitätskriterium müssen grundsätzlich für alle Kooperationspartner und über den Verlauf der Partnerschaft erfüllt sein. Hieraus ergeben sich für die Bestimmung des Kooperationserfolges zwei weitere Implikationen:

(1) Stabilität ist keine Bedingung und kein Indikator für den Kooperationserfolg.
Die in der Literatur häufig geforderte und in empirischen Untersuchungen als Erfolgsmaßstab herangezogene Stabilität der Kooperationsvereinbarung bzw. die Dauer ihres Bestehens ist kein geeigneter Erfolgs- oder Mißerfolgsindikator.[153] Gerade die Beendigung einer Kooperation kann Ausdruck dafür sein, daß die Ziele der Beteiligten erreicht wurden,[154] bspw. das Erlernen einer Fähigkeit, und damit die Kooperation aus Sicht der Partner als erfolgreich eingestuft wird.[155] Entsprechend kann aus einer Stabilität bzw. einem langen Fortbestehen einer Kooperation nicht auf eine Erreichung der Ziele für die Kooperation im Sinne der Effektivität geschlossen werden, sondern allenfalls auf die unverminderte Erfüllung des Effizienzkriteriums. Zudem sind in einem dynamischen Strategieverständnis auch Strategie- und Zieländerungen mit zu berücksichtigen, die zu einer Beendigung der Kooperation führen können.

---

149 Eine alleinige Erfolgsbeurteilung anhand von finanziellen Größen, die nur den Wertbeitrag auszudrücken vermögen, greift zu kurz. Vgl. Anderson (1990), S. 23. Geringer/Hebert (1991), S. 250f. weisen zudem auf die Beeinflußbarkeit finanzieller Größen wie Gewinn und Cash-Flow durch eine Gestaltung von Transferpreisen hin.

150 Koot (1988), S. 364.

151 Vgl. Jarillo (1988), S. 36; Rotering, J. (1993), S. 73-75. Zur näheren Charakterisierung von "Effizienz" und "Effektivität" am Beispiel des Projektmanagement vgl. Steinle (1995b), S. 14, grundsätzlich auch Scholz (1992), Sp. 533f.

152 Vgl. Root (1988), S. 77; Trumpp (1995), S. 10-18.

153 Eine solche "Stabilitätsforderung" erheben stellvertretend für viele andere Axelrod (1988), S. 124-141; Harrigan (1988), S. 207; Killing (1983), S. 23; Jones/Shill (1991), S. 82 und Hermann (1989b), S. 112.

154 Dieses kann unter Umständen vor Ablauf der geplanten Kooperationsdauer der Fall sein.

155 Vgl. Gomes-Casseres (1987), S. 97ff.; Wurche (1994), S. 137 meint, die Stabilität darf nicht Selbstzweck werden.

(2) Strategische Kooperation müssen zu "Win-Win-Situationen"[156] *führen.*
Da jeder Kooperationsbeteiligte für sich eine positive Zielerfüllung zur Voraussetzung seines Kooperationsverhaltens macht, muß die Kooperationsvereinbarung eine "Win-Win-Situation" begründen. "Successful alliances are built on the fundamental premise that all the partners must be winners ... A partner who believes he is losing (or even not winning, Anm. d. Verf.) will not perform well and may eventually undermine the alliance itself."[157] Aus der Notwendigkeit zur Erzielung einer "Win-Win-Situation" folgt, daß alle Kooperationspartner während des Kooperationsverlaufes in der Lage sind, wechselseitig Vorteile zu erbringen, die von den jeweils anderen Partnern nicht anderweitig beschafft werden können und die für die Erreichung der Kooperationsziele bedeutend sind.[158] Ob eine Ausgewogenheit der durch die Kooperation erzielbaren Vorteile oder das subjektive Empfinden einer solchen Ausgewogenheit eine notwendige Bedingung für das Eingehen und Aufrechterhalten von Kooperationsvereinbarungen ist, wird in der betriebswirtschaftlichen Kooperationsliteratur kontrovers diskutiert.[159] Aus Praktikerbeiträgen und aus den in dieser Untersuchung geführten Expertengesprächen läßt sich entnehmen, daß die relative Verteilung der "Kooperationsrente" zwischen den Kooperationsbeteiligten Ausdruck des zwischen ihnen bestehenden Macht- und Verhandlungsverhältnisses ist, das in der Regel von den Partnern akzeptiert wird und dann kein erfolgs- und entstehungsrelevantes Kriterium für die Zusammenarbeit darstellt, wenn für alle Beteiligten eine "Win-Situation" begründet wird.[160]

Zusammenfassend läßt sich festhalten, daß *eine strategische Kooperation als erfolgreich bezeichnet werden kann, wenn alle Kooperationspartner durch die Zusammenarbeit einen positiven Potential- und Wertbeitrag erlangen, der über dem anderer strategischer Alternativen liegt.*

3.4.2 Grundlagen eines erfolgsfaktorbezogenen Kooperationsmanagement

Ein erfolgsbezogenes Kooperationsmanagement und -controlling hat sich an den grundlegenden Erfolgsursachen, den erfolgskritischen Faktoren auszurichten. Eine Orientierung an den *Erfolgs- und Mißerfolgsfaktoren*, also denjenigen Merkmalen, Bedingungen und Variablen, die eine *wesentliche Wirkung auf den Erfolg* haben[161], ist Ausdruck einer *Rückbesinnung auf das Wesentliche* an Stelle einer noch ausgeklügelteren Planung.[162] Die Ausrichtung an erfolgskritischen Faktoren hat für das Strategische Management und insbesondere für die Planung eine *komplexitätsreduzierende und damit effizienzsteigernde Wirkung* durch die *Beschränkung der potentiell planungs- und kontrollrelevanten Informationsfelder* im Sinne einer *Selektions- und*

---

156 Vgl. stellvertretend für viele Perlmutter/Heenan (1986), S. 142; Hanan (1986), S. 21; Lorange/Roos/Bronn (1992), S. 12.
157 Lynch (1990), S. 5; vgl. auch Littler/Leverick (1995), S. 64f.
158 Vgl. Kleer (1991), S. 99.
159 Vgl. Haury (1989), S. 55; Kleer (1991), S. 101.
160 Zu den Ergebnissen der Expertengespräche vgl. Abschnitt 6.3.
161 Zum Begriff der Erfolgsfaktoren vgl. Leidecker/Bruno (1984), S. 24; Grimm (1983), S. 79; Daum (1993), S. 104f.
162 Vgl. Steinle/Schmidt/Lawa (1995), S. 311.

Orientierungsfunktion.[163] Für Entscheidungen im Rahmen strategischer Kooperationen, die aufgrund der starken Interdependenz zur jeweiligen Unternehmungsgesamtstrategie, der Ziel-Mittel-Verflechtungen zwischen den Partnerunternehmungen sowie der relativen Einmaligkeit und Langfristigkeit einen sehr komplexen Problemcharakter aufweisen, erweist sich die komplexitätsreduzierende Funktion von Erfolgsfaktorenkonzepten als besonders bedeutend.[164]

Zur Schaffung einer Grundlage für das Kooperationsmanagement und -controlling, ist im Sinne einer *ebenenspezifischen Differenzierung zwischen gesamtunternehmungsbezogenen*[165], *kooperationsbezogenen und kooperationsphasenbezogenen Erfolgsfaktoren* zu unterscheiden.[166] Durch die Ebenendifferenzierung kann "... die Komplexität über stufenweise Reduktion und Ausdifferenzierung von ebenenspezifischen ..."[167] Erfolgsfaktorinterdependenzen verringert werden. Der gesamtunternehmungsbezogene Erfolgsfaktor "Produktionsvolumen" in einem Massenmarkt bspw. kann *Auslöser für eine Kooperationsstrategie* sein; die Wahl eines geeigneten Kooperationspartners ist jedoch ein *erfolgskritischer Faktor der Kooperationsstrategie.* Gegenstand des folgenden Abschnitts sind daher die von Wissenschaftlern und Praktikerinnen vorgenommenen Untersuchungen und Untersuchungsergebnisse zu kooperationsspezifischen Erfolgsfaktoren.

3.4.3 Erfolgsfaktoren strategischer Kooperationen

Zur *Ermittlung erfolgskritischer Faktoren* lassen sich prinzipiell vier unterschiedliche Grundmethoden heranziehen:[168]

(1) Analytisch-deskriptive Modelle (z.B. Erfahrungskurve[169], Produktlebenszyklus),
(2) Strategische Grundsätze (Bildung von Kausalketten und Analogien),
(3) Erfahrungswissen (aus explorativen Studien abgeleitete Erfolgsfaktorkataloge),
(4) Empirische Untersuchungen mit statistischen Datenauswertungen (z.B. PIMS-Projekt).

Die bisherigen Erfolgsfaktoren-Ansätze für den Bereich der strategischen Kooperationen beziehen sich nahezu ausschließlich auf die beiden letztgenannten Methoden. Dabei fehlt den

---

163 Vgl. Steinle/Schmidt/Lawa (1995), S. 312; Krüger/Schwarz (1990), S. 180-182.

164 Zur besonderen Komplexität von Kooperationen vgl. Abschnitt 1.2.1.

165 Die wohl bekanntesten gesamtunternehmungsbezogenen Erfolgsfaktorenkonzepte sind die Studie von Peters/Waterman und das PIMS-Projekt. Vgl. hierzu einschließlich kritischer Anmerkungen Fischer (1993), S. 21-36; Steinle/Lawa/Schmidt (1993), S. 194-198; Lange (1982), S. 27ff.

166 Zur Forderung einer mehrebenenanalytischen Differenzierung von Erfolgsfaktoren sowie weiteren Anforderungen an Erfolgsfaktoren vgl. Steinle/Schmidt/Lawa (1995), S. 311-320. Vgl. auch Lutz (1993), S. 97. Zu einer phasenbezogenen Systematisierung von Projekt-Erfolgsfaktoren vgl. Steinle (1995a), S. 27. Eine Unterscheidung zwischen umfeld- und unternehmungsbezogenen Erfolgsfaktoren trifft Lange (1982), S. 29f.

167 Steinle (1995d), S. 298.

168 Vgl. Coenenberg/Baum (1987), S. 48f. und Leidecker/Bruno (1984), S. 26.

169 Vgl. Lange (1984), S. 229.

meisten *enumerativen Aufzählungen von "Stolpersteinen"*[170] *bzw. "Do's and Dont's"*[171] eine theoretische Fundierung und ein geschlossenes Konzept. Die beiden einzigen umfangreichen und wissenschaftlichtheoretisch und empirisch abgesicherten Studien zu Erfolgsfaktoren in strategischen Kooperationsvorhaben stammen von Zielke und Eisele. Beide Studien beschränken sich jedoch auf die Erfolgsforschung in Joint-Ventures bzw. sogar in internationalen Joint-Ventures.[172] Insgesamt läßt sich für den Gesamtbereich der strategischen Kooperationen somit feststellen, daß die bisherigen Erfolgsfaktorstudien aufgrund ihrer *Unvollständigkeit*, der teilweisen *Widersprüchlichkeit* sogar innerhalb einzelner Untersuchungen sowie der generell *unzureichenden Spezifizierung* abgeleiteter Handlungsempfehlungen für die Kooperationsmanager(-innen) und -beteiligten nur *Hilfsfragmente* darstellen, die einer Einbettung in ein integratives Kooperationsmanagement-Konzept bedürfen. Für die vorliegende Untersuchung und für die Erstellung des Konzeptes des Kooperationscontrolling haben die in Abbildung 12 auf der nächsten Seite zusammengefaßten Ergebnisse der "Erfolgsstudien" jedoch eine wichtige *heuristische, vorstrukturierende* Funktion. Ein klarer, konsistenter Katalog kooperationsbezogener Erfolgsfaktoren, auf dessen Basis Gestaltungsempfehlungen für das Kooperationsmanagement gegeben werden können, fehlt jedoch bislang. Mittels der im Rahmen dieser Arbeit vorgenommenen empirischen Analyse lassen sich Aussagen über kooperationsbezogene Erfolgs- und Mißerfolgsfaktoren generieren, die ihrerseits Grundlage für die Erstellung eines integrativen Kooperationscontrolling-Konzepts bilden.

---

170 Vgl. Lorange/Roos (1992), S. 343-354; ähnlich auch Kanter (1994), S. 100; Leder (1990), S. 25-28; Jagoda (1990), S.13.

171 Vgl. Robert (1992), S. 50-53; Murray/Mahon (1993), S. 108.

172 Vgl. Zielke (1992) und Eisele (1995).

	Erfahrungswissen					Empirische Untersuchungen		
ERFOLGSFAKTOREN	**Dymsa (1988) S. 416 ff.**	**Leder (1990) S. 25 ff.**	**Lorange/Roos (1992), S. 207-216**	**Gugler (1992), S. 92**	**Murray/Mahon (1993), S. 108**	**Troy (1994), S. 19**	**Pekar/Allio (1994), S. 62**	**Littler/Leverick (1995), S. 61**
	Complementary objectives	Klare eigene Ziele	Willingness to give up autonomy	Restrictive, exclusive contracts	Rigorous, careful planning	Stable market conditions	Risk anticipation	Clearly defined objectives
	Equal benefit/ cost perception	Gemeinsame Vision	Operating momentum	Limit of core-technology transfer	Understanding of strategic factors	Complementary cultures	Careful business plan examination	Mutual benefits
	Corresponding management styles	Klare Verträge	Limited politicking	Increased control on operations	Clear expectations	Strong leadership	Realistic feasibility study	High commitment
	Agreed marketing actions	Kooperatives Organisationsdesign	Focus on environment	Good planning	Win-win-agreement	Unambiguous leadership	Budget link to strategic resources	Frequent communication
	Agreed transfer prices, resource allocation, management fees	Tätiges Top-Management	High organizational energy	Trust, commitment, compatibility	No interference in operational management	Reserved market estimation	Knowledge of cooperation experience	Clearly defined responsibilities
	Other factors		Willingness to learn		Mutual rule acceptance	Integration process	Rigorous resource planning	Mutual trust/ understanding
			No dependance on individuals		Limited knowledge transfer		Investment link to performance	Regular process review
			Secured core competences					Complementary strengthes
								Defined milestones

Abbildung 12: Literaturüberblick zu Erfolgsfaktoren strategischer Kooperationen

Aus der Übersicht wird deutlich, daß die Erfolgsfaktoren von Kooperationsstrategien sich entweder auf den gesamten Prozeß, wie bspw. "frequent communication", oder auf einzelne Phasen innerhalb des Kooperationsverlaufes, z. B. "klare Vertragsgestaltung", beziehen.[173] Deutlich wird auch, daß die kooperationsbezogenen Erfolgsfaktoren im wesentlichen die Qualität des Kooperationsmanagement bzw. den fortlaufenden Prozeß von Planung, Steuerung und Kontrolle der Wert- und Potentialbeiträge der Kooperationsstrategie betreffen.[174] Es ist daher an dieser Stelle zu fordern, daß sich Kooperationsmanagement und -controlling konzeptionell an den Erfolgsfaktoren einer Kooperationsstrategie ausrichten. Den Zusammenhang zwischen den Zielen, dem Kooperationserfolg, den unternehmungs- und kooperationsbezogenen Erfolgsfaktoren sowie den Aufgaben des Koooperationsmanagement stellt die Abbildung 13 dar.

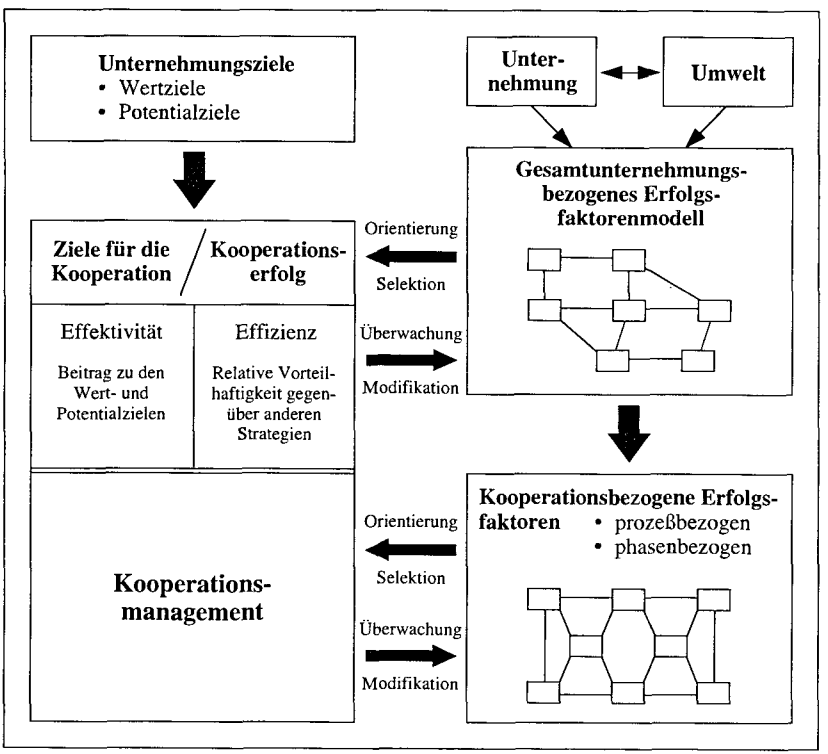


Abbildung 13: Wirkungszusammenhänge zwischen Unternehmungs- und Kooperationszielen/Kooperationserfolg, Erfolgsfaktoren und Kooperationsmanagement

173 Vgl. auch Hart/Garone (1994), S. 25.

174 Besonders deutlich zum Tragen kommt dieses in den Studien von Pekar/Allio (1994) und Harbinson/Pekar (1993), ist aber analog auch bei der sich schon in einem weiter entwickelten Stadium befindlichen Erfolgsfaktorenforschung bei Akquisitionen zu beobachten. Vgl. hierzu Eynon/Nodine (1991), S. 50; Drucker (1981), S. 28.

3.5. Prozeß des Management strategischer Kooperationen

3.5.1 Grundlegende Anforderungen und Struktur des Kooperationsmanagement

3.5.1.1 Anforderungen und besondere Merkmale des Management strategischer Kooperationen

Managemententscheidungen im Rahmen strategischer Kooperationen zeichnen sich durch eine hohe Komplexität aus. Diese Komplexität entspringt der hohen strategischen Bedeutung, der Multipersonalität und -organisationalität des Entscheidungsprozesses sowie der relativen Einmaligkeit und langfristigen Reichweite strategischer Kooperationen.[175] Die besonderen Probleme des Management strategischer Kooperationen im Vergleich zu anderen strategischen Vorhaben resultieren aus der Divergenz der Ziele der Partnerunternehmungen für die Kooperation. Diese Zieldivergenz hat zwei Problemfelder zur Folge:

(1) Unterschiedliche Prioritäten und Wertigkeiten der Partnerunternehmungen bei der Festlegung der Ziele der Kooperation und die daraus resultierende "... confusion, frustration, possibly bitterness and a resulting slowness to take decisions"[176],

(2) Weiterverfolgung der eigenen *Ziele für die Kooperation* während der Kooperationsdurchführung, auch wenn dieses Vorgehen die Erreichung der *Ziele der Kooperation* partiell gefährdet. [177]

Eine strategische Kooperation stellt daher einen mit verbleibenden Unsicherheiten behafteten, evolutorischen Prozeß dar, der sowohl *kooperative wie kompetitive Elemente* enthält. Insbesondere strategische Allianzen und Joint-Ventures werden von Unternehmungen dazu genutzt, die eigene Position zu stärken, um darauffolgend als neuer Wettbewerber gegen den ehemaligen "Partner" anzutreten.[178] Vor diesem Hintergrund sind auch in "partnerschaftlichen" Kooperationen Vorkehrungen zu treffen, die einen einseitigen Abfluß von Wettbewerbskompetenzen und -vorteilen zu verhindern helfen.[179] Doz faßt diesen Aspekt und die Wirkungen auf das Management strategischer Kooperationen wie folgt zusammen:

> "First, a partnership is almost always partly competitive, the larger firm often attempting to capture the technology of the smaller one ... Conversely, the smaller firm always tries to retain control over its technology ... this genuine competition within the partnership over what is contributes over time by each partner translates itself into hidden agendas. It may result in strategic conflict and strategic misinterpretation."[180]

---

175 Vgl. Abschnitt 1.2.1.

176 Killing (1983), S. 9; Botta (1994), S. 36.

177 Vgl. Niederkofler (1989), S. 26 und Abschnitt 1.2.1. Zur Einflußnahme der Partner auf die Kooperation vgl. Janger (1980), S. 18-25. Ausdruck findet diese Einflußnahme in den bei den Partnerunternehmungen verbleibenden Entscheidungs- und Mitspracherechten, den sogenannten "Reserved matters". Vgl. Hall (1984), S. 16 und Lynch (1989), S. 131-197.

178 Vgl. Lei (1993), S. 32-41; Lei/Slocum (1992), S. 92.

179 Vgl. Hamel/Doz/Prahalad (1989), S. 134ff. und Servatius (1990), S. 63-66; vgl. Abschnitt 5.1.2.

180 Doz (1988a), S. 318.

Zudem ist eine dynamische Sichtweise des Kooperationsmanagement erforderlich, da strategische Kooperationen häufig in einem turbulenten Umfeld operieren und sich die Ziele der Partnerunternehmungen im Zeitablauf ändern. "... the strategic alliance is frequently under pressure to adapt to new environmental opportunities and to respond to environmental threats in its competitive area."[181] Im Rahmen der evolutionären Entwicklungen von Kooperationen verschieben sich häufig die unternehmerischen Rollen der Partnerunternehmungen. Teilweise ist dieses eine gewollte und geplante Verschiebung, teilweise jedoch auch das Ergebnis ungewollter, *asymmetrischer Entwicklungen der Anreize und Beiträge der Partner*.[182] Strategische Kooperationen haben folglich häufig einen gewollten oder ungewollten *transitorischen Charakter*: "... joint ventures are a transitional form of management - an intermediate step on the way to something else."[183] Die aus den erwähnten Faktoren - Komplexität und Bedeutung strategischer Kooperationen, partielle Zieldivergenz und dynamische Entwicklung - resultierende Vielschichtigkeit und Komplexität der Planungs- und Managementaufgaben stellen die Kooperationspartner teilweise vor erhebliche Probleme und gefährden eine effiziente und effektive Durchführung von Kooperationen.[184]

Zur Reduzierung und Bewältigung der kooperationsinhärenten Managementkomplexität erscheint es probat, strategische Kooperationen als eine Art Projekt anzusehen und sich die Methodik und Instrumente des Projektmanagement zu Nutze zu machen. Ein Projekt oder eine "Episode" stellt eine sachlich oder zeitlich begrenzte Aktionsfolge mit signifikanter Wirkung innerhalb eines "... nie endenden Kontinuum von Aktivitäten und Interaktionen der Mitglieder (u.U. verschiedener) Organisationen dar."[185] Kooperationen tragen häufig projektcharakteristische Merkmale: Realisierung eines bestimmten Sachzieles innerhalb eines direkt oder indirekt begrenzten Zeitraumes unter bestimmten Ressourcenrestriktionen. Das Projektmanagement als eine fachübergreifende, objektbezogene Planung, Steuerung und Kontrolle besonderer Vorhaben im Zusammenwirken mit der "System-Engineering-Konzeption"[186], bestehend aus einem systemorientierten Gestaltungsdenken und einem phasenorientierten Vorgehensmodell[187], ermöglicht gleichzeitig eine evolutionäre Gesamtsicht der Kooperationsstrategie und eine schrittweise, strategische Evolutionssteuerung im Sinne eines "gemäßigten Voluntarismus".[188] Die Sichtweise von strategischen Kooperationen als besondere Vorhaben von begrenzter Dauer trägt der Unsicherheit der Planung, der partiellen Divergenz der Zielvorstellungen für die Kooperation sowie insbesondere der dynamischen Kooperationsentwicklung und der Ver-

---

181 Lorange/Roos (1992), S. 79.
182 Vgl. Doz/Prahalad/Hamel (1990), S. 137.
183 Harrigan (1986), S. 37.
184 Vgl. Staudt et al. (1992), S. 114.
185 Kirsch/Reglin (1991), S. 670. Zum Projektbegriff vgl. Steinle (1991b), S. 107; Hügler (1988), S. 132f.; Pinkenburg (1980), S. 101.
186 Vgl. Haberfellner (1973), S. 373-386; Patzak (1989), S. 27-57.
187 Vgl. Reschke/Svoboda (1984), S. 19-21.
188 Vgl. Abschnitt 2.1.2.

änderung des Umfeldes Rechnung.[189] Das objektbezogene und stufenweise Vorgehen des Projektmanagement erlaubt eine auf den gesamten "Lebenszyklus"[190] einer strategischen Kooperation ausgerichtete Planung, Steuerung und Kontrolle mit Hilfe von Projektmanagementinstrumenten wie bspw. der "Meilensteintechnik" oder des "life-cycle concept".[191] Ein solches Vorgehen ist für eine integrative Betrachtung aller mit der kooperativen Vereinbarung, sowohl während der Zusammenarbeit als auch in der darauf folgenden Zeit, verbundenen Wert- und Potentialkonsequenzen erforderlich. Eine Fortschrittskontrolle der Zielerreichung über ein Verfolgen von Meilensteinen ist Voraussetzung für ein *proaktives Konfliktmanagement*[192] und dafür, die Kooperation auf Basis von Zielkomplementaritäten ständig "in Schwung zu halten".[193]

Im Sinne einer Ebenendifferenzierung[194] ist zwischen den Aufgaben auf der *Ebene der Kooperation* und den Funktionen auf der *Ebene der Partnerunternehmungen*, der Kooperationsträger, zu unterscheiden. Die Aufgabenverteilung hängt von dem Autonomiegrad des Kooperationsprojektes bzw. des Joint-Ventures ab. Die partnerbezogenen Kooperationsträgersysteme sind institutionell dem Management der Kooperation quasi als *Auftraggeber* vorgeschaltet. Ihre Aufgabe besteht im wesentlichen aus der *Allokation der Autonomie*, d.h. der Schaffung interorganisationaler Bindungen und Bedingungen, die eine Erreichung der Wert- und Potentialziele für die Kooperation sicherstellen.[195] Hierzu gehört bspw. die Rahmenvorgabe bezüglich der Vorgehensweise, die Bereitstellung von Ressourcen, die personelle Einsetzung der Kooperationsmanager(-innen), die Kontrolle und strategische Überprüfung der Kooperationsergebnisse sowie insbesondere sämtliche Planungs- und Gestaltungsaufgaben vor der Einrichtung eines Kooperationssystems.[196]

Die Aufgaben des Kooperationsmanagement lassen sich ferner in *sachorientierte und verhaltensorientierte* Aufgaben unterscheiden. Zu den verhaltensorientierten Aufgaben zählt insbesondere das Management latenter und aktueller Konflikte. Im Rahmen des Kooperationsmanagement sind Maßnahmen zu ergreifen, um Konflikte zwischen den Partnerunternehmungen möglichst frühzeitig, d.h. vor ihrem Ausbruch zu "entschärfen" bzw. ausbrechende Konflikte zu lösen oder positiv zu "nutzen".[197] Besondere Bedeutung erlangt dabei das in vielen Veröf-

---

189 Die Vorteile einer bewußten zeitlichen Begrenzung von strategischen Kooperationen werden von vielen Führungskräften zum Ausdruck gebracht. Vgl. Gates (1993), S. 20-22.

190 Zum "Lebenszyklus" einer Kooperation vgl. Kogut (1988a), S. 169-185.

191 Vgl. Wübbenhorst (1984), S. 245-272; Back-Hock (1992), S. 703-714; Dieckhaus (1993), S. 163-190 und Abschnitt 5.3.3.

192 Vgl. Stopford/Wells (1972), S. 103f. hinsichtlich einer empirischen Untersuchung über die Konflikte und Konfliktursachen in Joint -Ventures.

193 Vgl. Andrey (1992), S. 338; Bleicher (1989b), S. 6.

194 Vgl. Steinle (1988a), S. 252-255; Sydow (1993), S. 283-287, Gerth (1971), S. 19.

195 Die Kooperationsträger üben ein "indirect management" aus, vgl. Sydow (1993), S. 310f.

196 Hinsichtlich einer Detaillierung der Aufgaben vgl. Abschnitt 3.5.2.

197 Unter Konfliktmanagement wird hier in Anlehnung an Krüger (1981), S. 938 "...die zielorientierte, bewußte Gestaltung und Steuerung von Konfliktfeldern..." verstanden. Generell zum Konfliktmanagement vgl. Steinle (1993), Sp. 2200-2216; Glasl (1990), S. 289-433; Braun (1991), S. 125-142.

fentlichungen betonte und auch in den Expertengesprächen erwähnte *Vertrauen* zwischen den Kooperationspartnern als Schutz vor *opportunistischem Verhalten.*[198] Vertrauen ist in Kooperationen deshalb von Bedeutung, weil nicht in allen Fällen und Kooperationssituationen ein rücksichtsvolles, d.h. nicht-opportunistisches Verhalten ("mutual forbearance")[199] der Kooperationspartner im Sinne eines von Kontrolle und Sanktion geleiteten Vorgehens erzwungen werden kann. Da Vertrauen jedoch nicht ad-hoc zwischen den Partnern gegeben ist, muß dieses im Rahmen eines proaktiven Konfliktmanagement erst aufgebaut werden. So ist zwar die Forderung nach einem Streben um Vertrauen zu befürworten; ein Kriterium für oder gegen das Eingehen von Kooperationen stellt jedoch nicht das Vertrauen, sondern die Komplementarität der Kultur- und Ziel- und Wertvorstellungen dar, auf deren Basis Vertrauen geschaffen werden muß.[200] Zudem darf das Vertrauen in strategischen Kooperationen nicht überbewertet werden, da es alleine keinen wirksamen Schutz vor opportunistischem Verhalten bietet.[201] Zweckmäßiger für das Management strategischer Partnerschaften erscheint ein *kooperativ-wechselseitiges Verhaltensprinzip*, das auf einer *kooperativen Grundhaltung* und einer *prompten Erwiderung defektiven Verhaltens* beruht.[202] Für ein derartiges Vorgehen ist eine Mindestkontrolle des Verhaltens der Partner und ein Minimum an Sanktions- und Reaktionspotential erforderlich.

Als Ergebnisse der bisherigen Ausführungen ergeben sich drei wesentliche Gruppen von Fähigkeitsanforderungen für das Kooperationsmanagement:[203]

(1) *politische Fähigkeiten* zur kooperativen Gestaltung des Zielsetzungsprozesses zwischen den Partnerunternehmungen, zur internen Durchsetzung des Kooperationsprojektes sowie zum Management latenter und akuter Konflikte,
(2) *unternehmerische Fähigkeiten* zum Erkennen von Kooperationschancen und -möglichkeiten sowie zum ständigen "Vorantreiben" der Kooperation,
(3) *analytische Fähigkeiten* zur zielorientierten Planung, Steuerung und Kontrolle der strategischen Kooperation.

3.5.1.2 Phasenorientierte Strukturierung der Aufgaben des Kooperationsmanagement

Das Kooperationsmanagement kann als ein *erweiterter Problemlösungs- bzw. Strategieentwicklungs- und -umsetzungsprozeß* mit einer phasenorientierten Struktur aufgefaßt werden.[204]

---

198 Vertrauen in Kooperationen bedeutet zu glauben, daß der Partner nicht zum Nachteil des anderen agiert, vgl. Lorange/Roos (1992), S. 354; Bronder (1993a), S. 50; Jarillo (1988), S. 36; Thorelli (1986), S. 38.

199 Vgl. Buckley/Casson (1988), S. 21-23; ähnlich Lützig (1982), S. 28.

200 Vgl. Bossard (1992), S. 12. Deshalb wird von einigen Autoren auch gefordert, den Umfang der Kooperationsvereinbarung sukzessive mit dem Vertrauenszuwachs zu erhöhen, vgl. Staudt et al. (1992), S. 174.

201 Wurche (1994), S. 61 meint hierzu: "Kooperationen, die sich ausschließlich auf einen behavioristischen Vertrauensbegriff stützten, wären ... vom Untergang bedroht, zumindest aber in die Sphäre des ökonomischen Luxus zu verweisen ...".

202 Vgl. Steinle (1991a), S. 818; Axelrod (1988), S. 27-54; Frank (1994), S. 34f.

203 Ähnlich auch Lorange/Roos (1990), S. 72.

Eine derartige, prozeßorientierte Sichtweise, wie sie der "System-Engineering-Konzeption" entspringt, ermöglicht die Dekomposition der komplexen Kooperationsmanagementproblematik in einzelne Analyse- und Problemlösungsschritte.[205] Damit wird nicht nur eine Reduktion der Problemkomplexität bewirkt, sondern es erfolgt auch eine ganzheitliche, integrative Berücksichtigung der Probleme und Kooperationswirkungen in unterschiedlichen Kooperationsentwicklungsphasen bereits zu Beginn der Kooperationsplanung und -gestaltung. Die Heranziehung einer phasenorientierten, am Lebenszyklus einer Kooperation ausgerichteten Vorgehensweise trägt somit zu der Erstellung eines auf der Sichtweise des wert- und potentialorientierten Strategischen Management aufbauenden, konsequent prozeßorientierten, geschlossenen und integrativen Konzepts des Kooperationsmanagement und -controlling bei.

Der Kooperationslebenszyklus ist weder in seiner Gesamtdauer noch in der Länge der einzelnen Phasen genau bestimmbar.[206] Eine phasenorientierte Sichtweise des Kooperationsverlaufes und das Herausarbeiten der spezifischen Charakteristika und Probleme in den einzelnen Phasen leistet jedoch eine zweckmäßige *Strukturierung der Managementaufgabe*.[207] Allein schon eine Phasen*einteilung* zwingt zu einer Präzisierung und langfristigen Ausrichtung der planerischen und gestalterischen Überlegungen zu Beginn einer Kooperation. Die Einteilung in Phasen erfolgt zudem aus dem Interesse, zweckmäßige Kontrollpunkte oder *Meilensteine* an den Phasenübergängen festzulegen, bei denen über eine abgeschlossene Aufgabe berichtet und über die weitere Fortführung des Kooperationsprojektes entschieden wird.[208] Die Vorteile einer lebenszyklusorientierten Betrachtung des Kooperationsmanagement sind daher trinärer Art:

- Möglichkeit einer ganzheitlichen Betrachtung des Entwicklungsverlaufes von der Kooperationsinitiierung bis zur -auflösung und des frühzeitigen Erkennens von Handlungs- und Anpassungsbedarf,
- Möglichkeit der Zuordnung von Problemlösungen und Problemlösungsinstrumenten zu einzelnen, abgrenzbaren Phasen der Zusammenarbeit,
- Möglichkeit zum phasenspezifischen Aufdecken von kooperationsfördernden und -hemmenden Einflußfaktoren sowie Kooperationserfolgsfaktoren.

In der Kooperationsliteratur existiert eine Vielzahl unterschiedlicher Phasenstrukturierungen.[209] Die Abbildung 14 auf der nächsten Seite enthält einen synoptischen Überblick über einige ausgewählte Kooperationsphasenschemata.

---

204 Vgl. Eggers (1994), S. 185-192. Zur Strukturierung des Strategieentwicklungsprozesses vgl. Steinle (1995c), S. 26f.

205 Vgl. Alter (1991), S. 112.

206 Vgl. Abschnitt 6.4.

207 Vgl. Pampel (1993b), S. 171; Grebenc et al. (1989), S. 211.

208 Vgl. Saynisch (1979), S. 47f. und Hirzel (1983), S. 269f.

209 Kanter (1995), S. 35-42 vergleicht den Kooperationsprozeß mit dem Prozeß einer Eheschließung.

Tröndle (1987), S. 85	Jagoda (1990), S. 14	Bleicher/Hermann (1991), S. 17	Frank (1994), S. 306	Vornhusen (1994), S. 92	Hart/Garone (1994), S. 23
① Entscheidung über die Kooperationsstrategie	① Unternehmens-/ Marktanalyse ② Formulierung einer Diversifikationsstrategie ③ Bestimmung der Kooperationsbereiche/ Strategieanforderungen	①' Strategische Klärung	① Strategische Entscheidung/Wahl des Wachstumsweges ② Konfigurationsfestlegung	① Voruntersuchung ② Konzeptionierung	① Assessment of "Close-in" development ② Analysis of cooperation attractiveness ③ Priority setting/ vision building
② Partnerwahl	④ Bewertung/Auswahl potentieller Partner	② Partnerfindung			
		③ Errichtung		③ Detaillierte Gestaltung	④ Development of implementation program
③ Realisation	⑤ Realisierung	④ Einführung	③ Implementierung/ Management	④ Realisation ⑤ Führung	
		⑤ Auflösung			

Abbildung 14: Ausgewählte Phasenschemata des Kooperationsprozesses

Aus theoretischer Sicht stellen die Phasen eine logische und größtenteils auch zeitliche Abfolge dar. In der Praxis jedoch müssen nicht zwingend alle Phasen durchlaufen werden, weil bspw. ein frühzeitiger Abbruch der Kooperation erfolgt, und einzelne Phasen können sich auch überlagern. Jeder in der Literatur vorgestellte und damit in die Allgemeingültigkeit erhobene Phasenzyklus weist somit einen *logisch-genetischen Charakter* auf.[210] Charakteristisch für den Kooperationsprozeß ist das mögliche *Auftreten von Unter- oder "Mikrozyklen"* in den einzel-

[210] Vgl. Kanter (1994), S. 99.

nen Phasen sowie von *Vor- und Rückkopplungen* zwischen den Kooperationsphasen.[211] "It is convenient to order these tasks sequentially. In practice, they are interactive, recycle and repeat themselves and do not move forward in sequence as neatly as described ..."[212] Der Problemlösungsprozeß in Kooperationen sollte daher nicht als eine starre Abfolge, sondern vielmehr als ein flexibler Rahmen verstanden werden[213], der als eine *heuristische Hilfskonstruktion* dient, die zur Komplexitätsreduktion eingesetzt werden kann.[214] Die Darstellung der Kooperationsplanung, -steuerung und -kontrolle als linearen Prozeß hat ihre Berechtigung, solange sie nur als eine analytische Aufzählung der Tätigkeitsfelder verstanden wird. Problematisch ist jedoch die Zuschreibung eines normativen Charakters zu einer bestimmten Abfolge.[215]

Vor diesem Hintergrund soll im folgenden ein aus den in Abbildung 14 gezeigten Phasenabfolgen moduliertes "5-Phasen-Schema" eines wert- und potentialorientierten Kooperationsmanagement skizziert und der Versuch einer deskriptiven Zuordnung von Managementaufgaben zu den einzelnen Phasen unternommen werden.[216] Die "5-Phasen-Makrostruktur" des Kooperationsprozesses ist in Abbildung 15 dargestellt. Innerhalb der einzelnen Phasen finden "Mikro-Managementzyklen" statt, bestehend aus den Schritten Zielbildung, Problemanalyse, Alternativensuche, Alternativenbewertung und Entscheidung.[217] Zwischen den einzelnen Makro-Phasen können teilweise Vor- und Rückkopplungsschritte auftreten. Jeweils am Ende der Makrophasen befinden sich Entscheidungszäsuren über das weitere, strategische Fortgehen, die meist mit internen oder zwischen den Kooperationspartnern getroffenen Absichtserklärungen und Verträgen verbunden sind.

---

211 Vgl. Wild (1982), S. 38; Bronder (1993a), S. 8. Anders als bei internen Planungsprozessen sind in Kooperationsbeziehungen zirkuläre Schritte im Sinne eines *Nach-Verhandelns* nur bedingt möglich, vgl. Haspeslagh/Jemison (1992), S. 25-27.

212 Schendel/Hofer (1979), S. 14. Zur Kritik an der Eindimensionalität und der fehlenden Kontextberücksichtigung in Phasenschemata vgl. Kickert/Gigch (1987), S. 37f.

213 Vgl. Steinle (1991b), S. 112.

214 Vgl. Meißner (1989), S. 62.

215 Vgl. Kirsch et al. (1988a), S. 296; Witte (1968), S. 629ff.

216 In Abschnitt 5 wird dieses Phasenschema und die den einzelnen Phasen zugeordneten Managementaufgaben für die Ableitung phasenbezogener Controllingaufgaben herangezogen.

217 Vgl. Steinle/Kuhnert/Gefeke (1994), S. 61. Zur Struktur eines Führungs- und Problemlösungsprozesses vgl. Hahn (1994), S. 34-39.

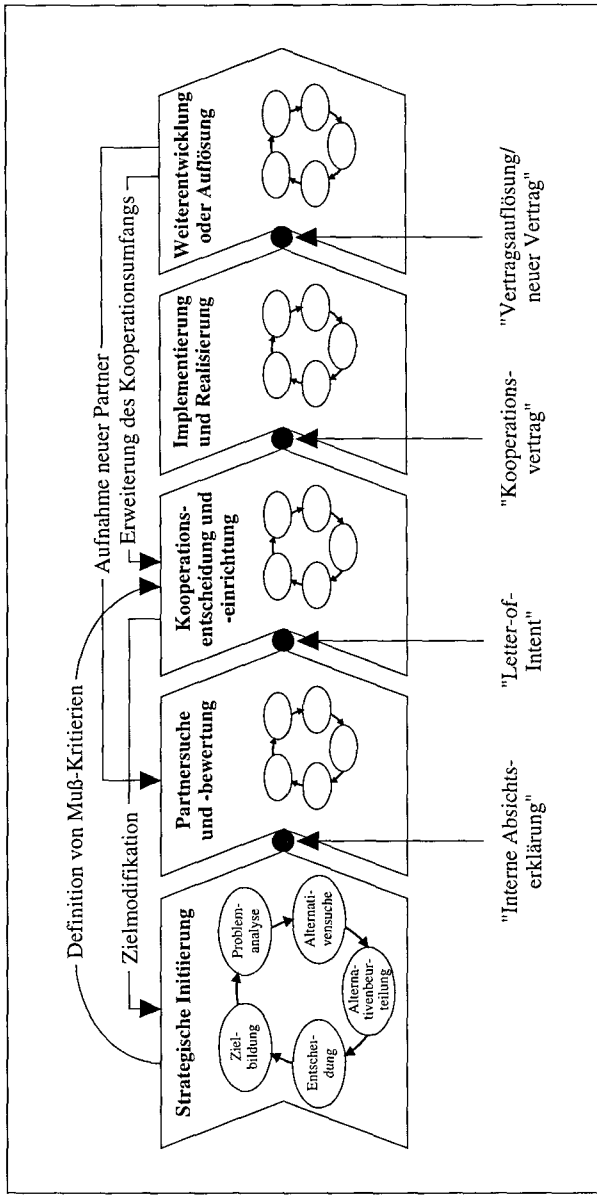


Abbildung 15: Makrostruktur des Kooperationsprozesses

Die grundsätzliche Struktur des Kooperationsprozesses stimmt bei den unterschiedlichen Grundtypen strategischer Kooperationen überein. Die Phase der Strategischen Initiierung und

die Phase der Partnersuche und -bewertung sind partiell der Entscheidung über den Grundtypus vorgelagert, da diese Gestaltungsentscheidung nur zusammen mit dem Kooperationspartner getroffen werden kann. Eine Grundvorstellung über den Idealtypus der Zusammenarbeit besteht bei den Kooperationspartnern jedoch in der Regel bereits zu Beginn der Strategieüberlegungen aufgrund der eigenen Ziele für die Kooperation.[218] Die einzelnen Aufgaben und Aufgabenelemente innerhalb der Phasen, insbesondere bei der Kooperationseinrichtung und -durchführung können je nach Kooperationstyp eine unterschiedliche Bedeutung haben.

Grundsätzlich ist zwischen *phasenbezogenen und phasenübergreifenden Aufgaben* des Kooperationsmanagement zu unterscheiden. Die phasenübergreifenden Aufgaben ergeben sich im wesentlichen aus den unterschiedlichen Zielen der Kooperationspartner für die Kooperation und der daraus resultierenden Notwendigkeit zum umfassenden Konfliktmanagement und zur ständigen Überprüfung der Kooperationsziele und -strategie mit den eigenen Wert- und Potentialzielen. In den folgenden Abschnitten sollen die phasenbezogenen Aufgaben des Kooperationsmanagement kurz skizziert werden.[219]

3.5.2 Managementaufgaben in den einzelnen Phasen des Kooperationsprozesses

3.5.2.1 Strategische Initiierung

Strategische Kooperationen haben ihren Ausgangspunkt entweder in systematischen Strategieentwicklungsprozessen oder aufgrund evolutionär aufkommender Strategieprobleme, -lösungen und -lösungsalternativen.[220] In jedem Fall jedoch sollte die Ableitung der Kooperationsziele und -strategien nicht ohne eine systematische Verknüpfung mit dem gesamtunternehmungsbezogenen Strategieentwicklungsprozeß erfolgen.[221] Diese Forderung impliziert, daß Unternehmungen, an die von interner oder externer Stelle *Kooperationsideen* herangetragen werden, eine Planung und Bewertung von Kooperationsalternativen ebenfalls nur in Verbindung mit einer systematischen Planung und Entwicklung des übergeordneten Strategiezusammenhangs vornehmen.[222] "It is essential that before choosing the alliance, it has been analysed in the light of the company's overall corporate objectives and other strategic alternatives. The potential risks and benefits have to be identified and deemed acceptable."[223]

---

218 Vgl. Küting (1983), S. 12.

219 Hinsichtlich der quantitativen Belastung des Kooperationsmanagement im zeitlichen Verlauf einer Kooperation vgl. Bleicher/Hermann (1991), S. 42; Doz (1988a), S. 328f.; Gulati/Khanna/Nohria (1994), S. 62. Zur Abschätzung der Dauer der einzelnen Phasen vgl. Demmer/Sterba (1995), S. 25.

220 Zu den Auslösefaktoren von Strategieänderungen vgl. Eggers (1994), S. 36-38; Kirsch (1988), S. 183-185 und Steinle (1985), S. 340. Besonders relevant für die Entwicklung von Kooperationsideen sind die persönlichen, unternehmungsübergreifenden Beziehungen der Top-Manager. Eine Analyse über die Quellen von Kooperationsinitiativen stammt von Janger (1980), S. 9-15. Steele (1990), S. 16-26 propagiert die Einrichtung einer eigenen Stelle für die Kooperationsinitiierung.

221 Vgl. Abschnitt 3.5.1.2.

222 Ohne eine solche Einordnung ist eine Bewertung des Strategie*instrumentes* "Kooperation" nicht denkbar.

223 Devlin/Bleackley (1988), S. 20.

Aus der Zugrundelegung eines instrumentalen Verständnisses strategischer Kooperationen und der Forderung nach einer *Integration des Kooperationsentscheidungsprozesses in den gesamtunternehmungsbezogenen Strategieentwicklungs- und Planungsprozeß*[224] ergeben sich folgende Vorteile für die Kooperationsplanung und -steuerung:

- Möglichkeit zur genauen Untersuchung des Beitrages, den Kooperationen zur Stärkung der Marktposition und zur Entwicklung von Fähigkeiten leisten, die die Wettbewerbsposition einer Unternehmung stärken,
- Möglichkeit zur Beurteilung der relativen Vorteilhaftigkeit von Kooperationen gegenüber anderen Strategiealternativen anhand des jeweiligen Zielerreichungsgrades,
- Möglichkeit zur Effizienzsteigerung bei der Informationssuche und -aufbereitung aufgrund von Überschneidungen zwischen den "normalen" Planungsaufgaben und den Aufgaben der Kooperationsplanung hinsichtlich der benötigten Informationen, verbunden mit einem grundsätzlichen Potential zum Aufbau und zur Nutzung gemeinsamer Informationsdatenbanken,
- Schärfung einer realistischen Sichtweise für die Integration und Integrationsprobleme der Kooperationsaktivitäten in die anderen Unternehmungsbereiche und Möglichkeit zur schnelleren Berücksichtigung der dabei entstehenden, organisatorischen und personellen Probleme.

Die Verknüpfung der Analyseschritte und Managementaufgaben im Rahmen der Kooperationsinitiierung mit dem gesamtunternehmungsbezogenen Strategieentwicklungsprozeß wird aus der Abbildung 16 auf der folgenden Seite deutlich.[225] Zwischen den Aufgaben und Informationsbedürfnissen für die Erstellung der gesamtunternehmungsbezogenen Strategie und für die Beurteilung der Kooperation als Strategierealisierungsalternative bestehen vielfältige Interdependenzen und Überschneidungen.

Im Rahmen der *Strategischen Initiierung* als Teil der Kooperationsplanung ist es Aufgabe des Kooperationsmanagement, das gesamte Kooperationsprojekt systematisch und vorausschauend zu durchdenken, die Aufgabenstellung zu analysieren, den Ablauf vorzustrukturieren und Teilziele festzulegen.[226] Im Mittelpunkt der Initiierungsphase von strategischen Kooperationen steht die *Ableitung der Strategie- und Kooperationsziele auf Basis einer ganzheitlichen Problemanalyse* sowie die *vorläufige Bewertung des Nutzens* einer Unternehmungskooperation im Vergleich zu anderen Strategierealisierungsalternativen.[227] Ausgangspunkt aller Kooperationsüberlegungen müssen dabei eindeutig festgelegte und operationale strategische Ziele sein.[228]

---

224 Vgl. Steinle (1995c), S. 26f.
225 Vgl. Desenzani/Larsen (1994), S. 78f.
226 Vgl. Steinle (1991b), S. 115.
227 Zur Durchführung dieser Voruntersuchung wird in der Regel eine spezielle Arbeitsgruppe bzw. ein Projektteam gebildet. Vgl. auch Abschnitt 6.1.
228 Vgl. Schulte (1994), S. 8.

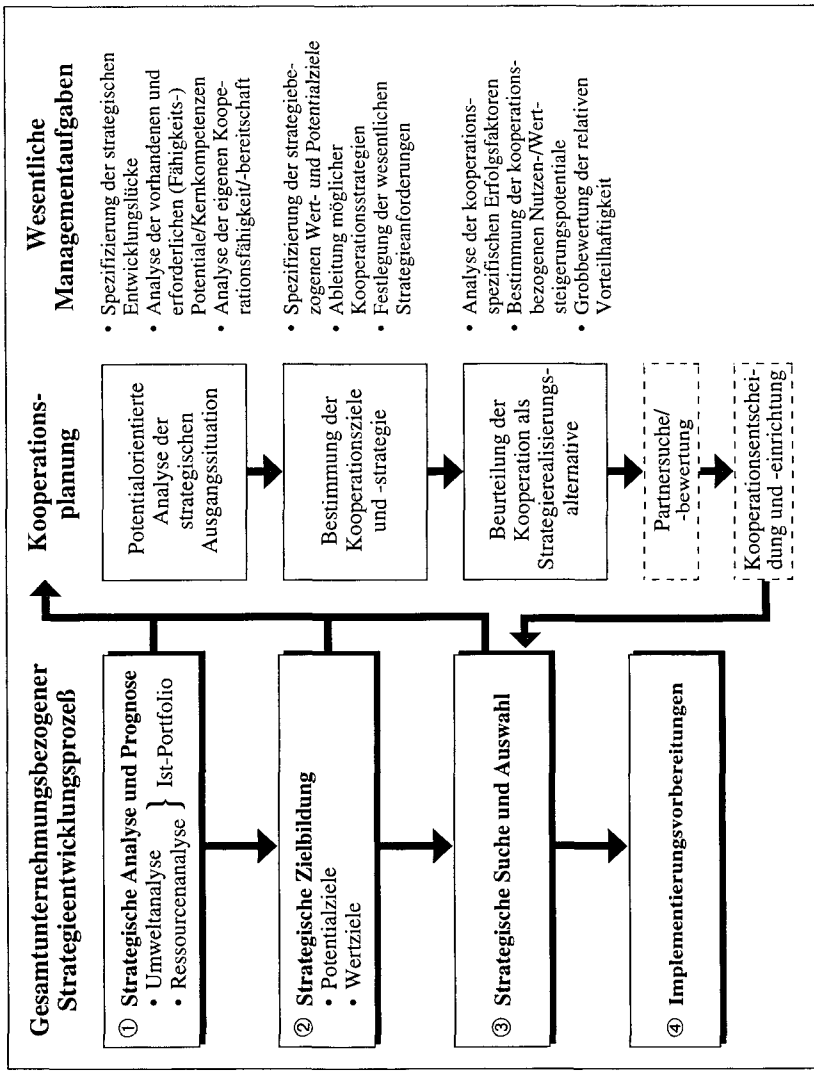


Abbildung 16: Zusammenhang zwischen Strategieentwicklungsprozeß und Kooperationsplanung

Vor diesem Hintergrund besteht ein *erster wichtiger Aufgabenblock* zu Beginn der Kooperationsplanung in der *Spezifizierung der strategischen Entwicklungslücke* durch eine Gegenüberstellung der in der Unternehmung vorhandenen bzw. intern entwickelbaren Potentiale mit den für die Realisierung der Gesamtunternehmungsstrategie erforderlichen Ressourcen, Fähig-

keiten und Erfolgspotentialen.[229] Hierfür sind umfangreiche Markt- und Wettbewerbsanalysen durchzuführen, die nicht zwangsläufig in dem gleichen Detaillierungsgrad bereits als Ergebnis der zeitlich vorgelagerten, gesamtunternehmungsbezogenen Analyse und Prognose vorhegen müssen.[230] Nur auf der Basis identifizierter und konkret spezifizierter Wertschöpfungs- und Ressourcendefizite lassen sich strukturierte Anforderungsprofile für die Suche der Kooperationspartner und für die Ausgestaltung der Kooperationsstrategie entwickeln.[231]

Zu den Managementaufgaben in der Phase der Strategischen Initiierung gehört als *zweiter Aufgabenblock* eine *Spezifizierung der strategiebezogenen Wert- und Potentialziele*, die Ableitung möglicher alternativer Kooperationsstrategien sowie die Festlegung der wesentlichen Strategieanforderungen und damit der Leitlinien für das Vorgehen in den nachfolgenden Planungs- und Gestaltungsphasen. Neben der Spezifizierung der Wert- und Potentialziele sind die grundlegenden Sachziele zur Erreichung der Potential- und Wertziele festzulegen.[232]

Der *dritte Aufgabenbereich* bezieht sich auf die *Grobbeurteilung der relativen Vorteilhaftigkeit* der Kooperationsstrategie im Vergleich zu anderen Strategiealternativen auf der Basis einer *Abschätzung von Nutzen- und Wertsteigerungspotentialen* sowie der mit den jeweiligen Strategiealternativen verbundenen Risiken. Die Beurteilung der Strategiealternativen hat sich an dem aus der Gesamtunternehmungsstrategie abgeleiteten Mix von Wert- und Potentialzielen auszurichten und ist daher grundsätzlich multikriteriell.[233]

Output der Phase der Strategischen Initiierung ist in der Regel eine interne Projektbegründung, in der die Chancen- und Risikenpotentiale einer Kooperationsstrategie dargestellt und der weitere Vorgehensverlauf skizziert werden. Zudem wird häufig ein gesondertes Projektteam zur weiteren Erfüllung der Kooperationsplanungsaufgaben eingerichtet.

3.5.2.2 Partnersuche und -bewertung

Die Auswahl einer geeigneten Partnerunternehmung stellt einen eigenen *mehrstufigen, komplexen Entscheidungsprozeß* dar.[234] Die Komplexität der Partnerwahl ergibt sich aus:[235]

---

229 Vgl. Linné (1993), S. 59. Gerade die Identifizierung der Fähigkeiten bzw. Kernkompetenzen bereitet in diesem Zusammenhang große Probleme. Hinichtlich der Unterstützungsmöglichkeiten des Controlling bei dieser Aufgabe vgl. Abschnitt 5.1.

230 Vgl. Linné (1993), S. 70.

231 Hermann (1989b), S. 13f. weist darauf hin, daß bei der Begründung und Planung von Kooperationen sowohl eine "Outside-in"- als auch eine "Inside-out"-Perspektive heranzuziehen ist und daher eine *multiperspektivische Analyse* erforderlich ist. Vgl. auch Kaufmann (1993), S. 33f.

232 Nicht alle Sachziele sind zu diesem frühen Zeitpunkt und ohne Kenntnis der Kooperationspartner und -organisation zu spezifizieren. Eine gegensätzliche Auffassung vertritt Vornhusen (1994), S. 118.

233 Vgl. Abschnitt 5.1.3.

234 Vgl. Williams/Lilley (1993), S. 233f.

235 Vgl. Linné (1993), S. 1f.

- der Bedeutung der Partnerwahl für den Kooperationserfolg,
- der Einmaligkeit und Nicht-Revidierbarkeit der Auswahlentscheidung, für deren Unterstützung bei den Unternehmungen in der Regel nur geringe und nicht-übertragbare Erfahrungswerte bestehen,
- der zum Zeitpunkt der Auswahlentscheidung unvollständigen und teilweise diffusen Informationsgrundlage über die potentiellen Partnerunternehmungen[236] und
- der mit Kooperationen in strategischen Bereichen verbundenen Gefahr eines Abflusses an Wettbewerbskompetenz und Fähigkeiten.[237]

In einem *ersten Schritt* des Entscheidungsprozesses müssen die *Kriterien für die Auswahl der Partner* bestimmt werden. Grundlage hierfür sind die in der Phase der Strategischen Initiierung eruierten Ressourcen- und Wertschöpfungslücken. "The primary selection criteria is generally a partner's ability to provide the technical skills and resources that complement those of your company. If prospective partners cannot satisfy this criterion, formation of a joint venture should be a questionable proposition, at best."[238] Neben der erforderlichen *Ressourcen- und Potentialkomplementarität* ergeben sich weitere Anforderungen an die Partnerwahl hinsichtlich einer *Ziel-, Struktur- und Kulturkompatibilität.*

Im *zweiten Schritt* erfolgt die *Bestimmung der potentiellen Partner* sowie die *Festlegung einer Ansprachestrategie.*[239] Die in der Unternehmung bereits verfügbaren Informationen über die potentiellen Partner können einen Beitrag zur Identifizierung der geeigneten Ansprechpartner sowie zur Bestimmung des generellen Vorgehens und der Festlegung des im Rahmen der Voruntersuchung erforderlichen Informationsbedarfs leisten.

Die *Bewertung der Partner hinsichtlich der festgelegten Anforderungskriterien* ist Gegenstand des *dritten Analyseschritts.* Grundsätzlich wird in der Kooperationsliteratur die Auffassung vertreten, daß für erfolgreiche Kooperationen ein hinreichender *"Fit" zwischen den Strategien, Strukturen und Kulturen* bestehen muß.[240] Der "Strategic Match" besteht aus der Ressourcenkomplementarität und der Zielkompatibilität zwischen den potentiellen Partnerunternehmungen.[241] Der "Komplementaritätsfit" der von den Partnern in die Kooperation eingebrachten Ressourcen ist nicht nur für den Zeitpunkt des Kooperationseingehens zu bewerten, sondern auch hinsichtlich der Fähigkeit zur jeweils individuellen Weiterentwicklung angesichts sich wandelnder und zunehmender Anforderungen. Für eine "Win-Win"-Kooperation muß eine

---

236 Vgl. Kaufmann (1993), S. 140.

237 Aufgrund dieser Gefahr sind einige Autoren der Meinung, daß Kernkompetenzen niemals Inhalt von Kooperationsvereinbarungen sein sollten. Eine solche Forderung würde jedoch die Anwendbarkeit strategischer Kooperationen auf taktisch-operative Bereiche bzw. ausschließlich ergänzende Geschäftsbereiche reduzieren und damit dem Strategieinstrument Kooperation wesentliche Nutzenpotentiale absprechen.

238 Geringer (1988), S. 176.

239 Bei der Auswahl potentieller Partner spielen neben bestehenden Geschäftsbeziehungen auch persönliche Faktoren eine wichtige Rolle, vgl. Rotering (1990), S. 189; Stafford (1994), S. 69.

240 Vgl. Bleicher (1992), S. 271-285.

241 Vgl. Lorange/Roos (1992), S. 30f.; Bronder (1993a), S. 85; Jemison/Sitkin (1986), S. 116.

Mindestkompatibilität der Ziele vorliegen, ohne daß jedoch eine vollständige Symmetrie der Interessen zu fordern ist.[242] Eine Aufdeckung der jeweiligen Motive und Ziele *für die* Kooperation ist jedoch hinsichtlich der Festlegung klarer Ziele *der* Kooperation von hoher Relevanz. "Clarity of focus is vital. Ambiguous goals, fuzzy directions, and uncoordinated activities are the primary causes of failure of cooperative ventures."[243]

Eine besondere Bedeutung hinsichtlich der Auswahl eines geeigneten Partners wird in der Kooperationsliteratur zudem den *"weichen" Faktoren*, wie bspw. kompatiblen Unternehmungswerten und -kulturen eingeräumt.[244] Die Vermutung, Konflikte würden zwischen struktur- und kulturkompatiblen Unternehmungen vermieden werden können, ist keinesfalls empirisch abgesichert.[245] Ebensowenig ist ein Ausbrechen der vermuteten Konfliktpotentiale aufgrund unterschiedlicher Kulturen und Werte zwangsläufig, und tatsächlich entstehende Konflikte müssen nicht ausschließlich negative Wirkungen auf den Kooperationserfolg haben.[246] Damit soll an dieser Stelle jedoch keinesfalls ein Plädoyer für die Vernachlässigung stabilitätsfördernder, "weicher" Faktoren bei der Partnerauswahl erfolgen, sondern allenfalls eine *Relativierung der Überbetonung der Bedeutung eines auf Kultur- und Wertkompatibilitäten basierenden Vertrauens zwischen den Partnerunternehmungen für den Kooperationserfolg.*[247] Harrigan kommt zum Schluß "... that venturing firms should worry *less* about their partners' traits and *more* about the competitive needs that their ventures are intended to address..."[248].

Eine endgültige Partnerauswahl kann innerhalb dieser zweiten Kooperationsphase noch nicht erfolgen, da hierfür erst Verhandlungen und Vereinbarungen über die konkreten Kooperationsziele und die Kooperationskonfiguration erforderlich sind.[249] Output der Phase der Partnersuche und -bewertung ist daher idealtypischerweise eine Rangordnung mehrerer potentieller Partner, mit denen in einem abgestuften Vorgehen Verhandlungen aufgenommen werden. Ergibt sich aus dem Prozeß der Suche und Bewertung kein geeigneter Partner, so sind zunächst die Anforderungskriterien an die Partner zu überprüfen, im Zweifelsfall jedoch die Kooperationsstrategie nicht weiter zu verfolgen.[250] Mit den potentiellen Partnern, mit denen Verhandlungen aufgenommen werden sollen, werden in der Regel Absichtserklärungen über das weitere Vorgehen, sogenannte "Letters-of-Intent", unterschrieben.[251]

---

242 Eine solche Zielsymmetrie fordern bspw. Frank (1994), S. 160 und Vizjak (1990), S. 132. Vgl. hierzu auch Abschnitt 3.2.2 und Hamel/Doz/Prahalad (1989), S. 133-139.

243 Lynch (1990), S. 8.

244 Vgl. stellvertretend für viele Eisele/Raffée (1994), S. 21. Zur Definition von Unternehmungskultur vgl. Krystek (1992), S. 541; Rohloff (1994), S. 99f. und die dort angegebene Literatur.

245 Vgl. Harrigan (1988), S. 205-225; Lyles (1987), S. 79-85.

246 Vgl. Vornhusen (1994), S. 121f., der auf positive Konfliktwirkungen hinweist.

247 Vgl. bspw. Tröndle (1987), S. 154; Harrigan (1985a), S. 99; Niederkofler (1989), S. 111.

248 Harrigan (1988), S. 225; ähnlich auch Gerth (1971), S. 88.

249 Vgl. Pampel (1993b), S. 186.

250 Vgl. Goldenberg (1990), S. 45.

251 Zum Inhalt von "Letters-of-Intent" vgl. Steinöcker (1993), S. 101.

3.5.2.3 Kooperationsentscheidung und -einrichtung

Während die Managementaufgaben der ersten beiden Phasen des Kooperationsprozesses weitgehend separat von den einzelnen Partnerunternehmungen durchgeführt werden, hat die Phase der Kooperationsentscheidung und -einrichtung einen binären Charakter hinsichtlich der zu erfüllenden Managementaufgaben. Einerseits erfolgt in dieser Phase eine *unternehmungsindividuelle Entscheidung über die Vorteilhaftigkeit der Kooperationsstrategie* hinsichtlich ihrer Effizienz und Effektivität, und andererseits werden die *Kooperationsgestaltung und -strategie gemeinsam durch die Partnerunternehmungen geplant und festgelegt.*[252] Die Verbindung zwischen der unternehmungsindividuellen Entscheidung für die Kooperation und der gemeinsamen Kooperationseinrichtung liegt in den Verhandlungen und Verhandlungsergebnissen, insbesondere hinsichtlich der Verteilung der Kooperationskosten und -erträge zwischen den Partnern. Diesen Zusammenhang verdeutlicht die Abbildung 17 auf der folgenden Seite.

Der duale Charakter dieser Kooperationsphase spiegelt sich auch in den Verhandlungen[253] zwischen den Partnern wider, die gekennzeichnet sind durch das *Nebeneinander von gemeinsamen Interessen* bei dem "gemeinsamen Problemlösen" und durch die Existenz *gegensätzlicher Interessen* hinsichtlich der Verteilung des Gesamtnutzens der Kooperation und seiner Bestandteile.[254] Das gemeinsame Problemlösen bezieht sich auf die Festlegung von Kooperationszielen und die Planung der Kooperationskonzeptionierung. Eine gemeinsam durchgeführte, gedankliche Antizipation zukünftiger Ereignisse und Probleme sowie das gemeinsame Festlegen von Zielen und Maßnahmen im Sinne von Handlungsalternativen für die weiteren Kooperationsaktivitäten ermöglichen einerseits eine umfassende Berücksichtigung der Informationen, Erfahrungen und Kenntnisse aller Kooperationspartner in ihren jeweiligen "Stärkenbereichen", und andererseits eröffnet ein solches Vorgehen die Möglichkeit zu einem *Kooperationstest* durch eine rein gedankliche, virtuelle und mit geringen Ressourcen verbundene (Planungs-)Zusammenarbeit.[255]

---

252 Unter "Gestaltung" wird hier in Anlehnung an Ulrich (1984), S. 115 die Schaffung einer Institution durch die Bestimmung der zugehörigen Komponenten und deren Relationierung sowie die Aufrechterhaltung als zweckgerichtete, handlungsfähige Ganzheit verstanden.

253 Zur grundsätzlichen Charakterisierung von Verhandlungen vgl. Morrison (1985), S. 8-20.

254 Iklé (1976), S. 2 kennzeichnet Verhandlungssituationen folgendermaßen: "Without common interest there is nothing to negotiate for, without conflict nothing to negotiate about." Vornhusen (1994), S. 133 verwendet die Begriffe "integratives" und "destributives" Verhandeln.

255 Vgl. Lorange/Roos (1992), S. 122f. Inhaltlich sollte sich die Planungszusammenarbeit auf die gemeinsame Erstellung eines Geschäftsplans der Kooperation beziehen, vgl. Lorange/Roos (1992), S. 51.

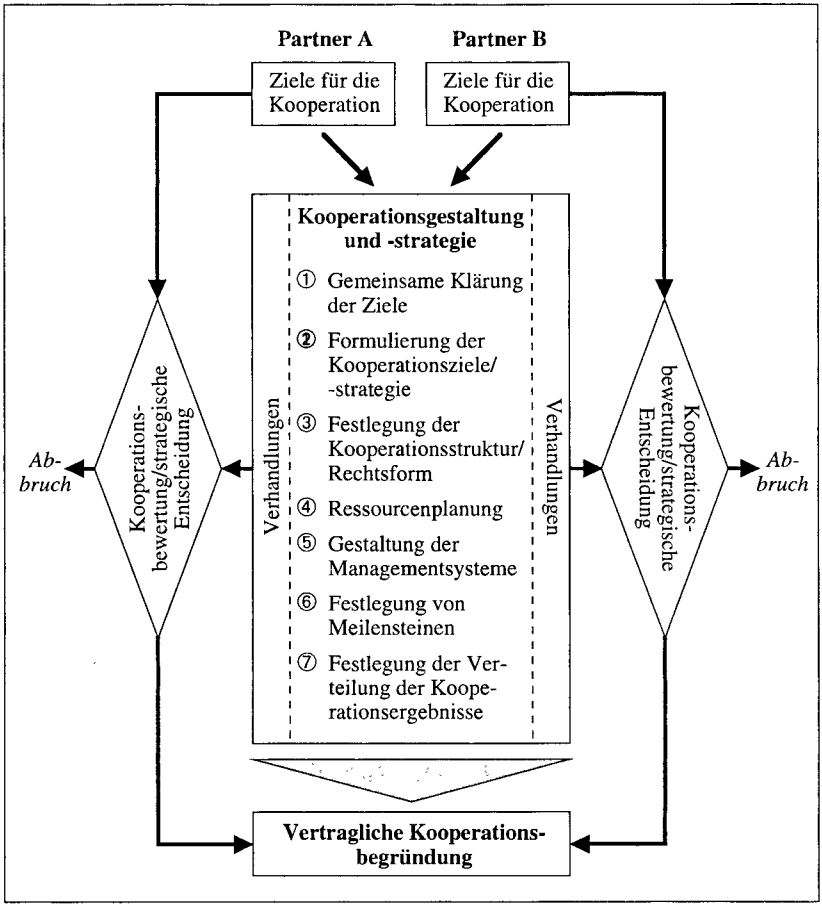


Abbildung 17: Zusammenhang zwischen der partnerindividuellen Entscheidung für die Kooperation und der gemeinsamen Kooperationseinrichtung

Die Planungsaufgaben in der Phase der Kooperationseinrichtung beziehen sich weitestgehend auf den strukturellen Rahmen der Kooperation, die *"Systemarchitektur"*, und besitzen daher einen relativ geringen Detaillierungsgrad. Neben der Festlegung der Kooperationsstrategie und der organisatorischen Ausgestaltung der Kooperation hinsichtlich ihrer Rechtsform, der Eigen-

tumsverhältnisse[256] und Managementstrukturen sind der Ressourcenbedarf und Maßnahmen zu seiner Deckung durch Beiträge der Partner oder Fremdbezug zu planen.[257] Zudem sind in dieser Phase *Grobplanungen* hinsichtlich der Einrichtung von Managementsystemen und -prozessen, der Besetzung von Führungspositionen[258] und der Gestaltung von Informations- und Kommunikationsflüssen zwischen den Partnern einerseits, und zwischen der Kooperationseinheit und den Kooperationsträgern andererseits, vorzunehmen. Im Sinne erster "robuster Schritte" sind Meilensteine für die Erreichung des Kooperationssachzieles sowie erste strategierobuste Maßnahmen festzulegen.[259]

Der *Gestaltung der Managementstrukturen und -prozesse* einschließlich der damit verbundenen Entscheidungs-, Weisungs- und Kontrollbefugnisse kommt in bezug auf die Funktionalität, Stabilität und Flexibilität einer strategischen Kooperation eine besondere Bedeutung zu.[260] Grundsätzlich sind strategische Kooperationen durch eine von allen Partnern eingeforderte Einflußnahmemöglichkeit auf das Kooperationsmanagement zur Sicherstellung der Erreichung der Ziele für die Kooperation gekennzeichnet. Vor diesem Hintergrund werden in der Kooperationsliteratur vier alternative *Organisationsmodelle der Kooperationsführung* hinsichtlich der Autonomie der Kooperationsunternehmung und hinsichtlich der strategischen und operativen Einflußnahme der Partnerunternehmungen unterschieden.[261] Das "Autonomiemodell" ist durch eine weitgehende Selbständigkeit des Kooperationsprojektes gekennzeichnet. Beim "Managing-Partner-Modell" wird die strategische und operative Führung der Kooperation einem der Partner übertragen. Eine Teilung der Führungsfunktionen, idealtypisch nach den jeweiligen "Stärkenbereichen" der Partner, liegt dem sogenannten "Funktionsmodell" zugrunde. Beim "Vollkonsensmodell" werden strategische und operative Führungsaufgaben jeweils auf der Basis eines situativ-interaktiv gebildeten Konsenses wahrgenommen.[262]

Nach herrschender Meinung in der Literatur ist die ständige Einflußnahme der Partnerunternehmungen auf operative Kooperationsentscheidungen durch die *Einrichtung partiell selbstorganisierender und -steuernder Kooperationseinheiten* im Hinblick auf die für das Kooperationsprojekt erforderliche Flexibilität und ihr Handlungsvermögen jedoch zu begren-

---

256 In vielen wissenschaftlichen und praktischen Beiträgen wird den Eigentumsverhältnissen eine wichtige Rolle zugewiesen, vgl. bspw. Rose/Glorius (1992), S. 105-108.

257 Zu den Managementaufgaben bei der Gestaltung der Konfiguration einer strategischen Kooperation vgl. auch Bronder/Pritzl (1992), S. 30-36.

258 Zur Gestaltung der Personalpolitik in strategischen Kooperationen vgl. Bleicher (1989b), S. 7 und Lorange/Roos (1992), S. 148-164.

259 Vgl. Abschnitt 2.1.2. Die Festlegung erster robuster Schritte ermöglicht auch eine bessere Berücksichtigung der Implementationsprobleme bei der Kooperationsgestaltung, vgl. Vizjak (1990), S. 133.

260 Vgl. Gahl (1991), S. 60-70. Die Managementstrukturen sind an den Kontextfaktoren, insbesondere der Komplexität der Kooperationsbeziehung auszurichten, vgl. Killing (1988), S. 57-61.

261 Vgl. hierzu und im folgenden Hermann (1989b), S. 132-137 und Killing (1988), S. 55-67.

262 Vgl. Killing (1982), S. 127.

zen.[263] Die Gestaltung einer flexiblen und funktionalen Systemarchitektur mit ausreichenden Entscheidungsbefugnissen soll verhindern, daß es durch ein ständiges Aushandeln von Einzelentscheidungen zu permanenten Konflikten zwischen den Partnern kommt und damit die Entscheidungs- und Handlungsflexibilität der Kooperation eingeschränkt wird.[264]

Andererseits sind in der Systemarchitektur *ausreichende Informations- und Kontrollmöglichkeiten* für die Partnerunternehmungen festzusetzen, um den ungewollten Abfluß von Wettbewerbsvorteilen und Kernkompetenzen zu verhindern.[265] Zu den Kontrollmöglichkeiten gehören neben dem meist mit dem Kapital- und Ressourcenanteil verbundenen Stimmrecht der Partner in einem einzurichtenden "unternehmungspolitischen Kooperationsausschuß"[266] die Gestaltung der Lieferungs- und Leistungsverflechtungen zwischen der Kooperationsunternehmung und ihren Trägern, die Besetzung von Führungspositionen, die *Einrichtung von Informations- und Controllingsystemen* sowie die Gestaltung der jeweils partnerspezifischen "Black-Box".[267] Bei einer "Black-Box" handelt es sich um diejenigen Produkte, Verfahren, Rezepturen und Kompetenzen, die eine Unternehmung nur in "Ergebnisform" der Kooperation zur Verfügung stellt, um eine Nachahmung seitens der Partnerunternehmungen zu verhindern.[268]

> "A partner must remember that a strategic alliance can break up for a variety of unforeseen reasons. It is reasonable, therefore, that a partner maintain for itself some unique proprietary skills and know-hows to be used as latent protection against the other partner in potentially adverse circumstances. This action is called creating a black-box..."[269]

Aufgrund des ambivalenten Charakters strategischer Kooperationen ist bei der Gestaltung der Informations- und Kommunikationsstrukturen einerseits eine ausreichende Kommunikation zwischen den Partnerunternehmungen zur Realisierung der Kooperationssachziele sicherzustellen, andererseits sind die übertragenen Informationen jedoch zu filtern und zu kanalisieren, um einen ausreichenden Wettbewerbsschutz innerhalb der Kooperation zu sichern.[270]

---

263 Vgl. Lutz (1993), S. 193f.; Bleicher (1991a), S. 38f.; Taucher (1988), S. 87-91; Bea (1988), S. 2525. Grundlegend zur Problematik der Selbstorganisation in strategischen Kooperationen vgl. Lorange/Probst (1987), S. 71-77 und Knyphausen (1991), S. 47-63.

264 Vgl. Schubert/Küting (1981), S. 7; Johnston/Lawrence (1989), S. 87; Perlmutter/Heenan (1986), S. 138; Gomez/Weber (1989), S. 73.

265 Nach der Korrelationshypothese von Lorange (1986), S. 3f. hat sich der Einfluß- und Kontrollgrad einer Partnerunternehmung an der strategischen Bedeutung der Kooperationsaktivitäten für die Gesamtunternehmung auszurichten. In der Praxis bestimmen sich die Einflußmöglichkeiten jedoch durch die relativen Verhandlungspositionen. Vgl. Tyebjee (1988), S. 462f. und grundlegend zu Machtaspekten in Kooperationen Lutz (1993), S. 171-181.

266 Vgl. Lutz (1993), S. 195f.; Adler/Hlavacek (1976), S. 26.

267 Vgl. Schaan (1988), S. 7-11. In vielen wissenschaftlichen Beiträgen wird der Beteiligungsanteil als einziges bestimmendes Kriterium über die Höhe der Einflußnahme der Partner angesehen, vgl. bspw. Rose/Glorius (1992), S. 105-108.

268 Ziel ist die Beschränkung der Durchsichtigkeit der eigenen Betriebsabläufe, vgl. (1989), S. 137. Ein solches Vorgehen bietet sich vor allem in solchen Fällen an, in denen kein ausreichender Schutz durch Patente möglich erscheint.

269 Lorange/Roos (1992), S. 110.

270 Vgl. Pohle (1990), S. 75; Nueno/Oosterveld (1988), S. 13.

Die Einrichtung einer Kooperationsarchitektur stellt aufgrund der aufgezeigten Spannungsfelder zwischen der Sicherung der Funktionalität der Kooperation einerseits und der Sicherung der Eigeninteressen andererseits, ein äußerst komplexes Managementproblem dar. Zudem werden die Planungsaufgaben durch die Umweltunsicherheit und -komplexität, insbesondere hinsichtlich des zukünftigen Verhaltens des oder der Partner erschwert. Bei der die Phase der Kooperationseinrichtung abschließenden Vertragsgestaltung ist eine *dynamische "Win-Win"-Situation*[271] sicherzustellen. Vertragskonformes Verhalten der Partnerunternehmungen kann zwar durch gegenseitiges Vertrauen begünstig, nicht aber garantiert werden. Daher erscheint es zwingend notwendig, in die Verträge Anreize zu vertragskonformem Verhalten einzubauen. Neben Sanktionsmöglichkeiten und Vertragsauflösebedingungen ist insbesondere die Sicherung einer *dynamischen Vorteilhaftigkeit der Kooperation* für alle Partnerunternehmungen ein geeigneter Anreiz für vertragskonformes und stabilitätsförderndes Kooperationsverhalten.[272] Dieses langfristig kooperative Verständnis drückt Spiegel wie folgt aus:

> "To make alliances work, we created a 'fairness and balance concept'. It combats the thinking that you should always try to 'win' at the negotiation table... If you 'win' at the expense of your alliance partner, you defeat the longer-term purpose of the venture."[273]

Gerade aufgrund der Notwendigkeit einer Berücksichtigung sich verändernder Umweltbedingungen und Interessen der Partnerunternehmungen sowie aufgrund der begrenzten Planungsrationalität kann Verträgen als Kontrahierungsform von Kooperationen grundsätzlich nur eine *Unterstützungsfunktion* für die Einrichtung einer erfolgreichen und stabilen Kooperationsbeziehung zugestanden werden. Kooperationsverträge müssen daher flexibel und offen für Änderungen sein.[274] "Die Durchsetzung ursprünglich vereinbarter Vertragsinhalte kann sich für beide Partner als dysfunktional erweisen... Die Kooperation in der Vertragsanpassung wird oft wichtiger als eine Vertragsdurchsetzung."[275]

Mit der Unterzeichnung des Kooperationsvertrages finden die partnerindividuellen Entscheidungsprozesse hinsichtlich der Wahl der Strategiealternative ihren vorläufigen Abschluß. Der Entscheidungsprozeß des Eingehens strategischer Kooperationen ist grundsätzlich vergleichbar mit dem anderer Investitions- und *Ressourcen-Allokations-Entscheidungen*.[276] In einem *formalen Investitionsantrag* erfolgt eine Gesamtbeurteilung der Kooperation hinsichtlich der effizienten und effektiven Erreichung der in der Phase der Strategischen Initiierung festgelegten Wert-

---

271 Vgl. Abschnitt 3.4.1.

272 Praxeologische Empfehlungen für das Verhalten in Verhandlungen geben Fisher/Brown (1986), S. 10ff. Letztlich besteht in strategischen Kooperationen nicht nur das Problem der Identifizierung und Auswahl eines geeigneten Partners, sondern auch, diesen von der Attraktivität und Vorteilhaftigkeit einer Zusammenarbeit zu überzeugen.

273 Spiegel (1993), S. 30.

274 Vgl. Merkli (1988), S. 168.

275 Hauser (1991), S. 116. Ähnlich auch Doz/Prahalad/Hamel (1990), S. 137.

276 Vgl. Haspeslagh/Jemison (1992), S. 68-98, die detailliert auf den Entscheidungsprozeß von Akquisitionen eingehen.

und Potentialziele.[277] Für die Gesamtbeurteilung sind dabei die Auswirkungen und möglichen *Reaktionen aller Stakeholder mit einzubeziehen.*[278]

3.5.2.4 Implementation und Realisierung

Wie günstig eine Kooperationsgelegenheit erscheinen mag, wie passend und attraktiv die Partnerunternehmung ist und wie detailliert das Vertragswerk gestaltet wird, die *Wertschöpfung* und Realisierung der Kooperationsziele *findet erst nach Eingehen der Partnerschaft statt*, wenn Fähigkeiten übertragen werden und die Mitarbeiter der Partnerunternehmungen zusammenarbeiten, um den erwarteten Nutzen zu realisieren oder zusätzliche Chancen zu entdecken. Dabei stellt der Implementationsprozeß von Kooperationen mehrere besondere *Anforderungen an das Kooperationsmanagement und das operative Kooperationscontrolling*:

- Anpassung der vor dem Allianzbeschluß von den Partnern eingenommenen Positionen an die Realität bzw. die nun verändert wahrgenommene Situation,
- Schaffung einer "Atmosphäre"[279], in der die Übertragung von Fähigkeiten und die Erzielung von Synergieeffekten möglich ist,
- Führung der Kooperationsaktivitäten in einer Form, die ständig ein gemeinsames "Allianzklima", eine gemeinsame Vision und ein gemeinsames Ziel aufzeigt,
- vorsichtige und konfliktbewußte Steuerung der Interaktionen zwischen den Partnerunternehmungen.

Die Kooperationsimplementierung erfolgt in einem *interaktiven, graduellen Prozeß*, bei dem die Mitarbeiter der Partnerunternehmungen lernen, zusammenzuarbeiten und gemeinsame strategische Fähigkeiten zu übertragen und zu entwickeln. Der Prozeß ist durch eine *fortschreitende Detaillierung der* in der Phase der Kooperationseinrichtung vorgenommenen *Grobplanung* gekennzeichnet. Es bedarf der detaillierten Festlegung von Meilensteinen, der Verteilung von Aufgaben und Aufgabenelementen auf die einzelnen Partner, der Zuordnung von Ressourcen und Budgets zu den einzelnen Aufgaben, der Festlegung eines detaillierten Finanzplans, der Detailplanung und Einrichtung von Managementsystemen und -prozessen sowie insbesondere der Schaffung von Krisenmechanismen.[280] Charakteristisch für die Implementationsphase ist dabei nicht nur das Zusammenwirken und die Abstimmung zwischen den Partnern, sondern auch eine Aufgabenteilung und ein Zusammenarbeiten zwischen den Mitarbeitern der Kooperationsunternehmung bzw. des Kooperationsprojektes und den Mitarbeiterinnen bzw. Führungskräften der Partnerunternehmungen. Die strategische Steuerung der Ko-

---

277 Zum Inhalt eines solchen Investitionsantrags vgl. Abschnitt 5.3.1.

278 Zur politischen Beurteilung und den Möglichkeiten zu einer proaktiven Beeinflussung von Stakeholder-Reaktionen vgl. Lorange/Roos (1992), S. 29-33 und Abschnitt 5.3.1.

279 Vgl. Haspeslagh/Jemison (1992), S. 130.

280 Vgl. Steinle/Eggers (1989), S. 708f.

operation während der Implementations- und Durchführungsphase erfolgt in der Regel durch das Zusammenwirken eines mit Führungskräften der Partnerunternehmungen besetzten Lenkungsausschuß ("Steering Committee") mit dem eingesetzten Kooperationsmanagement. Die Aufgabenverteilung zwischen diesen beiden *Institutionen des Kooperationsmanagement* ist im wesentlichen abhängig von dem gewählten organisatorischen Führungskonzept der Kooperation und von der Art des Leistungsverbundes zwischen dem Kooperationsprojekt und den Partnerunternehmungen.[281]

Es lassen sich vier wesentliche *Ursachen für Implementationsprobleme* bei Kooperationen identifizieren, die einer besonderen Aufmerksamkeit seitens der Beteiligten bedürfen:

- Festhalten an der Ausgangssituation trotz sich verändernder Bedingungen und Rahmenfaktoren im Sinne eines "Planungsdeterminismus",
- Verständigungs- und Einigungsprobleme der Mitarbeiter der Partnerunternehmungen, meist hervorgerufen durch kulturelle Differenzen,
- Führungsvakuum der Kooperation, hervorgerufen durch ein frühzeitiges "Zurückziehen" der Top-Manager(-innen) der Partnerunternehmungen im Anschluß an die Verhandlungen[282],
- Versuch einer "Aufweichung" der in den Verhandlungen festgesetzten Kooperationsziele und -aktivitäten durch die Weiterverfolgung und Forcierung abweichender Ziele für die Kooperation.

Um den aus diesen Verhaltensweisen und Umständen resultierenden, latenten Konflikten und Mißerfolgspotentialen entgegenzuwirken, muß die Kooperationsführung einerseits einen permanenten Interessenausgleich zwischen den Partnern herstellen und andererseits die Kooperation und Kooperationsaktivitäten ständig an veränderte Zielsetzungen und Rahmenbedingungen anpassen.[283] Vor diesem Hintergrund charakterisiert Bleicher die *Bedeutung des fortlaufenden Kooperationsmanagement* für den Kooperationserfolg:

> "Die Kooperation von selbständigen Unternehmungen verlangt vom Management die Einsicht, dass es sich dabei um einen fortlaufenden Prozeß der Verhandlung, des Konsenses mit vielen Unsicherheiten handelt, der nur bedingt plan- und beherrschbar ist."[284]

Zur Stabilisierung und Sicherung des Kooperationserfolges ist daher eine Aufrechterhaltung der Grundlagen der kooperativen Zusammenarbeit, nämlich der Erzielung von Beiträgen zur Wert- und Potentialzielsetzung der Partnerunternehmungen sicherzustellen. Die Pflege einer stabilitäts- und zielfördernden Kooperationsatmosphäre und damit ein *proaktives Krisen- und*

---

281 Ein Katalog mit den in der Regel vom Lenkungsausschuß wahrgenommenen Aufgaben findet sich bei Vornhusen (1994), S. 198.
282 Vgl. Goldenberg (1990), S. 51.
283 Vgl. Staudt et al. (1992), S. 206; Linn (1989), insbesondere S. 40-42.
284 Bleicher (1989b), S. 5. Ähnlich auch Bleeke/Ernst (1994), S. 24.

Kulturmanagement[285] erfolgt über eine glaubhafte Vermittlung einer Kooperationsvision,[286] durch ständige Investitionen in das zu Beginn der Kooperation gegenseitig gewährte Vertrauen als Reputationskapital[287] sowie durch eine intensive, formale und auch informale Kommunikation zwischen den Partnern.[288] Die Einrichtung und Pflege von Informations- und Kommunikationskanälen dient jedoch nicht nur der Beziehungsstabilisierung, sondern ist auch Voraussetzung für das Erreichen der Kooperationssachziele und für eine wirksame Kontrolle der Kooperationsaktivitäten. "In strategic alliances, communication is a means for control, and an instrument for learning and know-how transfer. Without effective communication, the partners are not likely to profit from a ... partner's know-how and capabilities."[289]

Neben der Stabilisierung der Kooperation ist eine *ständige Überprüfung des Wert- und Potentialbeitrags der Kooperation* für die jeweilige gesamtunternehmungsbezogene Strategie durch die Partner durchzuführen. Im Rahmen einer auf dem operativen Controlling aufbauenden strategischen Kontrolle ist dabei zu untersuchen, ob die Weiterverfolgung der vereinbarten Zusammenarbeit eine effiziente und effektive Strategiehandlung darstellt oder ob gegebenenfalls eine Strategieänderung erforderlich ist.[290]

3.5.2.5 Kooperationsweiterentwicklung oder -auflösung

Auslöser für die Umstrukturierung, Weiterentwicklung oder Auflösung einer strategischen Kooperation ist entweder das Erreichen der Kooperationssachziele oder die aus der ständigen Überprüfung und Kontrolle der Kooperation gewonnene, partnerspezifische Erkenntnis, daß eine Strategieänderung zur Erreichung der Wert- und Potentialziele erforderlich ist.[291]

Die Umstrukturierung oder Auflösung einer Partnerschaft vollzieht sich analog zu der Phase der Kooperationsgestaltung und -einrichtung in einem *Prozeß von einzelnen Bewertungs- und Verhandlungsschritten.*[292] Das Ziel des Kooperationsmanagement ist es dabei, unter Berücksichtigung aller Auswirkungen einen strategisch ausgewogenen und effizienten Verlauf der Auflösung bzw. Umstrukturierung zu finden. Im Sinne des Potentialdenkens bildet die letzte

---

285 Vgl. Abschnitt 5.4.5. Zu den Aufgaben und Instrumenten eines Kulturmanagement vgl. auch Bleicher/Hermann (1991), S. 40; Krystek (1992), S. 557.

286 Die Bedeutung der Corporate Identity als Ausdruck der "Persönlichkeit eines Unternehmens" für den Unternehmungserfolg drücken Wiedmann (1988), insbesondere S. 238 und auf Basis einer empirischen Analyse Jugel/Wiedmann/Kreutzer (1987) aus. Insofern sollte die Visionserstellung mit dem Aufbau und der Pflege einer "Cooperation Identity" einhergehen, insbesondere bei Joint-Venture-Vorhaben.

287 Zu vertrauensschaffenden Maßnahmen vgl. Porter (1992), S. 147.

288 Vgl. Coca-Cola Retailing Research Group Europe (1994), S. 18. Zur Bedeutung der Qualität der zwischenmenschlichen Beziehungen in Kooperationen vgl. Endress (1991), S. 16.

289 Niederkofler (1989), S. 93.

290 Vgl. Abschnitt 5.4.3.

291 Zu einer Systematik über die Ursachen der Kooperationsbeendigung vgl. Staudt et al. (1992), S. 247.

292 Vgl. Bery/Bowers (1994), S. 97.

Phase des Kooperations-Makroprozesses eine Art *Desinvestitionsproblem.*[293] Die Bindung von Potentialen und Ressourcen in der Kooperation wird verändert oder aufgehoben. Aufgrund der hohen Aktivaspezifität in strategischen Kooperationen, insbesondere bei Joint-Ventures, und der damit bei einer vollständigen Auflösung der Gemeinschaftsunternehmung verbundenen "sunk costs"[294] münden viele strategische Kooperationen in einer Übernahme der gemeinsamen Aktivitäten durch einen Partner, in einer Fusion oder in einer Verselbständigung der Kooperation und einer damit verbundenen, auch strategischen Loslösung von den "Eltern".[295]

Da durch eine Kooperationsauflösung aus den ehemaligen Partnern potentielle Wettbewerber werden, ist dem *Schutz vor einem defektiven Ausnutzen von Wettbewerbskompetenzen* und der zur Verfügung gestellten Informationen eine besondere Aufmerksamkeit zu widmen. Hierfür sind Regelungen und vertragliche Absprachen erforderlich, die jedoch bereits zu Beginn der Kooperation festgelegt werden müssen. Zudem sind die wettbewerbsstrategischen Risiken hinsichtlich der Stärkung eines potentiellen Wettbewerbers bei der Entscheidung über das Eingehen und die Auflösung strategischer Kooperationen zu berücksichtigen.

Aus der Perspektive einer *"lernenden Organisation"* besteht eine Aufgabe des Kooperationsmanagement nach Beendigung einer Partnerschaft in der Ex-post-Bestimmung von generellen und einzelfallspezifischen, kooperationsbezogenen *Erfolgs- und Mißerfolgsfaktoren* sowie der Dokumentation von Erfahrungen und gewonnenen Kompetenzen im Kooperationsmanagement.[296] Hierzu gehört insbesondere auch die Pflege und Weiterentwicklung der Managementsysteme und -prozesse für strategische Kooperationen.

3.6 Resümee: Strategische Kooperationen als Instrumente und Objekte eines wert- und potentialorientierten Strategischen Management

Im Interesse der Erstellung einer theoriegeleiteten und mit Handlungsempfehlungen versehenen Konzeption eines Kooperationscontrolling zur Unterstützung des Kooperationsmanagement ist eine umfassende Durchleuchtung des Controllingobjekts "Kooperation" erforderlich. Hierfür dient das im zweiten Kapitel skizzierte wert- und potentialorientierte Strategische Management als Referenzrahmen. Darauf aufbauend lassen sich die Ziele und Formen strategischer Kooperationen sowie die grundlegenden Aspekte des Kooperationsmanagement zielorientiert und systematisch darstellen und analysieren. Die wesentlichen Ergebnisse der in diesem Sinne vor-

---

293 Vgl. Pampel (1993b), S. 196f.

294 Vgl. Gahl (1991), S. 59, der diesen Sachverhalt aufgrund der zur Stabilität aufgebauten Verflechtungen und Austrittsbarrieren als "Auflösungsineffizienz" strategischer Kooperationen bezeichnet.

295 Vgl. Michel (1994), S. 27.

296 Vgl. Abschnitte 3.4. und 5.5.

genommenen Analyse und "Objektdurchleuchtung" sollen an dieser Stelle in Form einzelner, gewonnener "Erkenntnisbausteine" zusammengefaßt werden.

1. Definition und Abgrenzung strategischer Unternehmungskooperationen

Zur Abgrenzung von Unternehmungskooperationen gegenüber anderen Formen interorganisationaler Beziehungen lassen sich die rechtliche und wirtschaftliche Selbständigkeit der Partnerunternehmungen sowie die als Kooperationsinhalt zwischen den Partnern explizit vereinbarte Abstimmung oder Ausgliederung und gemeinsame Erfüllung unternehmerischer Teilfunktionen als konstitutive Merkmale heranziehen.[297] Der Umfang der zwischen den Partnern vereinbarten Koordination geht dabei über die bei "einfachen" und einmaligen Markttransaktionen und mit Hilfe des Preismechanismus geregelten Abstimmungen hinaus.

Strategische Vereinbarungen unterscheiden sich von nicht-strategischen Kooperationen durch den Beitrag, den sie zu den Wert- und Potentialstrategien der Kooperationsträger leisten können. Strategische Kooperationen stellen somit keine eigene Strategie dar, sondern besitzen einen strategisch-instrumentalen Charakter und bedürfen daher hinsichtlich ihrer Analyse einer Einbettung in einen übergeordneten unternehmungs- oder geschäftsbereichsbezogenen Strategiezusammenhang.

2. Beitrag der Theorie des Strategischen Management zur Erklärung der Entstehung und Entwicklung strategischer Kooperationen

Die Theorie des Strategischen Management und insbesondere die sich ergänzenden Sichtweisen der Wert- und Potentialorientierung ermöglichen eine Erklärung der Entstehung von Kooperationen sowohl aus einem Kostenvergleich unterschiedlicher Transaktions- und Koordinationsformen als auch aus Wettbewerbsüberlegungen hinsichtlich der Art und Qualität der von einer Unternehmung kontrollierten Ressourcen. Durch die integrative Perspektive von Markt-, Ressourcen- und Organisationsbedingungen und -auswirkungen strategischer Maßnahmen in der Theorie des Strategischen Management[298] wird einerseits die Ergreifung kooperativer Strategien aus einem umfassenden Beurteilungsvergleich mit anderen Strategiealternativen begründet, und andererseits ein Rahmen für das zielorientierte Management der Kooperation geschaffen.

3. Ziele strategischer Kooperationen

Mit strategischen Kooperationen läßt sich nahezu jedes strategische Ziel einer Unternehmung anvisieren. Alle mit Kooperationen verfolgten Ziele beruhen letztlich auf einem Streben nach der Erzielung von positiven Synergieeffekten zwischen den Partnerunternehmungen. Aus der wert- und potentialorientierten Perspektive lassen sich Kooperationen dahingehend unterscheiden, ob durch sie eine effektivere und effizientere Nutzung bestehender Fähigkeitspotentiale

---

297 Vgl. Abschnitt 3.1.1.1.

298 Vgl. Kirsch et al. (1988c), S. 15-17 und Abschnitt 2.1.2.

angestrebt wird, oder ob die Basis der unternehmungsspezifischen Kernkompetenzen erweitert werden soll. Ferner ist im Hinblick auf die Gestaltung des Kooperationsmanagement und -controlling eine Unterscheidung zwischen solchen Kooperationen, die eine Verbesserung der Position auf bereits bearbeiteten Produkt-/Markt-Segementen anstreben, und solchen, die auf Basis bestehender oder "neuer" Kernkompetenzen neue Geschäftssegmente erschließen sollen, vorzunehmen.[299]

4. Gestaltungsparameter und Erscheinungsformen strategischer Kooperationen

In der unternehmerischen Praxis existiert eine Vielzahl unterschiedlicher Formen strategischer Kooperationen. Die Makro-Gestaltungsparameter einer Zusammenarbeit sind Richtung, Zeithorizont, Art der Ressourcenverknüpfung, Rechtsstruktur und der vereinbarte Umfang der Zusammenarbeit.[300] Aus einer Verknüpfung dieser Konfigurationsmerkmale lassen sich drei Grundtypen strategischer Kooperationen bilden: Strategische Allianzen, Joint-Ventures und Strategische Wertschöpfungspartnerschaften.[301]

5. Erfolg und Erfolgsfaktoren strategischer Kooperationen

Eine allgemeingültige Bestimmung des Kooperationserfolges bereitet aufgrund der unterschiedlichen Zielsetzungen und Formen strategischer Kooperationen erhebliche Probleme.[302] Aus Sicht der einzelnen Partnerunternehmung müssen mittels der Zusammenarbeit die Strategieziele erreichbar sein (Effektivitätskriterium) und die Kooperation gegenüber anderen Strategiealternativen eine relative Vorteilhaftigkeit aufweisen (Effizienzkriterium). Hieraus folgt, daß Kooperationsstabilität zwar ein hinreichendes aber nicht notwendiges Kriterium für den Kooperationserfolg darstellt und daß in erfolgreichen kooperativen Vereinbarungen eine "dynamische Win-Win-Situation" kreiert werden muß.

Im Rahmen eines Erfolgsmanagement erlangt die Identifizierung, Analyse und Steuerung unternehmungs- und kooperationsbezogener Erfolgsfaktoren im Sinne einer "Rückbesinnung auf das Wesentliche" eine herausragende Bedeutung.

6. Anforderungen und Struktur des Kooperationsmanagement

Kooperationsentscheidungen stellen besonders hohe Anforderungen an das Management und bedingen daher eine hohe "Managementkomplexität".[303] Zur Reduktion und Handhabung dieser Komplexität bietet sich ein projektbezogenes und phasenorientiertes Vorgehen an. Durch eine am Lebenszyklus einer Kooperation ausgerichteten Phasenstrukturierung der Managementaufgaben wird eine integrative, ganzheitliche Betrachtung der Kooperationswirkungen ermöglicht und die Basis für ein geschlossenes und integratives Konzept des Kooperationscon-

---

299 Vgl. Abschnitte 3.2.1 und 3.2.2.
300 Vgl. hierzu und im folgenden die Abschnitte 3.3.1 und 3.3.2.
301 Vgl. zu einer detaillierten Beschreibung der Grundtypen den Abschnitt 3.3.3.
302 Vgl. hierzu insbesondere Oesterle (1995), S. 988-995 und Abschnitt 3.4.1.
303 Vgl. Abschnitte 1.2.1 und 3.5.1.1.

trolling geschaffen. Der Kooperationsprozeß läßt sich idelatypisch in fünf "Makro-Phasen" unterteilen: Strategische Kooperationsinitiierung, Partnersuche und -bewertung, Kooperationsentscheidung und -einrichtung, Implementation und Realisierung sowie Kooperationsweiterentwicklung oder -auflösung.[304]

7. Managementaufgaben in den einzelnen "Makro-Phasen" des Kooperationsprozesses[305]

Im Rahmen der Strategischen Initiierung ist die vorhandene "Entwicklungslücke" zu spezifizieren und darauf aufbauend die strategiebezogenen Wert- und Potentialziele festzulegen sowie eine Grobbeurteilung der grundsätzlichen Vorteilhaftigkeit einer kooperativen Strategie vorzunehmen. Die Partnersuche und -bewertung erfolgt aufbauend auf den durch die "Entwicklungslücke" und durch die kooperationsbezogenen Erfolgsfaktoren bestimmten Anforderungskriterien. In der Phase der Kooperationsentscheidung und -einrichtung muß einerseits partnerspezifisch über die Verfolgung einer kooperativen Strategie entschieden werden, und andererseits müssen die "Eckpfeiler" der Kooperationsstrategie gemeinsam durch die Partnerunternehmungen geplant und festgelegt werden. Die diese beiden Aufgabenblöcke verbindenden Elemente stellen die Verhandlungen und die Vertragsgestaltung dar. Die eigentliche Wertschöpfung und Realisierung der Kooperationsziele findet nach der Vertragsunterzeichnung in der Phase der Implementation und Realisierung statt. Die Managementaufgaben in dieser Phase beziehen sich auf die fortschreitende Detaillierung der Kooperationsplanung, die Einrichtung eines proaktiven Krisen- und Kulturmanagement sowie die ständige Überprüfung der Kooperationsergebnisse und -strategie. In der den Makroprozeß beschließenden Phase der Weiterentwicklung oder Auflösung einer Kooperation werden in Wiederholung bzw. Umkehrung der Planungsphase weitere Investitionen bzw. Umstrukturierungen oder Desinvestitionen geplant und umgesetzt.

Zwischenfazit:

Die Zusammenfassung der Charakteristika von Kooperationen und Kooperationsmanagement belegen die eingangs angeführte Annahme zur Notwendigkeit der Entwicklung eines spezifischen Kooperationscontrolling-Konzeptes zur Unterstützung des Kooperationsmanagement und zur Sicherung einer erfolgreichen, d.h. an den Wert- und Potentialzielen einer Unternehmung ausgerichteten Kooperationsplanung, -steuerung und -kontrolle. Dabei besteht das Ziel in einer zweckorientierten und an den Besonderheiten von Kooperationen und dem Kooperationsmanagementprozeß ausgerichteten Verkettung bestehender Controllingelemente - im Sinne von vorhandenen Controllingansätzen, -methodiken und -instrumenten.

---

304 Vgl. hierzu ausführlich den Abschnitt 3.5.1.2.

305 Die einzelnen Aufgabenbestandteile des Kooperationsmanagement sind ausführlich in Abschnitt 3.5.2 dargestellt.

Kapitel 1:

Einführung, Problemstellung und Zielsetzung

- Auslöser und Gründe für Zunahme von strategischen Kooperationen
- Besondere Anforderungen an das Kooperationsmanagement und -controlling
- Zielsetzung und Vorgehensweise

Kapitel 2:

Wert- und potentialorientiertes Strategisches Management

- Konzeption des Strategischen Management
- Wert- und Potentialorientierung im Strategischen Management

Kapitel 3:

Kooperationen und Kooperationsmanagement

- Terminologische Grundlagen und Entstehungstheorien
- Ziele und Gestaltungsformen
- Kooperationserfolg und Erfolgsfaktoren
- Prozeß des Kooperationsmanagement

Kapitel 4:

Zukunftsgerichtetes Controlling

- Funktionale, instrumentelle und organisatorische Aspekte eines koordinations- und führungsunterstützungsorientierten Controlling
- Besondere Ziele und Anforderungen des Kooperationscontrolling

Kapitel 5:

Kooperationscontrolling

- Phasenbezogene Systematisierung der Aufgaben und Instrumente

Kapitel 6:

Gestaltungsempfehlungen

- Controllingaufgaben und Erfolgsfaktoren in der Kooperationspraxis
- Institutionalisierungsaspekte und typenbezogene Gestaltungsempfehlungen
- Problembereiche und Grenzen des Kooperationscontrolling

Kapitel 7:

Zusammenfassung

- Essentielle Aussagen und Ergebnisse im Überblick

4. Controlling: Zukunftsgerichtetes Controlling als Grundlage für die Konzeption eines Kooperationscontrolling

4.1 Basiselemente eines zukunftsgerichteten Controlling-Verständnisses

4.1.1 Controlling als koordinationsorientierte Führungsunterstützungsfunktion

Über die inhaltliche Abgrenzung des Begriffs "Controlling" besteht in der betriebswirtschaftlichen Literatur keine einheitliche Auffassung.[1] Unklarheiten existieren sowohl hinsichtlich der vom Controlling wahrzunehmenden Aufgabenbereiche als auch über die organisatorische Einordnung des Controllingbereiches in die Unternehmung. In den letzten Jahren scheint sich jedoch die Auffassung von Controlling als *koordinationsorientierte Führungsunterstützungsfunktion* durchzusetzen.[2] Eine klare Aufgabentrennung zwischen Management und Controlling wird dadurch jedoch noch nicht erreicht, da unklar bleibt, wo Unterstützung anfängt und wo Management aufhört[3] und was unter "Koordination" genau zu verstehen ist.

Hilfreich für die Durchdringung des Controllingbegriffs ist eine *Rückbesinnung auf die Nachfragegründe und Entstehungsursachen* des Controlling.[4] Aus der zunehmenden Dynamik und Komplexität des unternehmerischen Umfeldes, der steigenden Wettbewerbsintensität und einer generell zu verzeichnenden, größeren Differenziertheit der jeweiligen Unternehmungstätigkeit resultieren eine höhere Managementkomplexität, eine Proliferation unternehmungsinterner Schnittstellen sowie eine generelle Entscheidungsunsicherheit. Zur umfassenden Steuerung und Überwachung des Unternehmungsgeschehens, zur bereichsübergreifenden Nutzung und Steuerung von Synergiepotentialen, zur Reduzierung interner, prozessualer und struktureller Ineffizienzen und zur Sicherung einer generellen Anpassungsfähigkeit an externe Veränderungen ist eine *Handlungs-, Adaptions- und Anpassungsfähigkeit des Gesamtsystems* durch eine Koordination zwischen den einzelnen, teilweise dezentralen Führungsprozessen und zwischen den Führungsprozeßzyklen sicherzustellen. Aus der Arbeitsteilung innerhalb des Führungssystems einer Unternehmung resultiert die Notwendigkeit einer Synthese und Koordination sowie der Unterstützung von Führungseinzeltätigkeiten.[5] In der Wahrnehmung dieser Koordinations- und Unterstützungsaufgabe besteht die wesentliche Funktion des Controlling und die Notwendigkeit zur Schaffung eines eigenständigen, die eigentlichen Führungsprozesse Willensbildung, Willensdurchsetzung und Willenssicherung[6] überlagernden Controllingsystems.[7] Aus der ko-

---

1 Vgl. Sjurts (1995), S. 163-169; Dellmann (1992) S. 114. Eine Übersicht und Systematisierung der wichtigsten Controllingkonzepte geben Steinle/Lawa/Kolbeck (1994), S. 381-384.

2 Führungsaufgaben, die nicht auf den eigenen Bereich bezogen sind, werden dem Controlling nur noch von wenigen Autoren zugestanden; vgl. z. B. Ihring (1986), S. 6; Mann (1986), S. 465.

3 Vgl. Bramsemann (1978), S. 19; Küpper/Weber/Zünd (1990), S. 457-464.

4 Vgl. hierzu und im folgenden Lehmann (1992), S. 52f.; Coenenberg/Baum (1987), S. 7-9.

5 Die Erfordernis einer Funktion, die die Adaptions- und Koordinationsfähigkeit einer Unternehmung sicherstellt, wird vor allem in den Arbeiten von Horváth (1980), S. 4-16 und (1994), S. 3f. und von Küpper (1988), S. 168f. und (1995), S. 83 herausgehoben.

6 Zu den Führungsteilprozessen vgl. Steinle (1978), S. 118-152.

ordinationsorientierten Sichtweise ist Controlling "... nicht Steuerung, sondern 'Steuerungshilfe'..."[8] Zur Erfüllung der Koordinationsaufgabe ist daher eine Einordnung des Controlling nicht als Teil eines Managementprozesses sondern als *Überlagerungsbereich* und eine enge Verzahnung zwischen Controlling- und Informationssystem erforderlich.[9] Dem koordinations- und führungsunterstützungsorientierten Controllingverständnis zufolge besteht zwischen dem Controlling und den Planungs-, Steuerungs- und Kontrollsystemen einer Unternehmung eine Vielzahl von "Schnittstellen und Überlappungen".[10] "Koordination darf sich dabei nicht nur auf die *Bereitstellung* notwendiger Planungs- und Kontrollinformationen beschränken, sondern bezieht ausdrücklich Aspekte der Koordination in den Bereichen Organisation und Personalführung ein und sorgt damit auch für eine zielgerichtete, koordinierte *Verwendung* (Herv. durch den Verf.) des Wissens."[11] Die Abbildung 18 verdeutlicht diesen grundlegenden Zusammenhang zwischen Controlling, Managementprozeß und dem Informationssystem, " ... das alle Unternehmungsebenen, -bereiche und -prozesse überlagert und durchdringt."[12]

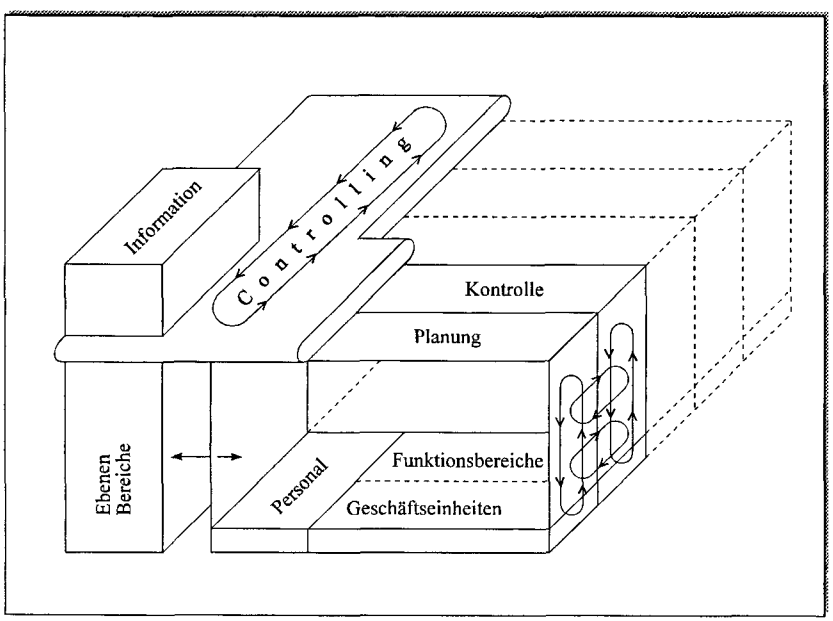


Abbildung 18: Grundlegender Zusammenhang zwischen Planung, Kontrolle, Controlling und Information

Quelle: Steinle (1995c), S. 25

---

7 Vgl. Küpper (1987), S. 100.
8 Steinle/Lawa/Kolbeck (1994), S. 383. Vgl. auch Paulus (1987), S. 27.
9 Vgl. Steinle/Lawa/Kolbeck (1994), S. 383.
10 Vgl. Steinle/Lawa/Kolbeck (1994), S. 383.
11 Steinle/Lawa/Kolbeck (1994), S. 383.
12 Steinle (1995c), S. 25.

Die Koordinationsaufgaben des Controlling, nämlich eine rasche und flexible Anpassung der Unternehmung an veränderte Umweltbedingungen sowie die Lösung unternehmungsinterner Koordinationsprobleme, sind einerseits durch die Einrichtung geeigneter Systemstrukturen ("*systembildende Koordination*") und andererseits durch die kontinuierliche Durchführung systeminterner Koordinationsmaßnahmen ("*systemkoppelnde Koordination*") zu erreichen. Die *systembildenden Controllingaufgaben* beziehen sich auf die "institutionelle Vorwegnahme veränderter Anforderungen"[13] durch den Entwurf und die Implementierung von mehrstufigen, die Unternehmungsebenen und -bereiche durchdringenden und aufeinander abgestimmter, formaler Planungs-, Kontroll- sowie Informationsversorgungssysteme.[14] Zur systembildenden Koordination gehört ferner die Wahrnehmung der "Planungs- und Kontrollmanagementfunktionen"[15] im Sinne einer Meta-Planung und -Organisation. Die *systemkoppelnden Aufgaben* des Controlling umfassen "... alle Abstimmungsaktivitäten, die im Rahmen gegebener Systemstrukturen der Aufrechterhaltung und Anpassung der Informationsverbindungen zwischen den Subsystemen dienen ..."[16] und die zielorientierte Verarbeitung und Verwendung von Informationen sicherstellen.[17]

Horváth faßt die Aspekte eines koordinationsorientierten, funktionalen Controllingverständnisses folgendermaßen zusammen:

> "Controlling ist - funktional gesehen - ein Subsystem der Führung, das Planung und Kontrolle sowie Informationsversorgung systembildend und systemkoppelnd koordiniert und so die Adaption und Koordination des Gesamtsystems unterstützt."[18]

Von einigen Autoren werden die Ziele, an denen sich die Koordinationsfunktion des Controlling orientiert, auf den finanzwirtschaftlich-monetären Bereich beschränkt.[19] Eine derartige, nur auf (kurzfristige) Gewinn- und Ergebnisziele ausgerichtete Koordinationsfunktion "verkürzt" jedoch weitestgehend und unnötigerweise die Reichweite des Controllingansatzes auf den Bereich des Finanz- und Rechnungswesens und auf operative Aspekte.[20] Diese Erkenntnis hat zur Erweiterung des zunächst operativen Controllingverständnisses auf den strategischen Bereich geführt.[21] Insgesamt kann eine gewisse Entwicklungsparallele in dem Mana-

---

13 Sjurts (1995), S. 190.

14 Vgl. hierzu die in Abbildung 18 durch Pfeile angedeuteten, die Bereiche und Ebenen durchdringenden Planungs-, Kontroll- und Informationszyklen sowie deren Kopplungen. Vgl. auch Horváth (1994), S. 144. Schmitz-Dräger (1987), S. 60 bezeichnet die systembildenden Aufgaben als "Meta-Controlling".

15 Vgl. Steinle (1995c), S. 28f.

16 Horváth (1980), S. 9.

17 Vgl. Steinle/Lawa/Kolbeck (1994), S. 383.

18 Horváth (1994), S. 144.

19 Diese Auffassung wird insbesondere von Hahn (1986), S. 269 und (1992b), S. 154f. vertreten. Vgl. aber auch Reichmann (1990), S. 3 und Müller (1988), S. 240.

20 Vgl. Siegwart (1986), S. 316.

21 Der Begriff "Strategisches Controlling" wurde von Mann 1976 begründet, vgl. Mann (1978), S. 1-4. Eine Übersicht der dem strategischen Controlling zugeschriebenen Aufgaben(-kataloge) findet sich bei Pfohl/Zettelmeyer (1987), S. 159-165, vgl. auch Abschnitt 4.2. Voraussetzung für ein strategisches Con-

gement- und Controllingverständnis festgestellt werden.[22] In diesem Zusammenhang, den die Abbildung 19 verdeutlicht, ist eine *konsequente Zukunftsausrichtung des Controlling durch eine Orientierung an den Potential- und Wertzielen* zu fordern.

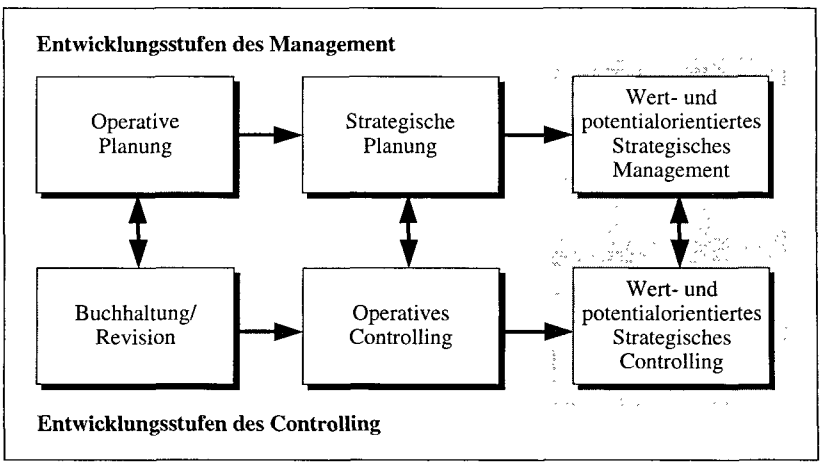


Abbildung 19: Entwicklungszusammenhang zwischen Strategischen Management und Controlling

4.1.2 Zukunftsgerichtetes Controlling: Antizipativ-proaktive Ausrichtung und Wert- und Potentialorientierung

Koordination als Controllingfunktion ist die Abstimmung zwischen arbeitsteilig vollzogenen Führungs- und Ausführungshandlungen hinsichtlich des Zielsystems einer Unternehmung unter Einsatz spezifischer Koordinationsinstrumente und -maßnahmen.[23] Da das Zielsystem einer Unternehmung im strategischen Bereich nicht eindeutig präzisierbar und operationalisierbar ist, ist die Koordinationsfunktion des strategischen Controlling "... keine mathematisch abgeleitete Führungskoordinationsfunktion, bei der keinerlei Handlungsspielraum für eigenständige Zielvorstellungen und deren Implementierung existiert...".[24]

Eine Koordination der strategischen Teilprozesse und -funktionen kann nicht über eine bloße Analyse von Abweichungen im finanzwirtschaftlichen und operativen Bereich gleichsam einer

trolling ist ein "controllierbares", d. h. kooperatives Führungskonzept, vgl. Steinle/Lawa/Kolbeck (1994), S. 383. Zum Vergleich von operativem und strategischem Controlling vgl. Scheffler (1984), S. 2149

22 Vgl. ähnlich auch Mann (1990), S. 94, der nicht nur eine Parallelität sondern auch Integrität der Entwicklungen von Management und Controlling konstatiert.

23 Vgl. Langguth (1994), S. 66.

24 Langguth (1994), S. 67. Vgl. auch Kronast (1989), S. 99.

"feed-back"-Kontrolle erfolgen, da im Falle einer Abweichungserkenntnis nur Falschentwicklungen und vergangene Fehleinschätzungen ex-post konstatiert werden können, jedoch kein ausreichendes "*Reaktionspotential*"[25] besteht und eine Existenzgefährdung der Unternehmung unter Umständen nicht mehr abgewendet werden kann. Zu fordern ist vielmehr eine konsequente Zukunftsausrichtung des Controlling, insbesondere in der strategischen Sphäre. Eine solche Zukunftsgerichtetheit besteht aus zwei wesentlichen Komponenten:

(1) *antizipativ-proaktive Ausrichtung* der Controllingaktivitäten mit einer Betonung der *Vorkopplungsfunktion*,
(2) *Orientierung an Wert- und Potentialzielen* als Ziel- und Steuerungsgrößen.

Das Erfordernis eines antizipativ-proaktiven Controlling ist eng verknüpft mit der prinzipiellen Ungewißheit und Unsicherheit von (strategischen) Planungen, "... die auch durch den Einsatz noch so guter Planungssysteme und -methoden bestenfalls abgemildert, grundsätzlich aber nicht beseitigt werden (können, Anm. d. Verf.) ...".[26] In diesem Zusammenhang besteht die Notwendigkeit nicht nur einer Kontrolle der Plan*umsetzung* sondern auch einer *Überprüfung der Pläne*, um eventuell erforderliche Planrevisionen oder -korrekturen erkennen und auslösen zu können.[27] Eine Kontrolle der Pläne über Soll-Ist-Abweichungsanalysen liefert jedoch nur bestenfalls "späte" Erkenntnisse über die Richtigkeit des Handelns und Entscheidens.[28] Eine antizipative "Gegensteuerung" im Sinne eines zukunftsgerichteten Controlling zielt auf die Verhinderung von Abweichungen und nicht ausschließlich auf eine Kompensation nach ihrer Entstehung ab. Diese antizipative Grundausrichtung läßt sich durch eine Planungsüberwachung in Form einer ständigen Planungsprämissenüberprüfung und einer ungerichteten Um- und Infeldbeobachtung im Sinne einer Generierung von "Wird-Ist-Informationen"[29] und damit einer "Feed-forward"-Kontrolle umsetzen.[30]

Der Übergang von einer reaktiven "Feed-back"- zu einer antizipativen, proaktiven "Feed-forward"-Ausrichtung des Controlling erfordert gleichzeitig eine *Orientierung an den Wert- und Potentialzielen als Ziel- und Steuerungsgrößen*. Traditionelle und ausschließlich an kurzfristigen Steuerungsgrößen wie Gewinn und Liquidität orientierte Führungs- und Controllingkonzepte reichen aufgrund der Umweltdynamik zur schnellen und flexiblen Antizipation von po-

---

25 Vgl. Steinle (1986), S. 8.

26 Steinle (1986), S. 8. Vgl. auch Abschnitt 4.2.2.

27 Vgl. Steinle (1995c), S. 23. Bereits Wild (1974), S. 44f. charakterisiert die Wechselwirkung zwischen Planung und Kontrolle folgendermaßen: "Planung ohne Kontrolle ist ... sinnlos, Kontrolle ohne Planung unmöglich."

28 Vgl. Steinle (1986), S. 8; Schreyögg/Steinmann (1985), S. 391-393. Zu einer umfassenden Kritik an der traditionellen "Feed-back"-Kontrolle vgl. Band/Scanlan (1995), S. 108; Steinmann/Schreyögg (1985), S. 658 und Asch (1992), S. 105f.

29 Vgl. Wild (1982), S. 44f.

30 Zur Konzeption der strategischen Kontrolle als Basisbaustein eines strategischen und zukunftsgerichteten Controlling vgl. Steinmann/Schreyögg (1986), S. 747-762; Hasselberg (1991), S. 20f.

tentiellen Chancen und Risiken nicht aus.[31] Die strategische Steuerung und Koordination, auch im Sinne der Erstellung von *kompetenzbezogenen Integrationsbrücken*[32] zwischen dezentralen Einheiten, bezieht sich vielmehr auf Erfolgs- und Fähigkeitspotentiale als strategisches Grundvermögen einer Unternehmung. Band/Scanlan beschreiben in prägnanter Weise das *"neue" Verständnis von strategischer Steuerung und Koordination*:

> "The principal function of strategic control is to assure senior management that risks to performance are being anticipated in ways consistent with an organization's long-term viability and that competencies are being maintained and developed to enable an organization to pursue current strategic objectives successfully and to identify future strategic opportunities."[33]

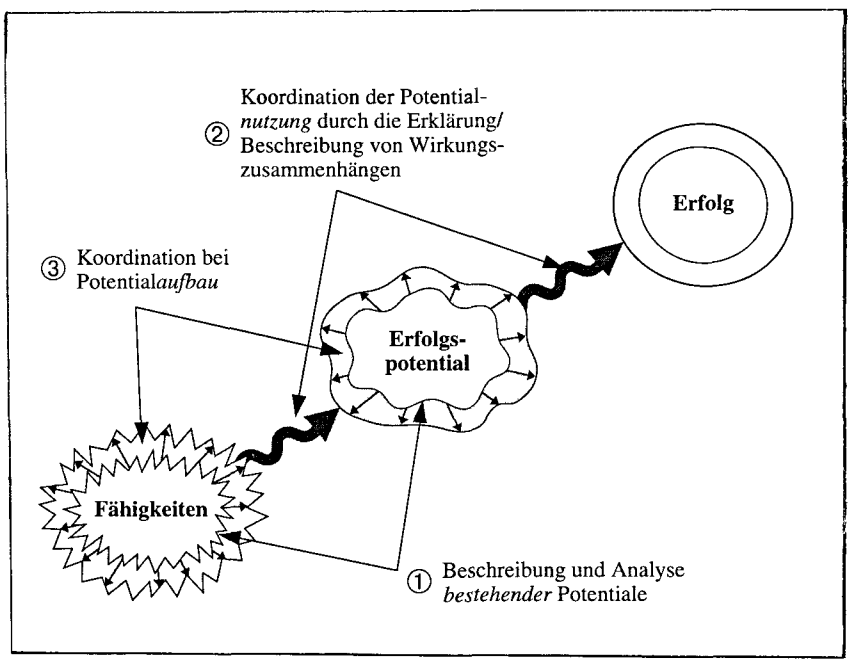


Abbildung 20: Kernfunktionen des zukunftsgerichteten Controlling

Vor diesem Hintergrund sind die *Grundaufgaben des zukunftsgerichteten Controlling* zur Unterstützung des Strategischen Management, dargestellt in Abbildung 20, folgendermaßen zu umreißen:

---

31 Vgl. Coenenberg/Baum (1987), S. 29; Schneider (1989b), S. 218.
32 Vgl. Vizjak (1994), S. 27-34.
33 Band/Scanlan (1995), S. 103.

(1) Beschreibung und Analyse bestehender Potentiale ("Potentialität")[34],
(2) Mitwirkung bei der Erklärung und Steuerung der diffusen und nicht-deterministischen Zusammenhänge zwischen den Fähigkeitspotentialen, Erfolgspotentialen und dem unternehmerischen Erfolg[35] sowie
(3) Koordination der Planung und Kontrolle von Aufbau und Nutzung des strategischen Grundvermögens.[36]

Zur Erfüllung dieser Aufgaben, insbesondere zur Abbildung der Erfolgs- und Fähigkeitspotentiale hat das Controlling auch qualitative Daten, Vermutungen und Einschätzungen einzubeziehen.[37] Mit den traditionellen, am Rechnungswesen orientierten Instrumenten und Informationen lassen sich die ungewissen und *undeutlichen Ziel-Ressourcen-Wirkungen* nicht darstellen.[38] Solange das Controlling-System "... nur quantitative Informationen aufnimmt, die sich als Erlöse und als Kosten addieren, subtrahieren und saldieren lassen, bzw. die sich als Aus- und Einzahlungswirkungen in mehrperiodigen Investitionsrechenverfahren berücksichtigen lassen, heißt Controlling, der Realität nachrennen."[39] Zur Abbildung von zukunftsbezogenen Fähigkeits- und Erfolgspotentialen sind vielmehr verbale Beschreibungen und quantitative Ersatzmaßstäbe und Kennzahlen für "weiche" Faktoren heranzuziehen.[40]

Obwohl eine ausschließlich wertorientierte Strategiebewertung und -steuerung durch das Controlling den Anforderungen an eine zukunftsgerichtete Managementunterstützung und einer "Feed-forward"-Steuerung nicht gerecht werden können, sollte der Versuch einer weitgehenden Quantifizierung in Form der Ermittlung von Ein- und Auszahlungsströmen unternommen werden,[41] da Zahlungsgrößen eine größere Nähe zum eigentlichen ökonomischen Oberziel, dem Unternehmenswert, aufweisen und eine bessere, weil operationalere Grundlage für die Kontrolle darstellen. Ein wertorientiertes Controlling ist *komplementär* zur Potentialsichtweise zu sehen und verfolgt die Aufgabe, Strategien der Erfolgspotentialnutzung hinsichtlich ihres Beitrages zum unternehmerischen Gesamterfolg zu beurteilen und die langfristigen Wirkungen auf den Unternehmenswert zu analysieren.[42] Nur wenn das Controlling in der Lage ist, eine

---

34 Vgl. Ebert (1991), S. 288.

35 Vgl. Rasche/Wolfrum (1994), S. 513 und Kellinghusen/Wübbenhorst (1989), S. 710. Ein zur Bewältigung dieser Aufgabe einsetzbares Instrument ist die Strategische Budgetierung. Vgl. Abschnitt 5.3.3.

36 Vgl. Steinle/Eggers/Lawa (1995), S. 13 und Band/Scanlan (1995), S. 110f.

37 Vgl. Steinle (1986), S. 10. Eine umfassende Analyse der Bedingungen für ein zukunftsgerichtetes Controlling liefert Mann (1986), S. 465-491.

38 Vgl. Lehmann (1993), S. 68f.; Fischer (1989), S. 70. Anderer Auffassung ist Schneider (1991), S. 765-772 und (1992), S. 11-35, der dem internen Rechnungswesen grundsätzlich hohe Steuerungspotentiale zuschreibt und in der Defizitbeseitigung und effizienten Nutzung des internen Rechnungswesens die vordringlichste Aufgabe des Controlling sieht.

39 Mann (1986), S. 474. Ähnlich auch Horváth (1991), S. 20f.

40 Beispiele für nicht-finanzielle Maßgrößen mit Einfluß auf den zukünftigen Unternehmungserfolg finden sich unter anderem bei Herter (1994), S. 181-185 und Stalk/Hout (1990), S. 28.

41 Dem Problem der Scheingenauigkeit durch eine übertriebene Quantifizierung ist durch eine Beschränkung auf die wesentlichen Schlüsselgrößen und durch die Durchführung von Sensitivitäts- und Szenarioanalysen rechnung zu tragen. Vgl. auch Abschnitt 5.3.1.

42 Zur Konzeption eines wert- und kennzahlenorientierten Controllingsystems vgl. Hlinski/Weigand/Zeuzem (1995), S. 200-207.

Verbindung zwischen Potential- und Wertausrichtung herbeizuführen, indem es eine *Verknüpfung qualitativer, potentialorientierter Größen mit finanzwirtschaftlich-quantitativen Werten* herstellt, leistet es einen Beitrag zur ganzheitlichen, integrativen Unternehmungssteuerung und kann so seine Akzeptanz in der unternehmerischen Praxis sichern.[43]

4.2 Aufgaben und Instrumente des Controlling bei der Planung, Steuerung und Kontrolle von Strategien

4.2.1 Überblick und Systematisierungen von Controllingaufgaben und -instrumenten

Aus der Frage der Abgrenzung zwischen Controlling als Führungsunterstützungsfunktion und den eigentlichen Führungsfunktionen resultiert die Notwendigkeit der Bildung von Aufgabenkatalogen des Controlling. Für den operativen Bereich bzw. das operative Controlling[44] existiert hierzu bereits eine Fülle von Vorschlägen mit unterschiedlichen Systematisierungen.[45] Die Bandbreite der verschiedenen Aufgabenabgrenzungen ist dabei jedoch teilweise erheblich.[46] Angesichts der Überschneidungen und Unstimmigkeiten zwischen den Aufgabensystematisierungen ist festzustellen, daß das Aufgabenfeld des Controlling noch nicht eindeutig abgesteckt, sondern eher *unscharf und in Bewegung befindlich* ist. Es bestehen jedoch einige grundlegende Übereinstimmungen über die Kernaufgaben des Controlling, quasi als *betriebswirtschaftlicher Mindestkonsens*.[47] Unterschieden wird in der Regel zwischen *Eigen-* und *Mitwirkungs*aufgaben des Controlling.[48] Zu den Eigenaufgaben werden in der Regel die Abbildung der betriebswirtschaftlich-finanziellen Sphäre einer Unternehmung, die Durchführung von Ergebnis- und Finanzplanungen, die Realisierung von Kontrollen und Abweichungsanalysen sowie die Entwicklung und Nutzungskoordination von betriebswirtschaftlichen Planungs- und Kontrollmethoden und -instrumenten gezählt. Mitwirkungsaufgaben des Controlling beziehen sich auf die Zielüberprüfung im Rahmen von Zielbildungsprozessen, auf eine Problemerkennung und Alternativengenerierung sowie auf eine umfassende Informationsversorgung.

Aus dem Controllingziel, der Führungsunterstützung und der Sicherung der Ausrichtung sämtlicher Führungs- und Ausführungsaktivitäten auf die Wert- und Potentialziele einer Unternehmung, ergibt sich eine Dreiteilung der Controllingaufgaben:

---

43 Vgl. Bleicher (1991a), S. 425-433; Langguth (1994), S. 26.

44 Steinle/Lawa/Kolbeck (1994), S. 385 haben ein gewisses Defizit hinsichtlich umfangreicher, aber auch abgrenzbarer Aufgaben*kataloge* für das strategische Controlling erkannt und einen entsprechenden Ansatz entwickelt. Weitere Systematisierungsansätze liefern Langguth (1994), S. 65 und Weber (1989), S. 441.

45 Eine detaillierte Analyse der einzelnen Aufgabenkataloge würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen. Deshalb sei hier auf die umfangreiche Literatur zum Controllingthema verwiesen, insbesondere auf die Arbeiten von Horváth (1994), Hahn (1994), Sjurts (1995), Langguth (1994) und Harbert (1982).

46 Vgl. bspw. die Aufgabenkataloge bei Bramsemann (1978), S. 18-21; Mann (1983), S. 20f. und Serfling (1992), S. 17-21. Auch empirische Untersuchungen zu den Controllingaufgaben liefern kein einheitliches Bild; vgl. Hahn (1978), S. 109; Horváth/Gaydoul (1978), S. 7-18.

47 Vgl. hierzu und im folgenden Kleinschnittger (1993), S. 10-14; Becker (1990).

48 Vgl. Hahn (1990), insbesondere, S. 177-183.

(1) *führungsphasenbezogene Aufgaben*: direkte oder indirekte Aufgaben in den einzelnen Phasen eines Führungs- und Problemlösungszyklus,
(2) *phasenkoppelnde Aufgaben*: Koordination der Phasenabfolge und Abstimmung zwischen den einzelnen Führungsphasen,
(3) *zykluskoppelnde Aufgaben*: Koordination horizontal und vertikal "vermaschter" Führungszyklen.[49]

Bei der Ableitung der Einzelaufgaben und Instrumente des Controlling erscheint es sinnvoll und erforderlich zu sein, sich auf die wesentlichen, aus den jeweiligen Zweck-Mittel-Beziehungen abgeleiteten Aufgaben und Instrumente zu konzentrieren. Grundsätzlich können für die Koordinationsaufgabe des Controlling sämtliche, innerhalb der Betriebswirtschaftslehre entwickelten Methoden, Verfahren und Techniken angewandt werden.[50]

Im Sinne einer phasenbezogenen und entscheidungsorientierten[51] Systematisierung sollen im folgenden Abschnitt die Aufgaben und Instrumente des Controlling innerhalb des Strategieprozesses dargestellt werden. Eine derartige Systematisierung erlaubt neben einer Abgrenzung des Controlling von den orginären Führungsfunktionen bereits eine Vorstrukturierung für die sich anschließende Analyse und Zuordnung von Kooperationscontrollingaufgaben und -instrumenten zu den einzelnen Phasen des Kooperationsprozesses.

4.2.2 Aufgaben und Instrumente des Controlling im strategischen Prozeß

Die Strukturierung des Strategieprozesses kann in Anlehnung an die logisch-genetische Phaseneinteilung des Management- bzw. Führungsprozesses erfolgen. In seinem integrativen und ganzheitlichen Managementverständnis unterscheidet Steinle innerhalb der prozeßorientierten Dimension zwischen den Phasen "Politik/Planung", "Organisation", "Führung im eigentlichen Sinne", "Kontrolle" und "Änderung/Wandel".[52] Analog hierzu läßt sich der Strategieprozeß unter Abstraktion der vielfältigen Vor- und Rückkopplungen und des eigentlich zirkulären Charakters in die Phasen *Strategieentwicklung*, *Strategische Steuerung* und *Strategische Kontrolle* einteilen. Die Phase der Strategieentwicklung setzt sich aus den Teilphasen "Strategische Analyse und Prognose", "Strategische Zielbildung", "Strategische Suche und Auswahl" und

---

49 Vgl. Alter (1991), S. 75. Hinsichtlich der Aufgabe der Zykluskopplung spricht Remmel (1991), S. 60 von "vernetztem Controlling".

50 Vgl. Becker (1990), S. 314 und die umfassende Auflistung von Koordinationsinstrumenten des Controlling bei Küpper (1987), S. 109 und (1991b), S. 254.

51 Vgl. Reichmann (1991), S. 52.

52 Neben der prozeßorientierten Sichtweise enthält das Management-Konzept von Steinle zugleich eine funktionsbereichsdifferenzierende Sichtweise und eine unternehmungsebenenbezogene Dimension und stellt somit ein mehrebenenanalytisches bzw. mehrdimensionales Instrumentarium zur Erfassung, Analyse und Bewältigung von Managementphänomenen und damit ein integratives und vielschichtig anwendbares Referenzmodell dar. Vgl. umfassend hierzu Steinle (1995d), S. 285-307 und Eggers (1994), S. 114-121.

"Implementationsvorbereitungen" zusammen und umfaßt neben Planungs- und Zielbildungsaspekten auch Elemente der Organisation. Die Phase der Strategischen Steuerung umfaßt die Organisation und die Führung im eigentlichen Sinne. Die begleitende Überwachung und Kontrolle des gesamten Strategieentwicklungs- und -realisierungsprozesses sowie die Kontrolle der Strategieergebnisse sind Gegenstand der Phase der Strategischen Kontrolle.[53]

Innerhalb der *Phase der Strategieentwicklung* dominieren Planungsaufgaben, die im wesentlichen von einer spezifischen, für die strategische Planung zuständigen Abteilung wie bspw. einem Zentralbereich für Unternehmungsentwicklung wahrgenommen werden.[54] Die Mitwirkung des Controlling hinsichtlich der inhaltlichen, materiellen Planungsaufgaben (*"Planerfunktion"*) beschränkt sich weitestgehend auf den quantitativ-monetären Bereich, z. B. Einrichtung und Betrieb eines monetären Führungsinformationssystems, und auf die kritische Überprüfung der Zielorientierung, Vollständigkeit und Realitätsnähe der Planung. Grundlegende Bedeutung dabei erlangt die Mitwirkung des Controlling bei der Bestimmung der Zusammenhänge zwischen der Veränderung von Fähigkeits- und Erfolgspositionen und dem zu einem späteren Zeitpunkt eintretenden und monetär quantifizierbaren Unternehmungserfolg.[55] Bei der Strategieentwicklung sind ebenfalls Controllingfunktionen des Planungsmanagement (*"Planungsmanagementfunktion"*) und Serviceaufgaben des Controlling zur inhaltlichen Planung (*"Planungstechnikerfunktion"*) wahrzunehmen. Die Serviceaufgaben des Controlling bei der Strategieentwicklung umfassen unter anderem die Gewinnung und Aufbereitung von finanzwirtschaftlichen Daten und von nicht-monetären Informationen mit Frühwarncharakter, eine generelle Methodenunterstützung der Strategischen Planung sowie eine Unterstützung bei der Planungsaufbereitung, -formulierung und -vorlage.[56] Eine besondere Bedeutung hat die planungstechnische Servicefunktion des Controlling in der Phase der "Strategischen Analyse und Prognose" sowie bei der "Strategischen Suche und Auswahl" aufgrund des jeweils entscheidungsvorbereitenden und informationsliefernden Charakters dieser Phasen.[57] Im Sinne des "Planungsmanagement" obliegt dem Controlling bei der Strategieentwicklung eine wesentliche Mitwirkungsfunktion hinsichtlich der Einberufung, Vorbereitung und Organisation der inhaltlichen, materiellen Planung sowie die Verantwortung für die Koordination von Einzelplanungen durch Gewährleistung ausreichender Vor- und Rückkopplungen zwischen den verschiedenen Planungsebenen, -bereichen und -phasen. Bei der "Strategischen Zielbildung" hat

---

53 Eine ähnliche Systematisierung nehmen Steinle/Schmidt/Lawa (1995), S. 315f. und Männel/Schmidt (1988), S. 40 vor. Zu Strukturierungen mit anderen Phasenabgrenzungen vgl. Hahn (1994), S. 34-39 und die dort angegebene Literatur.

54 Zu den Aufgaben des Controlling im Strategieentwicklungsprozeß und der Aufgabenteilung zwischen Controlling und anderen Unternehmungsfunktionen vgl. Steinle/Lawa/Kolbeck (1994), S. 387-391.

55 Vgl. Abschnitt 4.1.2 und Hahn (1991a), S. 11.

56 Einige Autoren sehen die Beschaffung und Aufbereitung aller planungsrelevanten Informationen aus der Umwelt und der Unternehmung ebenfalls als Aufgabe des Controlling an; vgl. z.B. Langguth (1994), S. 106. Eine Unterscheidung zwischen strategischer Planung und Controlling ist in diesem Fall jedoch äußerst schwierig.

57 Vgl. Steinle/Lawa/Kolbeck (1994), S. 389.

das Controlling nur geringfügige Serviceaufgaben hinsichtlich der Informationsversorgung, Moderation und Koordination[58] wahrzunehmen und für eine klare und effiziente Formulierung der Ziele und Unternehmungsgrundsätze zu sorgen.[59] Das in der Phase der Strategieentwicklung einsetzbare *Instrumentarium* des Controlling besteht vorwiegend aus originären Planungsmethoden und -techniken und strategischen Informationsinstrumenten wie bspw. dem strategischen Rechnungswesen.[60] Dem Controlling obliegt die Aufgabe, geeignete Koordinations- und Unterstützungsinstrumente zu entwickeln und bereitzustellen und bei deren Anwendung beratend mitzuwirken.[61] Hierzu zählen neben den klassischen Planungsinstrumenten wie z. B. Portfolio-Analyse und Erfahrungskurvenkonzept, *potentialorientierte Methoden der Unternehmungsanalyse* wie z.B. Fähigkeitsmatrix, Potentialanalyse, Lückenanalyse, Strategische Bilanzen und Wertkettenanalyse.[62] In der Phase der "Strategischen Suche und Auswahl" können Kompatibilitäts- und "Strategic-Fit"-Matrizen[63] sowie Risiko- und Nutzwertanalysen zur Strategiealternativenbewertung herangezogen werden.[64] Die Instrumente der Implementierungsvorbereitung umfassen unter anderem die "MOSES-Analyse"[65], Strategische Abteilungsbilanzen und Strategische Budgets.[66] In der Phase der "Strategischen Analyse und Prognose" sowie der Phase der "Strategischen Suche und Auswahl" kann das Controlling zur Wahrnehmung seiner Koordinations- und Unterstützungsfunktion Techniken der Problemstrukturierung und der Kreativitätsstärkung wie z.B. Problemlisten und -bäume, Problemlandkarten, Brainstorming, Synektik und morphologischer Kasten einsetzen bzw. bereitstellen.[67] Neben der Bereitstellung und Sicherung der Anwendung vor allem auch qualitativer Instrumente obliegt dem Controlling die Aufgabe, einerseits für den abgestimmten Einsatz unterschiedlicher Planungsinstrumente zu sorgen und damit einem Instrumenten- und Methodenmonismus entgegenzuwirken bei gleichzeitiger Beachtung der Methodenkonsistenz[68] und an-

---

58 Vgl. Peemöller (1990), S. 117.

59 Vgl. Langguth (1994), S. 104; Hinterhuber (1990), S. 102; Hinterhuber/Hammer (1991), S. 192.

60 Pfohl (1988), S. 84 und Serfling (1992), S. 336 sind der Auffassung, daß sich das Controlling ausschließlich originärer Planungs- und Kontrollinstrumente bedient, ohne über eigene spezifische Controllinginstrumente zu verfügen.

61 Einige der Instrumente und ihre Anwendbarkeit im Zusammenhang mit strategischen Kooperationen werden in Abschnitt 5 beschrieben. Zu einer umfassenden Übersicht und Bewertung der strategischen Management- und Controllinginstrumente vgl. Elbing/Kreuzer (1994) sowie den Sammelband zum Strategischen Management von Kirsch (1991c).

62 Eine Übersicht und Einteilung von Methoden zur Unterstützung der strategischen Planung sowie eine Untersuchung über deren Verbreitung in der unternehmerischen Praxis findet sich bei Steinle/Lawa/Lier (1993), S. 809-821.

63 Vgl. Scholz (1987), S. 70-76.

64 Eine Übersicht über die Instrumente zur Alternativenbewertung gibt Günther (1991), S. 179. Zum Risikomanagement vgl. insbesondere Braun (1984).

65 Das Akronym "MOSES" steht für "Measures-Operationality-Speed-Efficiency-Sum". MOSES ist ein an die Nutzwertanalyse angelehntes Instrument zur Bewertung von Maßnahmen hinsichtlich ihrer Zielwirkungen, vgl. Mann (1989), S. 52.

66 Vgl. Lehmann (1993), S. 80ff. und Bothe/Duch (1985).

67 Zu Kreativitätstechniken vgl. Uebele (1992), Sp. 1165-1179 und Schlicksupp (1989), Sp. 930-943. Techniken der Problemstrukturierung werden bspw. von Pfohl (1980), Sp. 1917-1923 analysiert.

68 In den kreativitätsorientierten frühen Strategiephasen sind grundsätzlich viele unterschiedliche Instrumente und Methoden einzusetzen. In den Phasen der Strategiedurchführung und -kontrolle hingegen ist die Fokussierung auf einige wenige ausgewählte Instrumente und Verfahren ratsam.

dererseits die Schwächen und Defizite der einzelnen Instrumente transparent zu machen, um damit unkritische Übernahmen der Planungsergebnisse und Fehlentscheidungen zu vermeiden.[69]

In der Phase der *Strategischen Steuerung* hat das Controlling bei der Konkretisierung der strategischen Programme in operative Maßnahmen mitzuwirken und die Quantifizierung bzw. Budgetierung einzelner Maßnahmen einzuleiten und instrumentell zu unterstützen.[70] Zudem obliegt dem Controlling die Aufgabe der Überwachung der Planungsprämissen, die Durchführung begleitender Meilensteinplanungen und -kontrollen sowie insbesondere die Einleitung von Strategierevisionen und -anpassungen.[71] Die wesentlichen Controllinginstrumente der Steuerungs- und Realisierungsphase sind die strategische und operative Budgetierung sowie das Berichtsystem. Die Phase der Strategischen Steuerung ist gekennzeichnet durch die *Verzahnung von strategischen und operativen Führungs- und Controllingzyklen.* Für das Controlling ergibt sich hieraus die Aufgabe der Überprüfung sowohl operativer als auch strategischer Handlungen an den übergeordneten Unternehmungszielen.[72] Aufgrund des starken Überwachungscharakters des Controlling während der Strategierealisierung bestehen vielfältige Interdependenzen zu den Kontrollaufgaben des Controlling.

Den weitestgehenden Block an Eigenaufgaben des Controlling im Rahmen des Strategieprozesses stellt die *Strategische Kontrolle* dar.[73] Die Notwendigkeit einer Kontrolle auch im strategischen Bereich resultiert aus den gravierenden Konsequenzen eines Scheitems von Strategien bzw. dem Ergreifen von suboptimalen oder "falschen" Strategien.[74] Weil die *strategische Planung keine omnipotente Funktion* darstellt, die sämtliche, zum Planungszeitpunkt bekannten Informationen berücksichtigen bzw. alle zukünftigen Entwicklungen richtig vorhersehen kann, ist das Verständnis der vollständig plandeterminierten Unternehmungsführung zu revidieren.[75] Durch die Ausblendung möglicher, strategisch relevanter Bestimmungsfaktoren in der strategischen Planung besteht vielmehr ein "*Selektionsrisiko*", dem durch eine ständige *Überprüfung der Planungsprämissen* und ihrer Vollständigkeit und Konsistenz einerseits und durch eine *"ungerichtete" Überwachung* andererseits begegnet werden muß.[76] Zusätzlich zu der *ope-*

---

69 Vgl. Naumann (1982), S. 135; Langguth (1994), S. 106.

70 Vgl. Langguth (1994), S. 165.

71 Zur strategischen Abweichungsanalyse und Budgetkontrolle vgl. Coenenberg/Raffel (1995), S. 94f. und Lehmann (1993), S. 168-182.

72 Inwieweit die operativen und strategischen Controllingaufgaben von derselben Abteilung oder Person wahrgenommen werden sollten, ist in der Literatur umstritten. Weber (1989), S. 449 plädiert für eine organisatorische Integration der beiden Controllingelemente; kritisch hierzu äußern sich Pfohl/Zettelmeyer (1987), S. 167.

73 Umfassend zum Konzept der strategischen Kontrolle vgl. Steinmann/Schreyögg (1986), S. 747-765; Langguth (1994), S. 131-158.

74 Vgl. Kirsch et al. (1988b), S. 455. Zu den möglichen Ursachen für eine fehlende bzw. unzureichende Kontrolle strategischer Pläne vgl. Munari/Naumann (1984), S. 378.

75 Vgl. Hasselberg (1989), S. 37ff. und Abschnitt 2.1.2.

76 Vgl. Steinmann/Schreyögg (1986), S. 747f.; Steinmann/Hasselberg (1989), S. 205. Die strategische Überwachung wird auch als "autonome Kontrolle" bezeichnet; vgl. Steinmann/Schreyögg (1985), S. 666. Die

rativen und strategischen Durchführungskontrolle in Form einer, die Strategiedurchführung begleitenden Meilensteinkontrolle hat das Controlling für die regelmäßige Überprüfung der Planungsprämissen und die ständige Überwachung der Strategieumwelt zu sorgen.[77] Bei der Durchführungskontrolle und der Prämissenüberprüfung kommen primär diejenigen Instrumente zur Anwendung, die auch schon in der Phase der Strategieentwicklung eingesetzt wurden. Damit werden eine Verzerrung und eine unnötige Transformation der Ergebnisse, die allein aufgrund eines Methodenwechsels bedingt sind, verhindert. Für die ungerichtete, strategische Überwachung nutzt das Controlling Instrumente der strategischen Früherkennung. Dem Controlling obliegen die Einrichtung derartiger Systeme sowie die Bündelung, Konsistenzprüfung und Mitwirkung bei der Interpretation der gewonnenen Informationen. Die materielle Informationsbeschaffung ist jedoch grundsätzlich von allen Unternehmungseinheiten und insbesondere den dezentralen Stellen zu leisten.[78] Zur organisatorischen Umsetzung, insbesondere der Prämissen- und Durchführungskontrolle bietet sich die Durchführung eines regelmäßigen und institutionalisierten *Strategie-Audits* an, um durch die Verkettung mehrerer strategischer Momentaufnahmen einen dynamischen Strategie*film* zu erzeugen.[79]

Zum Abschluß eines Strategieprozesses hat das Controlling die Informationen und gewonnenen Erkenntnisse aufzubereiten, eine Erfahrungs- oder Informationsdatenbank anzulegen und insbesondere die relevanten Strategieerfolgs- und -mißerfolgsfaktoren aufzuzeigen. Hierdurch leistet das Controlling einen Beitrag zur Initiierung von strategischen Lernprozessen, zur Erklärung der Beziehung zwischen Potentialen, Erfolgsfaktoren und Erfolgen sowie zur Motivation der Mitarbeiter.

Phasenübergreifend hat das Controlling eine adäquate *Informationsversorgung* sicherzustellen. Hierfür ist die Einrichtung und Pflege eines strategischen Informationssystems bzw. eines Führungsinformationssystems erforderlich.[80] Besondere Bedeutung bei der Informationsunterstützung erlangt die Weiterentwicklung des traditionellen zu einem strategischen Rechnungswesen[81] und die Einrichtung eines Früherkennungssystems.[82]

---

ständige Überprüfung der Planprämissen und die damit tendenziell kritische Haltung gegenüber aufgestellten Plänen darf jedoch nicht die organisatorische Verbindlichkeit von Plänen in Frage stellen. Vgl. Steinmann/Schreyögg (1986), S. 759. Zu diesem "Dilemma der strategischen Kontrolle" vgl. auch Kirsch (1991a), S. 24.

77 Hierbei gewährt eine Ausrichtung an den in der Strategieentwicklungsphase identifizierten Erfolgsfaktoren mehrere Vorteile. Vgl. Steinle/Schmidt/Lawa (1995), S. 316. Zu den Aufgabenelementen bei der Überprüfung der strategischen Planung vgl. Gälweiler (1981c), S. 386.

78 Vgl. Steinmann/Schreyögg (1985), S. 752.

79 Zu den Anwendungspotentialen eines "Strategic Audits" vgl. Donaldson (1995), S. 99-107.

80 Zu Führungsinformationssystemen vgl. Guthunz (1994) und Vetschera (1995). Einen Bezug zwischen Führungsinformationssystemen und Controlling stellt Back-Hock (1991), S. 36-59 auf.

81 Zu den wesentlichen Schwachpunkten des traditionellen Rechnungswesen für die Unterstützung des Strategischen Management vgl. Langguth (1994), S. 88-91. Zu den Anforderungen und Eigenschaften eines *Strategic Management Accounting* vgl. Fröhling (1991), S. 7-12; Simmonds (1989), S. 264-269; Hiromoto (1989), S. 316-322 und Lemke (1993), S. 30-32. Gegenüberstellungen der Aufgabenschwerpunkte von

4.3 Einrichtung einer Controllingorganisation zur Managementunterstützung

4.3.1 Probleme und Bestimmungsfaktoren der Institutionalisierung des Controlling

Die im vorangegangenen Abschnitt dargestellten Aufgabenbereiche des Controlling leiten über zu der Frage, welche Unternehmungseinheit bzw. -einheiten mit der Wahrnehmung dieser Aufgaben betraut werden. Zwar sind in der betriebswirtschaftlichen Literatur mehrere Vorschläge zur Verteilung dieser Aufgaben auf verschiedene Abteilungen gemacht worden, eine übereinstimmende, allgemeingültige Vorstellung ist dabei jedoch insbesondere für die strategischen Controllingaufgaben nicht entstanden.[83] Grundsätzlich ist an dieser Stelle darauf hinzuweisen, daß die Aufgaben des strategischen und operativen Controlling unabhängig von der Einrichtung einer eigenständigen Controllingstelle wahrzunehmen sind, daß also zwischen einem "*institutionalisierten*" und einem "*nicht-institutionalisierten*" Controlling zu unterscheiden ist.[84] Wird keine eigenständige Controllingorganisation geschaffen, so werden die Aufgaben des Controlling von anderen Unternehmungseinheiten wie z. B. der Unternehmungsführung, der Führung der Geschäftsbereiche, oder anderen zentralen Bereichen wahrgenommen. Auch ein "Splitting" des funktionalen Controlling in institutionalisierte und nicht-institutionalisierte Controllingaufgaben ist denkbar und entspricht am weitesten dem dualen Charakter von Controllingaufgaben, die zum Teil *Stabsaufgaben* und zum Teil *Linienaufgaben* darstellen.[85]

Aus der Interpretation des *Controlling als koordinationsorientierte Führungsunterstützungsfunktion* resultiert die Notwendigkeit für eine Zuteilung wesentlicher Controllingaufgaben auf spezielle Aufgabenträger. Mit der Übertragung von Teilaufgaben des Management an eine Controllinginstanz soll somit einerseits einer qualitativen und quantitativen Überlastung der Leitungsinstanzen entgegengewirkt werden und andererseits ein abteilungs- bzw. führungszyklusübergreifender, koordinationsstiftender "Controlling-Overlayer" geschaffen werden.[86] Der Grad der übertragenen Aufgaben und die organisatorische Aufbau- und Ablaufgestaltung hängt wesentlich von den Zielen des Controlling sowie den unternehmungsspezifischen Kontextfaktoren ab.[87] In dem Maße, in dem die Unternehmungs- und Controllingziele stark von externen Faktoren bestimmt werden, wird der Umfang und die Organisation des institutionellen Controlling auch durch das Umfeld der Unternehmung stark beeinflußt. Dieses ist, ohne den weiteren Ausführungen vorzugreifen, insbesondere bei strategischen Kooperationen der Fall, da eine

---

Kostenrechnung und Kostenmanagement finden sich bei Fischer (1993), S. 129 und Govindarajan/Shank (1992), S. 5-21.

82 Vgl. umfassend zu Früherkennungssystemen Haag (1993); Krystek/Müller-Stewens (1992); Krystek (1990) und Steinle (1988b).

83 Die von Pfohl (1988), S. 81 aufgeworfene Frage nach dem Träger des Potentialmanagement ist bislang unbeantwortet geblieben.

84 Vgl. Langguth (1994), S. 177 und Brützel (1994), S. 95.

85 Vgl. Hahn (1979), S. 5 und Hahn (1978), S. 138.

86 Vgl. Schmidt (1986), S. 59f. und Koch (1980), S. 2 zur Entlastungsfunktion und Harbert (1982), S. 234-239 und Franz (1989), S. 30-33 zur Koordinations- und Rationalitätssicherungsfunktion.

87 Vgl. Matschke/Kolf (1980), S. 605f.; Zünd (1985), S. 36f.

effektive und effiziente Controllingorganisation zusammen mit dem Kooperationspartner gefunden werden muß und die organisatorische Gestaltung daher von den Controlling-*Umwelten* mehrerer Unternehmungen abhängig ist.[88]

Die Wahl der zielgerichteten Eingliederungsform des operativen und strategischen Controlling in die bestehende Unternehmungsorganisation sowie die organisatorische Ausgestaltung des Controllingbereichs können aufgrund der Vielzahl von beeinflussenden Kontextfaktoren[89] nur unter Berücksichtigung situativer Aspekte erfolgen.[90] Trotz umfangreicher empirischer Studien liegen valide Ergebnisse im Hinblick auf den Einfluß einzelner Bestimmungsfaktoren auf die Controllingorganisation bislang nicht vor.[91] Auffallend ist jedoch die fast völlige Übereinstimmung der Bestimmungsfaktoren für die Organisation der Gesamtunternehmung mit denen der Controllingorganisation.[92] Als wichtigste Faktoren, die die Organisation des Controlling bestimmen, werden Unternehmungsgröße, Unternehmungsphilosophie/-politik/-kultur, Organisationsstruktur, Innovationsbedarf und Problemkomplexität, Unternehmungsbranche, Grad der Internationalisierung und Unternehmungswachstum genannt.[93]

Von besonderem Interesse für die Frage der organisatorischen Gestaltung des Controllingbereichs sind jedoch weniger die bei der Organisationsaufgabe nicht oder nur geringfügig beeinflußbaren Kontextfaktoren, sondern die für die Systemgestaltung einsetzbaren Instrumente bzw. *Gestaltungsparameter*, die im folgenden Abschnitt kurz skizziert werden sollen.

4.3.2 Gestaltung der Controllingorganisation

Für Fragestellungen, die mit der institutionellen Ausgestaltung des Kooperationscontrolling verbunden sind, ist es erforderlich, zunächst die Organisationsproblematik des Controllingbereichs insgesamt zu umreißen. Hierfür bietet sich eine Orientierung an den Makro-Gestaltungsparametern der Controllingorganisation an:[94]

---

88 Zu organisatorischen Aspekten des Controlling strategischer Kooperationen siehe Abschnitt 6.1.

89 Kontextfaktoren sind solche Einflußgrößen, die im Rahmen des Gestaltungsansatzes durch einzelne Unternehmungen nicht wesentlich beeinflußt werden können.

90 Vgl. Schmitz-Dräger (1987), S. 175; Welge (1988), S. 54-58. Zu einer umfassenden Darstellung des situativen Ansatzes vgl. Kieser/Kubicek (1992), S. 35-389.

91 Eine synoptische Darstellung der Untersuchungen findet sich bei Welge (1988), S. 61-65.

92 Dies ist auch nicht verwunderlich, da letztlich die Organisationsstruktur der Unternehmung die wichtigste Einflußgröße für die Gestaltung des Controllingbereichs darstellt und der Controllingbereich selbst Teil der Gesamtorganisation einer Unternehmung ist. Vgl. Horváth (1980), S. 14; Hahn (1979), S. 24.

93 Vgl. Hoitsch/Baumann (1991), S. 237; Horváth (1994), S. 814-816 und Langguth (1994), S. 178-181. Horváth (1994), S. 816 weist richtigerweise darauf hin, daß die Frage der konkreten organisatorischen Ausgestaltung mit der Registrierung bestimmter Kontextfaktoren noch nicht beantwortet ist.

94 Vgl. hierzu und im folgenden Küpper (1991b), S. 250. Horváth (1994), S. 816-858 führt als zusätzliche Parameter den Partzipations- und Delegationsgrad innerhalb der Controllingorganisation sowie den Standardisierungsgrad und die Art der Arbeitszerlegung auf.

- Zentralisationsgrad des Controlling,
- Art der Funktionalisierung und Kompetenzzuteilung,
- Form der hierarchischen Einordnung der Controller(innen),

Da die Aufgaben des Controlling sehr unterschiedlicher Natur sind, läßt sich die Frage nach dem *optimalen Zentralisierungs- bzw. Dezentralisierungsgrad* nicht ohne weiteres beantworten.[95] Einige Teilaufgaben, insbesondere im Rahmen der operativen Führungsunterstützung setzen eine "Nähe zum Geschehen", also einen hohen Dezentralisationsgrad voraus, während die koordinationsorientierten Controllingaufgaben bzw. solche mit strategischer Reichweite in der Regel einen bereichsübergreifenden Charakter haben, und daher die Einrichtung einer zentralen strategischen Controllingabteilung erforderlich ist.[96] Ab einer bestimmten Unternehmungsgröße erscheint es sinnvoll, sowohl eine *zentrale als auch dezentrale Controllingeinheiten* aufzustellen. Das zentrale strategische Controlling unterstützt in diesem Fall die strategische Planung und Steuerung und ist verantwortlich für die strategische Kontrolle.[97] Die Controllingeinheiten in den Geschäftsbereichen oder Tochtergesellschaften leisten vorwiegend methodische und informatorische Hilfestellung bei der Umsetzung der Strategien in operative Maßnahmen, führen Realisierungskontrollen aus und unterstützen ihrerseits das zentrale Controlling. Beurteilungskriterien für die Festlegung des Zentralisierungsgrades und die Verteilung der Aufgaben zwischen dezentralen und zentralen Controllingstellen sind die Kapazitätsbelastung der Führungskräfte, die durch das Controlling angestrebte Verbesserung der Entscheidungsqualität und der Umfang der Koordinationsnotwendigkeit.

Unter den Begriff "*Funktionalisierungsgrad*" werden die *Formen der Funktions- und Kompetenzzuteilung* zu organisatorischen Einheiten subsumiert.[98] Bezogen auf die Institutionalisierung des Controlling geht es hierbei im wesentlichen um die Frage, ob der Controllingbereich als Stab, Linie oder Querschnittsbereich in die Unternehmungsorganisation eingeordnet werden soll.[99] Während der Führungsunterstützungscharakter des Controlling auf eine organisatorische Lösung als Stabsstelle hinweist, erfordern die Entscheidungsaufgaben des Controlling bspw. hinsichtlich der Gestaltung, Einrichtung und Pflege von Planungs-, Kontroll- und Informationsversorgungssystemen die Möglichkeit zu einem steuernden Eingreifen gegenüber Linieninstanzen.[100] Zudem sind in einer mehrstufigen Controllinghierarchie dem zentralen Controlling Weisungsbefugnisse gegenüber den dezentralen Controllingeinheiten einzuräumen.[101] In der

---

95 Vgl. allgemein zu Aspekten der Delegation Steinle (1992a), Sp. 500-512.

96 Zu den Vorteilen einer dezentralen Controllingorganisation vgl. Vahs (1990), S. 91.

97 In der Literatur wird für die strategische Kontrolle häufig auch eine "organische Lösung" gefordert, da das durch Ordnung in der Planung geschaffene Selektionsrisiko nicht wiederum durch Ordnung kompensiert werden kann. Vgl. insbesondere Steinmann/Schreyögg (1986), S. 753-759.

98 Vgl. Hill/Fellbaum/Ulrich (1981), S. 191.

99 Zur Charakterisierung von Stabsstellen vgl. Steinle (1992b), Sp. 2310-2320.

100 Vgl. Welge (1989), S. 141. Zu den Vor- und Nachteilen der verschiedenen organisatorischen Einbindungsformen des Controlling vgl. Schröder (1992), S. 472.

101 Auf diese Problematik wird im Zusammenhang mit dem Kooperationscontrolling in Abschnitt 6.1 noch vertieft eingegangen.

Betriebswirtschaftslehre hat sich als Lösungsvorschlag für diese Organisationsproblematik des Controllingbereichs die Integration des Controlling als *Querschnittsbereich* herausgebildet.[102] In diesem Zusammenhang wird zwischen *funktionalen und disziplinarischen Weisungsrechten* unterschieden. Innerhalb der Controllingorganisation hat der Controller oder die Controllerin disziplinarische Anordnungsbefugnisse[103] und gegenüber funktional, regional oder divisional organisierten Linienorganisationen ein rein funktionales, d. h. aufgabenbezogenes Weisungsrecht. Diese Trennung zwischen verschiedenen Weisungsrechten wird in Anlehnung an die Darstellung in Organisationsschaubildern als "dotted line"-Prinzip bezeichnet.[104]

Eng verbunden mit der Frage des Zentralisationsgrades des Controlling ist der Aspekt der *hierarchischen Einordnung der zentralen Controller(innen)* in die Unternehmungsorganisation. Zur Wahrnehmung der Controllingaufgaben ist einerseits eine hohe hierarchische Einbindung mit der damit verbundenen Organisationsmacht zu fordern, andererseits muß das Controlling seine kritische Distanz auch gegenüber dem zentralen Entscheidungsgremium bewahren und darf deshalb nicht Mitglied desselben sein.[105] Ob der Zentralcontroller auf der obersten oder der zweiten Hierarchieebene eingeordnet wird, kann letzlich nur anhand der Controllingziele und der Kontextfaktoren, insbesondere der Unternehmungsgröße, entschieden werden.[106]

Zusätzliche organisatorische Gestaltungsmöglichkeiten beziehen sich auf die personelle Besetzung der Controllingstellen sowie die Art der Implementierung eines Controllingbereiches. Eine generelle Diskussion dieser Aspekte scheint an dieser Stelle aufgrund der hierzu in umfangreicher Weise vorliegenden Literatur wenig zielführend.[107]

4.4. Strategische Kooperationen als spezifischer Gegenstandsbereich des Controlling

4.4.1 Kooperationscontrolling: Unterstützung des wert- und potentialorientierten Management strategischer Kooperationen

Das Hauptziel des Kooperationscontrolling besteht in der *qualitativen und quantitativen Entlastung der operativen und strategischen Unternehmungsführung der Kooperation und der*

---

102 Vgl. Mann (1983), S. 181ff. Die Einrichtung eines Querschnittsbereichs ermöglicht eine gewisse Überwindung der Stabsproblematik und schafft die organisatorischen Voraussetzungen dafür, daß das Controlling "Rechnungsverantwortung" übernehmen kann, vgl. Kaltenhäuser (1979), S. 429-433.

103 Wichtig erscheint auch, daß das zentrale Controlling bei Gehalts- und Beförderungsentscheidungen der dezentralen Controller(-innen) beteiligt wird.

104 Zu den Vorteilen dieses Prinzips vgl. Horváth (1994), S. 831.

105 Vgl. zur kritischen Diskussion über die hierarchische Einordnung Heigl (1978), S. 20f.; Gaydoul (1980), S. 255 und Welge (1989), S. 142.

106 Vgl. Horváth (1994), S. 852-865. Selbst empirische Untersuchungen zeigen in dieser Fragestellung ein sehr heterogenes Ergebnisbild, vgl. Henzler (1974), S. 60-63; Hahn (1978), S. 107f. und Amshoff (1993).

107 Vgl. bspw. Horváth (1994), S. 852-865 und die dort angegebene Literatur.

Kooperationsträger.[108] In diesem Rahmen wird das Kooperationscontrolling als Instrument und integrativer Bestandteil der Unternehmungsführung verstanden, wobei sich die Controllinginhalte aus dem gesamten Spektrum der Führungsproblematik strategischer Kooperationen ableiten lassen. Dem koordinations- und führungsunterstützungsorientierten Controllingverständnis im Rahmen eines wert- und potentialorientierten Management folgend läßt sich die *generelle Zielsetzung des Kooperationscontrolling* wie folgt umreißen:

> Das Kooperationscontrolling hat auf der Kooperations- und der Kooperationsträgerebene eine an den Wert- und Potentialzielen der Partnerunternehmungen ausgerichtete[109] Kooperationsplanung und -steuerung zu unterstützten und sicherzustellen, für eine ausreichende Informationsbasis bei Kooperationsentscheidungen zu sorgen, eine regelmäßige Kooperationsüberprüfung und -kontrolle durchzuführen sowie die Instrumente für ein wert- und potentialorientiertes Kooperationsmanagement zu entwerfen, weiterzuentwickeln und deren Anwendung zu überwachen und zu unterstützen.

Mit Hilfe des Kooperationscontrolling soll gewährleistet werden, daß strategische Kooperationsvorhaben zu einem möglichst hohen Zuwachs des Gesamtunternehmenswertes führen und durch die Kooperation Potentiale für weitere Wertschaffung erschlossen bzw. gesichert werden. Das Kooperationscontrolling hat dabei im Rahmen seiner Planungs- und Überwachungsfunktion auf der Kooperationsträgerebene sicherzustellen, daß bei Entscheidungen über das Eingehen, die Durchführung, Weiterentwicklung oder Auflösung von Kooperationen sämtliche Wirkungen auf die Wert- und Potentialposition der Partnerunternehmungen berücksichtigt werden und daß Fehlentwicklungen und Gefahren innerhalb des Kooperationsverlaufes möglichst frühzeitig erkannt und Anpassungsmaßnahmen rechtzeitig initiiert werden können. Auf der Kooperationsebene ist insbesondere für eine Koordination zwischen den Führungszyklen der Partnerunternehmungen einerseits und zwischen den Partnerunternehmungen und der Kooperation andererseits im Sinne eines "Schnittstellencontrolling" zu sorgen.[110] Ferner hat das Controlling einen Beitrag zur Erzielung von Lerneffekten sowohl hinsichtlich des Kooperationsobjektes als auch in bezug auf das generelle Kooperationsmanagementwissen zu leisten.

Da es sich bei strategischen Kooperationen um "komplexe Phänomene" mit langfristigen, nicht eindeutig determinierten und prognostizierbaren Wirkungen und Entwicklungen handelt, besteht die Hauptschwierigkeit für das Kooperationscontrolling in der Aufdeckung der für die Entscheidungsfindung relevanten Informationen, insbesondere bezüglich der Zusammenhänge zwischen Erfolgs- und Fähigkeitspotentialen einerseits, und den zu einem späteren Zeitpunkt eintretenden Erfolgen andererseits. Ziel der Bemühungen des Kooperationscontrolling sollte es

---

108 Eine ähnliche Ebenendifferenzierung hinsichtlich der Zielsetzung findet sich bei Dieckhaus (1993), S. 180f. Vgl. auch Abschnitt 4.4.3.2.1.

109 Durch die Ausrichtung der Kooperationscontrollingziele an den Oberzielen der Unternehmung wird der Tatsache Rechnung getragen, daß das Controlling ein *Subsystem* der Führung und Kooperationen *Subsysteme* von Unternehmungen sind.

110 Zur Controllingaufgabe hierarchisch-iterativer Abstimmungen vgl. Schmidt (1987), S. 1645.

trotz aller mit der Analyse und Beschreibung komplexer Phänomene verbundenen Schwierigkeiten daher sein, die Problem- und Wirkbezüge zu identifizieren, um Lenkungsphänomene mit proaktiver Handlungsorientierung anzeigen zu können.[111] Für das Kooperationscontrolling ist folglich eine antizipativ-proaktive Controllingphilosophie von zentraler Bedeutung.[112] Infolge der langfristigen Wirkungsdauer und der enormen Tragweite strategischer Kooperationen genügt es nicht, erst nach Kooperationsende Informationen über die Abwicklung zu erhalten, denn eine nachträgliche Potential- und Wertbetrachtung liefert keine Entscheidungsunterstützung und deckt lediglich Fehler auf, die sich nicht mehr korrigieren lassen. Vielmehr ist im Hinblick auf eine tatsächliche Führungsunterstützung und einer möglichst frühzeitigen Erkennung von Fehlentwicklungen die Forderung nach einer "mitlaufenden", "begleitenden" Wert- und Potentialanalyse und -überwachung zu stellen.[113] Zur Erfüllung dieser Funktionen erscheint eine Orientierung des Controlling am Lebenszyklus strategischer Kooperationen sinnvoll.[114] Dadurch läßt sich am ehesten eine integrative Sichtweise aller mit einer strategischen Kooperation verbundenen Wert- und Potentialwirkungen zu unterschiedlichen Zeitpunkten während des Kooperationsverlaufes herstellen.[115] Eine lebenszyklusorientierte Wirtschaftlichkeits- und Potentialbeurteilung des strategischen Kooperationsprojektes dient der betriebswirtschaftlichen Fundierung der grundsätzlichen Kooperationsentscheidung, deren ständige Überprüfung im Kooperationsverlauf sowie der Bewertung alternativer Strategiemaßnahmen und Kooperationskonzeptionen.[116] Durch das Lebenszykluskonzept kann demnach eine *zweifache Integration* von Einzelbetrachtungen herbeigeführt werden, einerseits *zwischen den unterschiedlichen Phasen eines Kooperationsprojektes* und andererseits *zwischen dem Kooperationsprojekt und den Auswirkungen auf den Gesamtunternehmungsebenen der Partner*. Mit der Integration zwischen Kooperationsarena und Kooperationsträger ist zugleich die Notwendigkeit für eine *Integration der operativen und strategischen Planungs-, Steuerungs- und Kontrollsysteme* im Rahmen eines umfassenden Erfolgsbeurteilungssystem angesprochen.

Die besondere Bedeutung von Kooperationscontrolling resultiert aus dem weitestgehenden Fehlen des Marktes als Koordinationsmechanismus und der begrenzten Koordinationsfähigkeit von Verträgen.[117] "As experienced by many firms, legal contracts alone do not make alliances work, and majority ownership does not equal effective control."[118] Die Koordinationsfunktion des Controlling bezieht sich "... in erster Linie auf die Informationsversorgung zur besseren

---

111 Vgl. Hayek (1972), S. 34; Hopfenbeck (1990), S. 46 und 49 und Unzeitig (1994), S. 117f.

112 Vgl. Abschnitt 4.1.2 und Steinle (1986) und Steinle (1995c).

113 Die Notwendigkeit einer ständigen Kosten-/Nutzen-Kontrolle in strategischen Kooperationen betont Eßlinger (1990), S. 20f.

114 Die Lebenszyklusrechnung ist ein umfassendes, periodenübergreifendes Planungs- und Überwachungsinstrumentarium, das die mit einem strategischen Projekt über dessen gesamte Lauf- und Wirkungszeit verbundenen wirtschaftlichen Wirkungen berechenbar macht.

115 Ein lebenszyklusorientiertes Kooperationscontrolling fordert auch Pampel (1993b), S. 248f.

116 Vgl. Abschnitt 3.5.1.

117 Vgl. Gahl (1991), S. 33-40.

118 Lorange/Roos (1992), S. 112.

Orientierung der eigenen, im Rahmen des Kooperationsmanagement agierenden Unternehmensseite."[119] Aufgrund der Interdependenzen zwischen den Kooperationspartnern ist jedoch auch eine Koordination zwischen den Partnerunternehmungen nicht nur auf der Aufgabenausführungsebene, sondern insbesondere auch auf der Führungsebene erforderlich. Die notwendige Koordination zwischen den Partnern betrifft sogar unmittelbar die Controllingsysteme der Kooperationspartner, bspw. hinsichtlich der Informations- und Systemabstimmung.[120] Hiermit ist die *dritte Integrationsebene* angesprochen, die das Kooperationscontrolling herstellen muß, nämlich *hinsichtlich der Einzelbetrachtungen der Kooperationspartner*.[121]

Hinsichtlich des optimalen *Umfanges von Planungs- und Kontrollinstrumenten* bei strategischen Kooperationen existieren in der betriebswirtschaftlichen Literatur divergierende Auffassungen. Während einige Autor(inn)en die Bedeutung einer umfassenden Planung und Analyse von Kooperationspotentialen und eine sich anschließende Kontrolle der Kooperationsaktivitäten insbesondere zur Vermeidung eines potentiellen, ungewollten Transfers von Kernfähigkeiten hervorheben[122], betonen andere Wissenschaftlerinnen und Praktiker gerade die negativen Aspekte eines übertrieben analytischen Kooperationssteuerungsprozesses und heben die Bedeutung von persönlichen Beziehungen und Vertrauen hervor.[123] Letztlich ist der optimale Intensitätsgrad von Controlling in Kooperationen Ausfluß der jeweiligen Kooperations- uind Controllingphilosophie und nicht allgemeingültig zu bestimmen.[124] Zudem bezieht sich die Diskussion häufig nur auf den formalen Einsatzgrad der Controllingsysteme und -instrumente; eine bewußte Planung und Steuerung wird aber in jedem Fall gefordert und befürwortet. Eine Controllingkonzeption, die eine umfassende Unterstützung des Kooperationsmanagement zum Ziel hat, muß an der adäquaten Gestaltung der Planungs-, Kontroll- und Informationssysteme und zwar insbesondere an den vielfältigen Methoden und Instrumenten ansetzen, um Leistungseffektivität und Akzeptanz des Controlling in der Kooperationspraxis zu erhöhen.

Bei strategischen Kooperationen handelt es sich, wie in Abschnitt 3 dargestellt, um langfristige, strategische Maßnahmen mit einer multidimensionalen Zielsetzung. Neben rein finanziellen Intentionen wie Gewinn- und Umsatzmaximierung werden auch potentialorientierte, nur qualitativ erfaßbare Ziele wie bspw. die Entwicklung von Kernfähigkeiten oder der Aufbau globaler Markenimages verfolgt. Finanzwirtschaftliche Instrumente allein reichen zur umfassenden Beurteilung strategischer Kooperationen daher nicht aus.[125] Vielmehr ist einer *integrativen Sichtweise* folgend zu fordern, daß die Erfolgsbetrachtung sowohl kurz- und mittelfristige, finanz-

---

119 Pampel (1993b), S. 248. Vgl. auch Schulte (1994), S. 11-14.
120 Vgl. Pampel (1993b), S. 247.
121 Zur mehrdimensionalen Koordinationsaufgabe des Controlling in strategischen Kooperationen vgl. Pampel (1993b), S. 247-250.
122 Vgl. Lorange/Roos (1992), S. 113; Strautmann (1993), S. 61; Stiles (1994), S. 135f.
123 Vgl. Bleeke/Ernst (1991), S. 127-132.
124 Vgl. Goold/Campbell (1988), S. 23.
125 Vgl. Buch (1991), S. 21f.

wirtschaftliche Ziele *als auch* langfristige Potentialziele und -größen umfaßt. Das Controlling hat daher Planungs- und Analyseinstrumente zu entwerfen, die helfen, beide Zielkomponenten gleichermaßen zu verfolgen. Diese Forderung entspricht dem Grundgedanken des wert- und potentialorientierten Management, demzufolge das Controlling einen Beitrag dazu leisten soll, einerseits alle direkten und indirekten Wirkungen der im Rahmen des Kooperationsverlaufes zu treffenden Entscheidungen auf den Unternehmenswert zu bestimmen und andererseits die mit strategischen Kooperationen verbundenen Potentialaufwirkungen aufzuzeigen.

Da die *Erfolgsgrößen einer Kooperation gleichfalls Ziel- und Steuerungsgrößen des Kooperationscontrolling* sind und daher für die Gestaltung und Auswahl der Controllingaufgaben und -instrumente eine entscheidende Bedeutung haben, ist es zunächst erforderlich, die unterschiedlichen Bewertungs- und Steuerungsgrößen strategischer Kooperationen und insbesondere ihre Mehrdimensionalität detailliert herauszuarbeiten.[126]

4.4.2 Ziel- und Steuerungsgrößen von Kooperationen und Kooperationscontrolling

Die Bewertung strategischer Kooperationen stellt besonders hohe Anforderungen an das Instrumentarium der Betriebswirtschaftslehre. Es ist praktisch unmöglich, eine Menge an meßbaren, objektiven Kriterien vorzugeben, die den Erfolgsgrad so unterschiedlicher Kooperationen wie Strategische Allianzen, Wertschöpfungspartnerschaften und Joint Ventures mit ihren vielfältigen Zielsetzungen und Gestaltungsformen ausdrückt. Grundsätzlich denkbar ist die Bewertung und Steuerung von Kooperationen nach den Verfahren, die auch bei anderen strategischen Projekten oder Investitionen wie bspw. bei Akquisitionen herangezogen werden. Da jedoch zwischen den Partnerunternehmungen meist ein Ressourcenfluß und keine einmalige Transaktion stattfindet, keine der Kooperationsunternehmungen ihre Selbständigkeit verliert und damit größere, partnerinhärente Risiken mit Kooperationen verbunden sind, ist eine einfache Übertragung des Akquisitions- oder Investitionsbewertungsinstrumentariums auf Kooperationen problematisch.[127] Befriedigende, integrierte Erfolgsbeurteilungs- und Steuerungssysteme für strategische Projekte im allgemeinen und für strategische Kooperationen im besonderen liegen bislang nur in rudimentärer Form und in Ansatzfragmenten vor.[128] Bestehende Systeme weisen häufig eine zu kurzfristige Orientierung bzw. eine mangelnde Verknüpfung zwischen Planung und Kontrolle bzw. zwischen der operativen und strategischen Ebene sowie der Formal- und Sachzielplanung auf.

---

126 Zur Erfolgsdefinition in strategischen Kooperationen vgl. auch grundlegend Abschnitt 3.4.1.

127 Während für Akquisitionen zudem ein Markt für Kaufpreise wenigstens teilweise existiert, ist dieses bei strategischen Kooperationen nicht der Fall. Jedoch ist Eggers (1994), S. 219 mit seiner Behauptung, Investitionsrechenverfahren scheiden für die Bewertung strategischer Alternativen und Projekte vollständig aus, nicht zuzustimmen.

128 Zu den Anforderungen an ein strategisches Erfolgsbeurteilungssystem vgl. Herter (1994), S. 152-168.

Von vielen Forschern und Wissenschaftlerinnen wird die Bewertung dezentraler Einheiten, strategischer Projekte und Kooperationen mittels des *Kriteriums der Unternehmenswertsteigerung* gefordert.[129] Dies entspricht der Forderung, daß auch strategische Kooperationen "sich langfristig rechnen müssen".[130] In diesem Zusammenhang werden z. B. folgende periodenbezogene oder periodenübergreifende Größen der Unternehmungs- und Investitionsbewertung herangezogen[131]: Eigen- und Gesamtkapitalrentabilität[132], Umsatzrendite[133], interne Kapitalverzinsung, Gewinn bzw. Cash-Flow, Amortisationsdauer. Be- oder verhindert wird der Einsatz von Investitionsrechenverfahren zur Ermittlung dieser Größen jedoch durch mehrere Besonderheiten strategischer Kooperationen hinsichtlich der bereitstehenden Informationen, der mangelnden Quantifizierbarkeit positiver und negativer Wirkungen und der meist multiplen Kooperationszielsetzungen sowie der aus den vielfältigen Verbundbeziehungen resultierenden Problematik, die mit einer Kooperation verbundenen Zahlungsreihen zu isolieren.[134] Der größte Kritikpunkt an einer ausschließlich an finanzwirtschaftlichen Kriterien orientierten Bewertung und Steuerung strategischer Kooperationen liegt jedoch in der *mangelnden Berücksichtigung der eigentlich strategischen Zielsetzungen.*[135] Niederkofler bringt dieses Sachverhalt pointiert zum Ausdruck:

> "Many corporations with venturing programs use the ROI of their investments as a measure to judge the effectiveness (...) In most cases, however, the rationale for the cooperation is primarily strategic. A venture which is financially successful may be a disappointment from a strategic point of view. On the other hand, a venture which goes bankrupt may yield important insights into the functioning of a business. Which case qualifies as a success?"[136]

Die grundsätzliche Schwierigkeit bei der Verwendung "harter Daten" und unikriterieller Bewertungsmaßstäbe liegt darin, daß ihnen eine zeitliche und sachliche Aussagekraft fehlt, weil einige wichtige qualitative Aspekte entweder erst zu spät oder überhaupt nicht in harten Daten ausgedrückt werden können.[137]

---

129 Vgl. Michel (1994), S. 22f.; Mirow (1994), S. 57; Emans (1988), S. 112f. und Abschnitt 2.2.1.

130 Vgl. Sieben/Diedrich (1990), S. 798; Mirow (1992), S. 144f.

131 Vgl. ausschließlich auf Beteiligungen bezogen Schulte (1994), S. 16; Lewis/Lehmann (1992), S. 6-13 und generell Küpper (1991a), S. 189.

132 Vgl. Göllert/Jahn (1984). Die Bertelsmann AG verwendet zur Steuerung ihrer Tochterunternehmungen die "dynamische Eigenkapitalrentabilität", vgl. Liedl (1991), S. 84-91. Kritisch zur alleinigen Verwendung von Rentabilitätsgrößen als Erfolgsmaßstab argumentiert Albach (1988a), S. 71.

133 Vgl. Ohmae (1994), S. 71.

134 Vgl. Küting (1983), S. 27-29. Zu den Anwendungsgrenzen traditioneller Investitionsrechenverfahren im Rahmen strategischer Projekte vgl. Lüder (1993), Sp. 1989; Blohm/Lüder (1991), S. 221 und Klingbiel (1989), S. 210f.

135 Vgl. Cichon/Hinterhuber (1989), S. 147; Knyphausen (1992), S. 338.

136 Niederkofler (1989), S. 113. Ähnlich argumentiert auch Schaan (1988), S. 5.

137 Vgl. Mintzberg (1994a), S. 12. Dies gilt nach Meinung von Dirrigl (1994), S. 421 auch für die Steuerungsgröße "Unternehmenswert". Trotz dieser Probleme besteht in der Unternehmungspraxis derzeit eine Fokussierung auf eine finanzielle Steuerung und Leistungsmessung. Vgl. die empirische Untersuchung von Maisel (1992), S. 48 und Abschnitt 6.3.

Für die Bewertung und Steuerung von Kooperationen ergibt sich somit die *Notwendigkeit zur Mitberücksichtigung qualitativer, nicht-finanzwirtschaftlicher Größen*, insbesondere weil mit strategischen Kooperationen auch nicht-finanzielle Zielsetzungen verfolgt werden. Eine ausschließlich qualitative Abbildung der Kooperationswirkungen ohne eine direkte monetäre Bewertung entspricht sicherlich am ehesten dem strategischen Charakter von Allianzen, Wertschöpfungspartnerschaften und Joint-Ventures und der mit einer finanzwirtschaftlichen Bewertung von Erfolgs- und Fähigkeitspotentialen verbundenen Problematik der Operationalisier- und Nachprüfbarkeit. Zudem ist mittels nicht-finanzieller Steuerungsgrößen eine bessere Transformation von strategischen Zielen in taktische und operative Maßnahmen und damit auch eine Integration zwischen Formal- und Sachzielplanung möglich.[138] Letztlich ist eine effektive Kooperationsdurchführung durch das Kooperationsmanagement nur unter Heranziehung nicht-finanzieller Erfolgsvorsteuerungsgrößen möglich, einen Sachverhalt, den Fisher prägnant umschreibt: "A player who tries to play baseball by watching the scoreboard will not be successful."[139] Bei der Verwendung ausschließlich qualitativer Kriterien sind jedoch mehrstufige Abstimmungen und hierarchische Abgleichvorgänge nur schwer möglich. Zudem sollte auf die Aussagekraft finanzieller Größen bei der Bewertung und Steuerung strategischer Kooperationen nicht völlig verzichtet werden. Erfolgsversprechende Kooperationsstrategien sind "wertlos", wenn eine Unternehmung die zur langfristigen Sicherung dieser Strategien und des damit angestrebten Erfolges notwendigen Vorlaufaufwendungen und Finanzmittel nicht aufbringen kann.[140] Zur Fundierung strategischer Kooperationsentscheidungen sind daher die mit dem kooperativen Vorhaben verbundenen, langfristig wirksamen, wirtschaftlichen Folgewirkungen auf die Kosten- und Erlössituation zu ermitteln und transparent zu machen.[141]

Aufgrund der mit einer Verwendung ausschließlich "harter" bzw. ausschließlich "weicher" Bewertungsfaktoren verbundenen Vor- und Nachteile ist eine *multikriterielle Bewertungsbasis* für strategische Kooperationen zu fordern.[142] Für alle Erfolgsstufen - Fähigkeiten, Erfolgspotentiale und Erfolge - sind dabei jeweils *relativ autonome und ausreichend empfindliche Steuerungs- und Bewertungsindikatoren* heranzuziehen, die eine Planung und Bewertung von Kooperationen unter Mehrfachzielsetzung ermöglichen und entstehende Probleme in den jeweiligen Bereichen möglichst frühzeitig anzeigen.[143] Steuerungsgrößen auf der Ebene der Erfolge sind finanzwirtschaftliche Indikatoren bzw. Wertfaktoren, auf der Ebene der Erfolgsfaktoren

---

138 Dieses resultiert daraus, daß qualitative strategische Ziel- und Steuerungsgrößen einen stärkeren maßnahmenbezogenen Charakter aufweisen. Aus der strategischen Ziel- und Steuerungsgröße Marktanteilssteigerung lassen sich direkte Marketing- und Vertriebsmaßnahmen leiten und in ihrer Wirkung beurteilen.

139 Fisher (1992), S. 33.

140 Vgl. Steinle/Lawa/Schmidt (1993), S. 199.

141 Vgl. Gälweiler (1983), S. 496.

142 Vgl. Dirrigl (1994), S. 431. Zur Einteilung in "harte" und "weiche" Bewertungsfaktoren vgl. Clarke (1987), S. 13.

143 Eine solche Vorgehensweise entspricht weitestgehend der Differenzierung von Bewertungsmaßstäben für strategische Kooperationen in Input- und Outputfaktoren, wie sie von Lorange/Roos (1992), S. 43 und Anderson (1990), S. 19-30 vorgeschlagen wird.

die Erfüllung von Schlüsselfaktoren wie Marktanteil oder Produktqualität und auf der Ebene der Fähigkeiten der Wissens- und Kenntnisbestand bezüglich geschäftsbereichsübergreifender, unternehmerischer "Schlüsselqualifikationen" wie z. B. Kompetenz im Projektmanagement oder generelle Innovationsschnelligkeit der Unternehmung. Durch eine derartige, primär pragmatisch motivierte Stufung und Unterteilung in "harte" und "weiche" Bewertungsfaktoren wird die Bewertungskomplexität strategischer Kooperationen reduziert.[144] Versuche, die einzelnen Bewertungskomponenten, dargestellt in Ausprägungen der stufenrelevanten Schlüssel- oder Zielfaktoren, ineinander zu überführen, umzurechnen oder zu amalgamieren, ist ableitungslogisch problematisch, setzt ein hohes Wissen der Wirkungsbezüge voraus und kann letztlich nur unter Einbeziehung von Präferenzurteilen bewältigt werden.[145] *Das Kooperationscontrolling hat zwar einen Beitrag zur Erklärung dieser Wirkbezüge zu leisten, nicht aber die Mehrfachzielsetzung für Kooperationen durch die Einbeziehung eigener Präferenzen und die Verwendung eines einzigen Kooperationsbewertungskriteriums quasi aufzuheben.*

Die bisherigen Ausführungen zusammenfassend hat das Controlling hinsichtlich der zielorientierten Steuerung und Koordination strategischer Kooperationen zwei unterschiedliche Zieldimensionen zu verfolgen, einerseits die der quantitativ meßbaren, finanziellen Wirkungen der Kooperation auf der Kooperations- und Kooperationsträgerebene und andererseits die der qualitativen Nutzeneffekte auf der Kooperationsträgerebene hinsichtlich der jeweiligen Fähigkeits- und Erfolgsposition.[146] Dem Controlling obliegt die Aufgabe, das Kooperationsmanagement durch die Bereitstellung von *Mehrziel-Entscheidungsverfahren* zu unterstützen.[147]

4.4.3 Ein mehrdimensionaler Ansatz zur Analyse der Aufgaben und Instrumente des Kooperationscontrolling

4.4.3.1 Entwicklung eines dreidimensionalen Analyserasters des Kooperationscontrolling

Zur Erreichung des generellen Zieles des Kooperationscontrolling, der Koordination und Unterstützung bei der Planung, Steuerung und Kontrolle des Kooperationsverlaufes in bezug auf die von den Partnerunternehmungen verfolgten Wert- und Potentialziele, ist eine Vielzahl von Einzelaufgaben zu bewältigen, die den Einsatz unterschiedlicher Planungs-, Steuerungs-, Kontroll- und Informationsmethoden und -instrumente erfordern. Ein umfassendes Verständnis der Controllingaufgaben und -instrumente in strategischen Kooperationen ist nur durch einen *Multiperspektivenansatz* möglich. Ein mehrdimensionaler Systematisierungsansatz reduziert die

---

144 Vgl. Ballwieser (1993), S. 173. Eine abgestufte Bewertung strategischer Projekte wird auch von Ruhnke (1995), S. 14 vorgeschlagen.

145 Vgl. Winand (1989), Sp. 443; Gälweiler (1983), S. 495.

146 Vgl. Gomez/Weber (1989), S. 38.

147 Vgl. Ossadnik/Maus (1994), S. 136. Vgl. generell zu Entscheidungs- und Entscheidungsunterstützungsverfahren bei Mehrfachzielsetzung Zimmermann/Gutsche (1991), S. 21-236; Weber, K. (1993). Ansätze zur Unternehmensbewertung bei Mehrfachzielsetzungen stellt Hafner (1988), S. 485-504 dar.

Gefahr der Bildung umfangreicher, aber teilweise inkonsistenter und nicht-überschneidungsfreier Aufgaben- und Instrumentenkataloge.[148] Eine möglichst vollständige und mit Handlungsempfehlungen versehene *Durchleuchtung* der mit dem Controlling strategischer Kooperationen verbundenen Problematik ist nur durch eine mehrfache und die Perspektiven wechselnde Ausrichtung des Forschungsscheinwerfers auf das Betrachtungsobjekt "Kooperationscontrolling" zu erreichen.[149] Aufgrund der Notwendigkeit zur Niederschreibung der Gedankennetze in einer linearen Wortabfolge ist im folgenden die Multiperspektivenbetrachtung in mehrfache Einzeldimensionen aufzulösen.

Auf der *zeitlich-sachlichen Betrachtungsebene* lassen sich die Controllingaufgaben und -instrumente danach unterscheiden, in welcher *Phase des Kooperationsmakrozyklus* sie auftreten.[150] In den ersten drei Makrophasen, der Phase der Strategischen Initiierung, bei der Partnersuche und -bewertung sowie bei der Kooperationsentscheidung und -einrichtung dominieren die Planungsunterstützungsaufgaben des Controlling hinsichtlich der Informationsversorgung, der Methodenbereitstellung und des Planungsmanagement. In der Phase der Implementation und Realisierung finden planungs-, steuerungs- und kontrollbezogene Aufgaben gleichermaßen statt, während die Phase der Kooperationsweiterentwicklung oder -auflösung entweder stark kontroll- oder erneut planungszentrierte Controllingaufgaben mit sich bringt.

Aus *systemtheoretischer Betrachtungsweise* lassen sich für das Kooperationscontrolling *systembildende von systemkoppelnden Aufgaben* unterscheiden. Die systembildenden Aufgaben sind die Einrichtung, Pflege und Weiterentwicklung von kooperationsbezogenen Informations- und Koordinationssystemen und -systemteilen. Die systemkoppelnden oder -nutzenden Controllingaufgaben umfassen alle Koordinationsaktivitäten innerhalb des geschaffenen "Systemrahmens".

Auf einer dritten, *hierarchischen Betrachtungsebene* kann zwischen den Controllingaufgaben auf der *Ebene der Partnerunternehmungen bzw. Kooperationsträger* und denen auf der *Ebene der Kooperation* differenziert werden.[151] In Einzelfällen läßt sich die ebenenbezogene Betrachtung noch auf Teilebenen der Kooperation wie bspw. auf Abteilungen oder Bereiche ausdehnen, wobei die Controllingaufgaben dieser "Unter"-Ebenen jedoch meist eine hohe Affinität zu den auch in dezentral organisierten, hierarchischen Unternehmungen stattfindenden, dezentralen Controllingaufgaben bzw. zu den Controllingaufgaben auf der Ebene der Gesamtkooperation aufweisen und daher nicht im Mittelpunkt der folgenden Betrachtung stehen sollen. Das Controlling auf der Ebene der Kooperation kann als *Kooperationscontrolling i. e. S.* verstan-

---

148 Einen solchen Katalog hat bspw. Eßlinger (1990), S. 20f. aufgestellt.

149 Vgl. Steinle (1988a), S. 253.

150 Vgl. Abschnitt 3.5.

151 Zu einer ebenenbezogenen Betrachtungsweise von Kooperationen aus industrieökonomischer Sicht vgl. Best (1990), S. 25ff.

den werden. *Kooperationscontrolling i. w. S.* umfaßt hingegen auch diejenigen kooperationsbezogenen Controllingaufgaben, die auf den hierarchisch übergeordneten Ebenen der Kooperationsträger angesiedelt sind.

Eine Betrachtungsdifferenzierung zwischen operativen und strategischen Aufgaben des Kooperationscontrolling erscheint aufgrund der engen Verzahnung dieser beiden Bereiche und der hohen Kontextabhängigkeit ihrer Unterscheidung für die Erstellung einer generellen Konzeption wenig sinnvoll. Die Abbildung 21 stellt die Dimensionen kooperationsbezogener Controllingaufgaben im Überblick dar. Das Kooperationscontrolling zeichnet sich durch einen ausgeprägten *Prozeß- und Koordinationscharakter* aus, der sich in vielfältigen Interdependenzen zwischen den jeweils phasen-, hierarchie- und systembezogenen Aufgaben niederschlägt. Gerade die Abstimmung und Koordination zwischen den einzelnen Kooperationsphasen bzw. zwischen der Kooperations- und der Kooperationsträgerebene, also die koppelnden und verbindenden Aufgaben, kennzeichnen das Kooperationscontrolling und sind daher in die Abbildung 21 als zirkuläre Pfeilverbindungen aufgenommen.

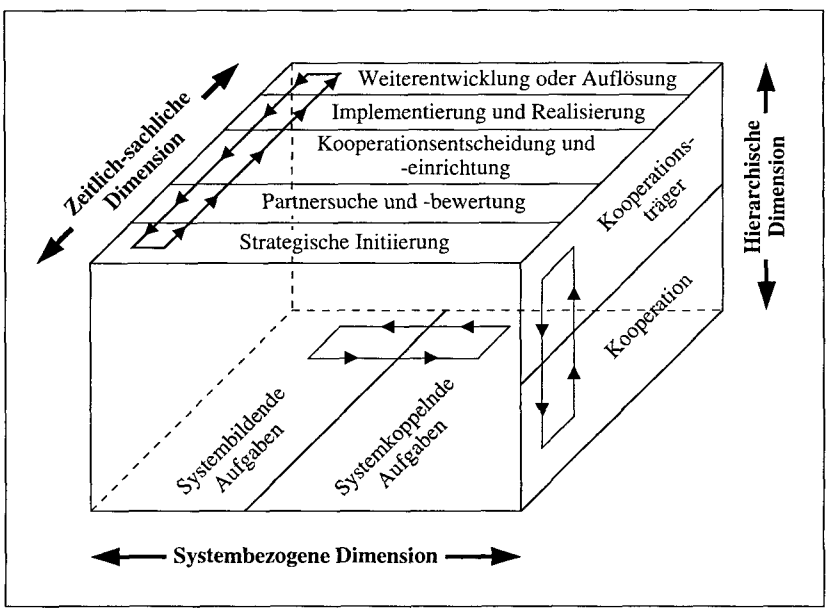


Abbildung 21: Dimensionen kooperationsbezogener Controllingaufgaben

Im folgenden sollen zunächst die Aufgaben und Funktionen des kooperationsbezogenen Controlling anhand der drei dargestellten Dimensionen kurz charakterisiert werden, bevor eine de-

taillierte Darstellung der Einzelaufgaben und -instrumente anhand der zeitlich-sachlichen Dimension erfolgt. Die Wahl dieser Dimension zur Primärstruktur der nachfolgenden Betrachtung trägt dem ausgeprägten Prozeß- und Projektcharakter strategischer Kooperationen Rechnung, ohne dabei in der Phasenstrukturierung die beiden anderen Betrachtungsdimensionen vollständig ausblenden zu müssen.

4.4.3.2 Die drei Analysedimensionen des Kooperationscontrolling im Überblick

4.4.3.2.1 Hierarchische Dimension

Aufgrund der hohen Komplexität und der großen Reichweite strategischer Kooperationen ist es nicht ausreichend, Planungs-, Steuerungs- und Kontrollüberlegungen nur auf der Kooperationsebene anzustellen. Da strategische Kooperationen instrumental zur Erfüllung der Wert- und Potentialziele der Partnerunternehmungen eingegangen werden und Entscheidungen über das Eingehen, über die Ressourcenausstattung, die Organisationskonfiguration und über die strategische Richtung der Kooperation auf der Ebene der Partnerunternehmungen gefällt werden, existieren wichtige, *strategische Kooperationscontrollingaufgaben bei den jeweiligen Kooperationsträgern.* Insbesondere in den ersten Phasen des Kooperationsverlaufes, also vor der Einrichtung des "Kooperationssystems" und innerhalb der Reviewphase finden die kooperationsbezogene Planung, Organisation und Kontrolle bei den Kooperationsbeteiligten statt. Auf der Ebene der Kooperationsträger hat das Controlling demnach einen wichtigen Beitrag zur wert- und potentialorientierten Planung, Bewertung und Steuerung des Strategieinstrumentes "Kooperation" zu leisten. Zu den kooperationsbezogenen Aufgaben- und Funktionsbereichen des Controlling auf der Ebene der Kooperationsträger zählen im einzelnen:

- Unterstützung und Koordination der Strategischen Kooperationsinitiierung und Partnerfindung durch Informations- und Methodenbereitstellung,
- Mitwirkung bei der Erarbeitung und Formulierung von Zielen für die Kooperation und bei den Vertragsverhandlungen,
- Koordination und Mitwirkung bei der wert- und potentialorientierten Beurteilung der Kooperation als Strategieinstrument,
- Mitwirkung bei der Bestimmung des Kooperationsressourcenbedarfs und der Planung der Kooperationskonfiguration und -struktur,
- Durchführung und Koordination der Geschäftsplanung und Kooperationsbudgetierung,
- Einrichtung eines integrierten Planungs-, Steuerungs- und Erfolgsbeurteilungssystems von strategischen Kooperationen,
- Durchführung einer ständigen, den Kooperationsprozeß begleitenden, strategischen Kontrolle hinsichtlich der Wert- und Potentialziele für die Kooperation und die Einrichtung von operativen und strategischen Bericht- und Informationserstattungssystemen,
- Einberufung, Koordination und Überwachung regelmäßiger Strategie-Audits,

- Sicherstellung einer ausreichenden sach- und ergebnisbezogenen Kommunikation zwischen den Kooperationsträgern und Einrichtung effektiver und effizienter Konflikterkennungs- und bewältigungssysteme,
- Einrichtung und Durchführungskoordination von kooperationsbezogenen Früherkennungssystemen,
- Durchführung der wertorientierten Beurteilung und Koordination der Gesamtbewertung von alternativen Kooperationsentwicklungsstrategien,
- Erstellung einer Kooperationsendabrechnung und Koordination der Kooperationsabschlußdokumentation.

Der weitreichende Aufgabenumfang des Controlling auf der Ebene der Kooperationsträger wird weitestgehend durch die bei den Partnerunternehmungen verbleibenden, strategischen Entscheidungsbefugnisse und die Notwendigkeit zur Integration der Kooperation in die jeweiligen, gesamtunternehmungsbezogenen Aktivitäten bestimmt. Inwieweit auf der Ebene der Kooperationsträger prozeßorientierte Steuerungsaufgaben oder ausschließlich ergebnisbezogene Berichts-, Dokumentations- und Gestaltungsaufgaben wahrgenommen werden, hängt von der relativen Autonomieausstattung der Kooperation ab.[152]

Gegenstand des Controlling auf der *Ebene der Kooperation* bildet die Sicherstellung der wert- und potentialorientierten Planung, Steuerung und Kontrolle im Hinblick auf das einzelne Kooperationsvorhaben und den durch die Partnerunternehmungen gesteckten, strategischen Rahmen. Auf der Kooperationsebene sind daher stärker *operative Aufgaben* hinsichtlich der Budgetierung von Einzelmaßnahmen, der Durchführung von Kosten- und Erlösrechnungen, hinsichtlich der periodischen und aperiodischen Berichterstattung an die Partnerunternehmungen, der Durchführung operativer Kontrollrechnungen, Abweichungs- und Ursachenanalysen, hinsichtlich der Mitwirkung bei der Einleitung von Korrekturmaßnahmen und der Gesamtkoordination innerhalb des Führungsprozesses auf Kooperationsebene wahrzunehmen. Da das Controlling auf der Ebene der Kooperation erst nach der Einrichtung eines Kooperationssystems stattfindet, beschränken sich die Aufgabenbereiche auf die Implementierung und Realisierung des strategischen Programms und die Mitwirkung bei der Auflösung und Weiterentwicklung eines kooperativen Vorhabens. Das besondere Gestaltungsproblem des Controlling auf der Kooperationsebene im Vergleich zu dezentralen Controllingsystemen in hierarchischen Unternehmungsorganisationen besteht in der Notwendigkeit der Abstimmung mit mehreren strategischen *Controllingobersystemen* und einer sich im Regelfall auf der Kooperationsebene schnell entwickelnden Eigendynamik. Hieraus resultieren beträchtliche Probleme hinsichtlich der Systemabstimmungen, der Verantwortungskoordination, der Daten- und Berichtsdefinition und -transformation. Zusätzliche Schwierigkeiten hinsichtlich des Kooperationscontrolling ergeben sich aufgrund kultureller Unterschiede zwischen den Partnerunternehmungen und den

[152] Vgl. Goold/Campbell (1988), S. 23; Kleinschnittger (1993), S. 155 und Abschnitt 3.5.1.1.

Controllingsystemen der Partner[153], aufgrund steuerlicher und rechtlicher Besonderheiten bei internationalen Kooperationen sowie aufgrund inkonsistenter und unvollständiger Rahmenvorgaben und Anforderungsdefinitionen seitens der Partnerunternehmungen.[154] Auch auf der Projektebene bestehen somit erhebliche Unterschiede zwischen Kooperations- und Gesamtunternehmungscontrolling.[155] Auf der operativen Ebene der Kooperation fallen in erheblichem Umfang Routineaufgaben an, wobei für die Berichterstattung und Informationsbereitstellung gegenüber den Partnerunternehmungen und der Kooperationsführung keine Vollständigkeit oder ein möglichst großer Datenumfang, sondern vielmehr die Auswahl der richtigen Berichtsgrößen im Sinne eines "Lean-Controlling" zu fordern ist.[156] Lean-Controlling bedeutet in diesem Zusammenhang auch eine (Teil-) Delegation der Informations- und Datenverarbeitung, -aufbereitung und -interpretation auf die dezentrale Kooperationsebene.

4.4.3.2.2 Controllingsystembezogene Dimension

Aus systembezogener Sicht kann zwischen *systembildenden* und *systemkoppelnden* Aufgaben des Kooperationscontrolling unterschieden werden. Die systembildenden Aufgaben umfassen die *Entwicklung, Implementierung und Anpassung eines kooperationsbezogenen Controllingsystems.* Das Kooperationscontrollingsystem ist Teil eines umfassenden Kooperationsinformationssystems, das insbesondere auf der Projektebene zusätzliche Bausteine zur Erfüllung technischer Aufgaben umfaßt. Weitere systembildende Controllingaufgaben beziehen sich auf die Festlegung von Regeln und Verfahren hinsichtlich der Aufbau- und Ablaufstruktur bei der Kooperationsplanung, -steuerung und -kontrolle.[157] Durch die systembildende Koordination soll das Kooperationsgesamtvorhaben in einzelne Subsysteme zerlegt und damit die Komplexität gedanklich reduziert sowie der Abstimmungsaufwand zwischen den verschiedenen Kooperationsebenen und Kooperationsbeteiligten im vornherein vermindert werden. Ausgangspunkt für die Grundstruktur des kooperationsbezogenen Informationssystems bilden die informationellen Aufgaben, die im Rahmen der verschiedenen Kooperationsphasen zu erfüllen sind. Inwieweit Informationsprozesse und -verfahren der Planung, Steuerung und Kontrolle strategischer Kooperationen in der Kooperationsvorphase durch auf Verfahrensregeln basierende Systeme vorstrukturiert werden können, hängt unter anderem vom Grad der Neuartigkeit und Einmaligkeit des Kooperationsprojektes sowie den Kooperationserfahrungen der Partnerunternehmungen ab. Für strategische Kooperationen läßt sich im Unterschied zu taktischen (Gemeinschafts-)Projekten kein vollständiger, konsistenter und technokratischer *Kooperationsstruk-*

---

153 Diese Problematik wurde auch in den im Rahmen dieser Arbeit geführten Expertengesprächen hervorgehoben, vgl. Abschnitt 6.3.

154 Vgl. Kleinschnittger (1993), insbesondere S. 77-109; allgemein zu internationalen Kooperationen Lynch (1989), S. 259-279.

155 In wissenschaftlichen Veröffentlichungen werden diese Unterschiede häufig übersehen Vgl. Schulte (1994), S. 19-21; Botta (1994), S. 30f.; Brützel (1994), S. 104-107.

156 Vgl. Abschnitt 1.2.2.

157 Vgl. Welge (1988), S. 38.

turplan aufstellen.[158] Die Einsatzmöglichkeiten und der Einsatzgrad eventuell sogar computergestützter Informationssysteme in strategischen Kooperationen sind aufgrund der relativen Unbestimmtheit des Kooperationsprojektes in der Kooperationsphase und aufgrund der für eine erfolgreiche, strategische Kooperation erforderlichen Flexibilität eher begrenzt.[159]

Das Kooperationscontrolling- und -informationssystem[160] ist vorzugsweise modular aufzubauen, um Systemänderungen und -ergänzungen aufgrund situativer Gegebenheiten und Entwicklungen berücksichtigen zu können, ohne für jede einzelne strategische Kooperation die Grundstruktur des Controllingsystems ändern zu müssen, und um einfache Verknüpfungen mit den innerhalb der Partnerunternehmungen bereits existierenden Informationsmodulen herstellen zu können.[161] Das Kooperationscontrollingsystem besteht aus phasenbezogenen Teilplanungs- und -steuerungsmodulen, deren Struktur und Inhalt an den in den jeweiligen Phasen zu realisierenden Aufgaben auszurichten ist. Die erforderlichen Informationen zur Bewältigung der phasenbezogenen Planungs-, Steuerungs- und Kontrollfunktionen kommen aus einzelnen, aufgabenzentrierten Informations-, Planungs- und Kontrollmodulen. Die Auswahl und der Umfang dieser Module richtet sich nach den spezifischen Kooperationsgegebenheiten. Die Basismodule, zwischen denen vielfältige Informations- und Verfahrensinterdependenzen bestehen, sind:

- ein Ergebnis-, Finanz-, Liquiditäts- und Budgetierungssystem,[162]
- ein System zur Potentialplanung- und kontrolle,
- ein Risikoplanungs- und -kontrollsystem,
- ein oder mehrere technische Informations- und Kontrollsysteme,
- die jeweiligen partnerbezogenen Informationssysteme,
- ein markt- und wettbewerbsorientiertes Informationsmodul und
- ein an den kooperationsspezifischen Erfolgsfaktoren orientiertes Informationsmodul.

Von gleichhoher Bedeutung wie die Systeme und Verfahren für die *inhaltliche* Planung, Steuerung und Kontrolle der Kooperationsaufgabe ist einerseits die Einrichtung von *Früherkennungssystemen*[163] zur möglichst frühzeitigen Antizipation potentieller Koordinationsprobleme und andererseits die Festlegung von Regeln zur Behandlung von auftretenden Koordinations-

---

158 Zu Projektstrukturplänen vgl. Hügler (1988), S. 156. Trotz der Schwierigkeiten bei der Erstellung eines Kooperationsstrukturplanes sollte auf das planungs- und budgetierungsunterstützende Potential einer Dekomposition der Kooperationsgesamtaufgabe in einzelne Teilaufgaben jedoch nicht völlig verzichtet werden, vgl. Abschnitt 5.3.2.

159 Anderer Auffassung ist Kronen (1994), S. 225f., die die Potentiale eines computergestützten Kooperationsinformationssystems hervorhebt.

160 Aufgrund der in dieser Arbeit vertretenen Auffassung von Kooperationen als besondere strategische Projekte kann hier auf die Erkenntnisse im Zusammenhang mit Projektinformationssystemen zurückgegriffen werden. Vgl. hierzu Tuman (1988), S. 652-691; Nickel (1985), S. 30-34 und Alter (1991), S. 185-197.

161 Die Kooperationsentwicklung und -steuerung läßt sich somit auch in den gesamtunternehmungsbezogenen Strategieprozeß einbinden. Vgl. analog zur Integration von strategischer Analyse und Projektentwicklung Steinle/Kuhnert/Gefeke (1994), S. 59-63.

162 Vgl. Offermann (1985), S. 103.

163 Vgl. Abschnitt 5.4.3.

problemen bei der Kooperationsdurchführung, -weiterentwicklung oder -auflösung im Sinne eines *Konfliktmanagementsystems*[164]. Die kooperationsbezogenen Früherkennungs- und Konfliktmanagementsysteme *umgeben* bzw. *ummanteln* die einzelnen Planungs-, Informations- und Kontrollmodule und das System der Kooperationsplanung und -steuerung. Die Abbildung 22 auf der folgenden Seite zeigt die Grundstruktur eines modularen Kooperationsplanungs-, -steuerungs-, -kontroll- und -informationssystems im Überblick.

"Die systemkoppelnde Koordination umfaßt alle strukturellen Abstimmungsaktivitäten zwischen den bereits bestehenden Subsystemen (Schnittstellenproblematik)."[165] Die *systemkoppelnden Controllingaufgaben* zur wert- und potentialorientierten Kooperationsplanung, -steuerung und -kontrolle vollziehen sich somit auf der Basis des eingerichteten Controllingsystems, insbesondere der bestehenden Controllingsysteme auf Kooperationsträgerebene, und können in bezug auf die stattfindenden Führungszyklen in phaseninterne, phasenkoppelnde und zykluskoppelnde Aufgaben unterschieden werden.[166]

Die Abgrenzung zwischen systembildenden und -koppelnden Aufgaben ist beim Kooperationscontrolling besonders schwierig. Aufgrund der relativen Einmaligkeit strategischer Kooperationsvorhaben müssen Planungs-, Kontroll- und Informationssysteme für jede einzelne Kooperation neu konzipiert bzw. den jeweiligen Kooperationsbedingungen angepaßt werden. Die Möglichkeiten zu einer durch systemschaffende Tätigkeiten hervorgerufenen Standardisierung des Kooperationsmanagement werden durch die Flexibilitäts- und Anpassungserfordernisse bei der Kooperationssteuerung begrenzt.[167]

---

164 Vgl. Abschnitt 5.4.5.

165 Welge (1988), S. 39.

166 Vgl. Abschnitt 4.2.1. und Steinle/Lawa/Kraege (1995), S. 133.

167 Bleicher/Meyer (1976), S. 127 zeigen, daß bei zunehmender Umweltturbulenz die situative, systemkoppelnde Koordinationsform gegenüber einer prasituativen und systembildenden Koordinationsform an Bedeutung gewinnt.

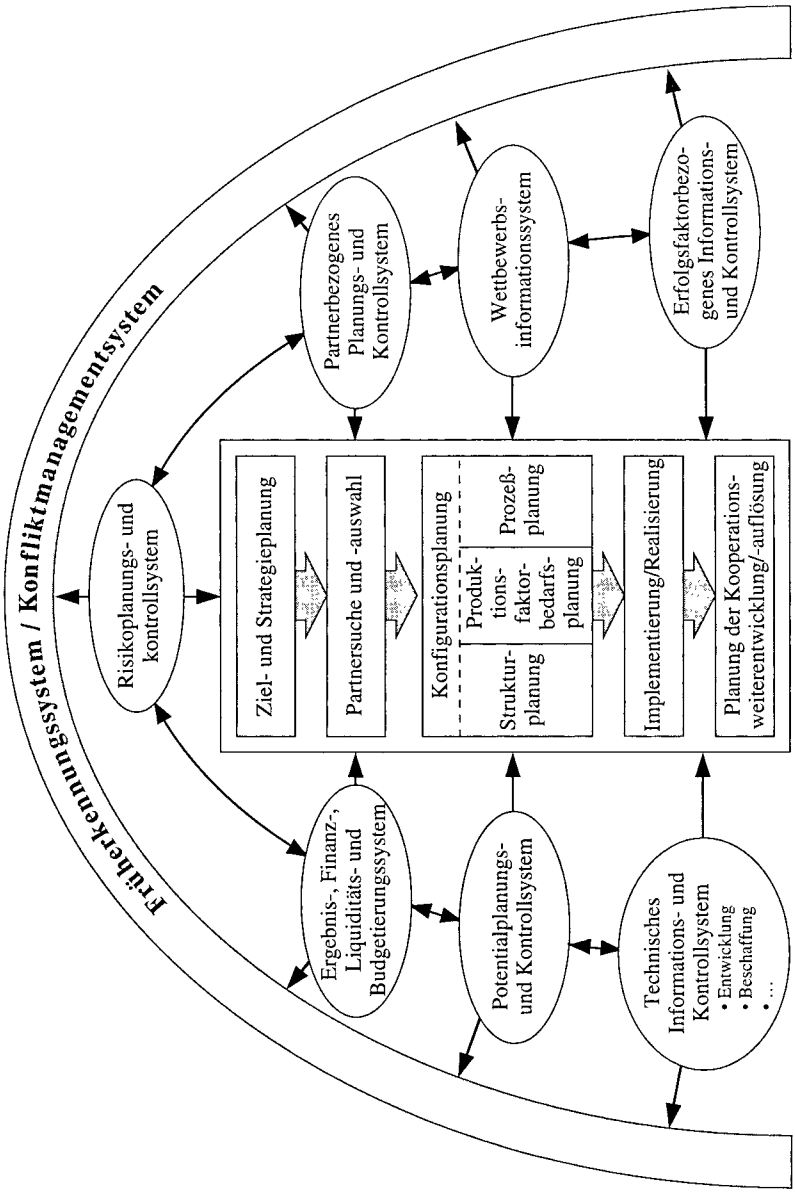


Abbildung 22: Aufgabenorientierte Modularstruktur eines Kooperationscontrollingsystems

4.4.3.2.3 Managementphasenbezogene Dimension

Aus zeitlich-sachlicher Perspektive lassen sich die kooperationsbezogenen Controllingaufgaben nach den Kooperationsphasen unterscheiden, in denen sie anfallen.[168] Der vorliegende Abschnitt soll zunächst einen Überblick über die phasenbezogenen Controllingaufgaben geben. Eine Detaillierung der Einzelaufgaben und der hierfür anwendbaren Instrumente erfolgt in Abschnitt 5. In allen Kooperationsphasen sind im Rahmen von Mikro-Führungsprozessen Planungs-, Steuerungs- und Kontrollaufgaben durchzuführen.[169] Tendenziell sind die ersten Phasen stärker plan-, die letzten Phasen stärker kontrolldeterminiert. Hieraus folgt, daß das Controlling in den ersten Kooperationsphasen größtenteils Mitwirkungsaufgaben im Bereich der "Planungstechnik" und des "Planungsmanagement"[170] und in den Phasen der Kooperationsdurchführung und -auflösung größtenteils kontrollbezogene Eigenaufgaben hat.[171]

Im Rahmen der *Kooperationsvorphase*, die aus den Teilphasen Strategische Initiierung, Partnersuche und -bewertung sowie Konfigurationsfestlegung besteht, stehen grundsätzliche Entscheidungen im Hinblick auf die Inangriffnahme und die grundsätzliche Rahmengestaltung einer Kooperation im Vordergrund. Das Kooperationscontrolling hat in der Phase vor der Einrichtung einer Kooperation vor allem wert- und potentialorientierte Informationen und Methoden und Verfahren zur Informationsaufbereitung zur Fundierung der Entscheidung bezüglich der eigentlichen Durchführung der Kooperation bereitzustellen. Das Ziel der Informationssammlung und Aufbereitung besteht im wesentlichen darin, die Vorteilhaftigkeit einer Kooperation insbesondere auch im Vergleich zu anderen Strategiealternativen anhand der Wirkungen auf die Wert- und Potentialziele einer Unternehmung abzubilden.[172] Die einzelnen Controllingaufgaben in der Kooperationsvorphase sind:

- Mitwirkung bei der potentialorientierten Analyse der strategischen Ausgangssituation,
- Mitwirkung bei der Erarbeitung und Festlegung von Zielen für die Kooperation, Sicherung einer wert- und potentialorientierten Zielsetzung,
- Koordination und Unterstützung der wert- und potentialorientierten Beurteilung der Kooperation als Strategierealisierungsalternative,
- Unterstützung der Partnersuche und -auswahl bezüglich der Partnerkomplementarität und -kompatibilität,
- Mitwirkung bei der Beurteilung der Kooperationsalternativen,

---

168 Eine analoge, phasenbezogene Unterteilung hinsichtlich der Aufgaben des Projekt-Controlling nehmen Steinle/Lawa/Kraege (1995), S. 135-143 vor.

169 Vgl. Pampel (1993b), S. 174f.

170 Vgl. Steinle/Lawa/Kolbeck (1994), S. 13f.; Szyperski/Müller-Böling (1984), S. 125-127 und Abschnitt 4.2.2.

171 Die Differenzierung zwischen Mitwirkungs- und Eigenaufgaben weist an dieser Stelle bereits auf institutionelle Aspekte des Controlling, nämlich auf die Frage nach dem Träger der Controllingaufgaben hin. Vgl. hierzu im Detail Abschnitt 6.1.

172 Vgl. Weber (1992), S. 100.

- Initiierung und betriebswirtschaftliche Unterstützung der Planung der Kooperationsimplementierung,
- Betriebswirtschaftliche Unterstützung und Koordination bei den Vertragsverhandlungen und -gestaltungen.

Die Wahrnehmung der Planungs- und Entscheidungsvorbereitungsaufgaben im Vorfeld einer Kooperation erfolgt in den meisten Fällen durch ein gemischtes Team, bestehend aus Mitarbeitern des oder der betroffenen Geschäftsbereiche, der Zentralabteilung für strategische Planung bzw. Unternehmungsentwicklung, dem zentralen Controllingbereich und gegebenenfalls weiteren internen oder externen Spezialisten wie Juristen, Wirtschaftsprüfern, Beratern und anderen. Neben den quantitativ-betriebswirtschaftlich ausgerichteten Planungs- und Prognoseaufgaben obliegen dem Controlling auch Aufgaben hinsichtlich der *sachbezogenen Gesamtkoordination* des Planungsteams.[173] In vielen im Rahmen dieser Arbeit geführten Expertengesprächen ist zum Ausdruck gekommen, daß die Kooperationsvorphase aufgrund der turbulenten und dynamischen Umwelt durch ein Vorliegen *singulärer und damit zeitbezogener "opportunities"* gekennzeichnet ist, die ein schnelles Handeln erforderlich machen.[174] Die *Forderung nach absoluter Genauigkeit*, die aufgrund der Prognoseschwierigkeiten bei der Planung strategischer Kooperationen sowieso nicht erfüllbar ist, tritt gegenüber dem *Primat der Schnelligkeit bei vertretbarer Genauigkeit* zurück.

In der *Phase der Kooperationsimplementierung und -realisierung* hat das Controlling zur Wert- und Potentialsicherung kooperationsbegleitende Rechnungen in Form von Planungs- und Kontrollrechnungen durchzuführen. Hierfür ist die Einrichtung geeigneter Planungs-, Kontroll- und Informationssysteme erforderlich[175], die mit den bestehenden Systemen auf der Gesamtunternehmungsebene einen möglichst hohen Kompatibilitätsgrad aufweisen sollen, um Datentransformationen, Nachrechnungen und Unstimmigkeiten aufgrund von Daten- und Informationsinkonsistenzen zu minimieren.[176] Bei der Einrichtung der kooperationsbezogenen betriebswirtschaftlichen Systeme geht es im wesentlichen um die Festlegung und Operationalisierung der Informations- und Steuerungsbedürfnisse der Partnerunternehmungen für die Kooperation. Die Gestaltung und Implementierung dieser Systeme sollte in Zusammenarbeit von Kooperations- und Kooperationsträgerebene erfolgen, um auf der Kooperationsebene eine Motivationserhöhung zu erreichen, die kooperationsspezifischen Belange mitzuberücksichtigen, d. h. bspw. auch Kooperations*stabilitäts*kennziffern erheben und somit auf Konfliktbereiche eine besondere Bedeutung legen zu können. Ein unreflektiertes "Aufsetzen" unternehmungsweiter Planungs-, Budgetierungs- und Berichtsysteme auf die Kooperation kann zu gra-

---

173 Vgl. Abschnitt 6.1.

174 Vgl. Abschnitt 6.3.

175 Zu den Aufgaben des Controlling im Bereich der Gestaltung und Nutzung des Berichtswesens in dezentral organisierten Unternehmungen vgl. Volk (1994), S. 144.

176 Vgl. Weber (1993), S. 402.

vierenden Kompatibilitätsproblemen, Motivationsverlust und latenten Konflikten führen.[177] Die umfangreichste und wohl wichtigste Controllingaufgabe während des gesamten Kooperationsprozesses, aber insbesondere in der Phase der Kooperationsdurchführung, besteht in der Ausführung einer wert- und potentialorientierten, strategischen Kontrolle. Diese strategische Kontrolle sollte als *mitlaufende, integrierte Überwachung von Wert- und Potentialbeiträgen, Sachleistungen und Terminen* erfolgen. Zusätzlich zu den formalen und regelmäßigen Berichten bedarf es hierzu einer *personenzentrierten und ereignisorientierten Komponente*, bspw. in Form eines regelmäßig oder unregelmäßig durch das Controlling zu initiierenden und zu koordinierenden *Strategie-Audits*.[178]

Die Aufgaben des Kooperationscontrolling im Rahmen der Phase der *Kooperationsweiterentwicklung bzw. -auflösung* bestehen im wesentlichen in der wert- und potentialorientierten Unterstützung bei der Rückauflösung der Kooperationsstruktur, in der Endabrechnung der Vorteilhaftigkeit der Kooperation und in der umfassenden Kooperationsdokumentation inklusive der rückwirkenden Analyse der Erfolgs- und Mißerfolgsfaktoren zur proaktiven Steuerung zukünftiger Kooperationsvorhaben. Zudem treten erneut Planungsüberlegungen vergleichbar mit denen in der Kooperationsvorphase auf, um Weiterentwicklungsmöglichkeiten wie die Aufnahme neuer Partner, die Ausdehnung des Kooperationsbereiches, die Erweiterung der Ressourcenausstattung und ähnliches vorzudenken und zu bewerten. Bei der Weiterentwicklung oder Auflösung einer Kooperation sind daher ähnliche Alternativrechnungen wie vor dem Eingehen der Kooperation anzustellen.

4.5 Zwischenergebnis: Konturen eines Konzepts für ein zukunftsgerichtetes Kooperationscontrolling

Nach der umfassenden Darstellung von strategischen Kooperationen als Objekt eines Kooperationscontrolling in Abschnitt 3 hat das vorliegende Kapitel die controllingbezogenen Grundlagen hinsichtlich der Ziele, Aufgaben und Instrumente eines Kooperationscontrolling gelegt. Gleich einem Werkzeug bzw. einem auf dem Verständnis von wert- und potentialorientierter Unternehmungsführung aufbauenden Referenzrahmen können die in diesem Abschnitt gewonnenen Erkenntnisse hinsichtlich eines zukunftsgerichteten Controlling im folgenden auf das Objekt "Strategische Kooperation" angewandt und die bereits geschaffenen Aufgaben- und Instrumentkonturen des Kooperationscontrolling weiter verfeinert werden. Vor einer derartigen, kooperationsphasenbezogenen Detaillierung der Einzelaufgaben und einsetzbaren Instru-

---

177 Diese Erkenntnis hat sich aus den Expertengesprächen herauskristallisiert, vgl. Abschnitte 6.3 und 5.4.4. Kompatibilitätsprobleme entstehen deshalb auf der Kooperationsebene, weil in der Regel die jeweiligen Systeme der Partnerunternehmungen nicht identisch bzw. kompatibel sind und bei der Integration der Kooperationssphäre in die Gesamtunternehmungsplanung auch die Beteiligungshöhe mitberücksichtigt werden muß. Vgl. hierzu und zu generellen Konsolidierungsaspekten in Konzernen Hahn (1994), S. 698-720.

178 Vgl. Abschnitt 5.4.3.

mente des Controlling sollen an dieser Stelle die bisherigen Zentralaussagen zum zukunftsgerichteten Controlling- und Kooperationscontrollingverständnis zusammengetragen werden.

1. Controlling als zukunftsgerichtete, koordinationsorientierte Führungsunterstützungsfunktion

Die Notwendigkeit zur Schaffung eines eigenständigen Controllingbereiches als Subsystem der Unternehmungsführung resultiert aus den zunehmenden Koordinationsanforderungen innerhalb eines arbeitsteilig organisierten Führungssystems und zwischen einer Unternehmung und ihrer Umwelt. Die Synthese, Koordination und Unterstützung von Führungseinzeltätigkeiten im Sinne eines "Schnittstellenmanagement" soll die zielorientierte Ausrichtung der Unternehmung sicherstellen, die Handlungs-, Adaptions- und Anpassungsfähigkeit des Gesamtsystems stärken und eine qualitative und quantitative Entlastung der Führungskräfte herbeiführen. Die *Koordinationsmedien*, d. h. die Träger, Prozesse und Verfahren, auf die sich die systembildenden und -koppelnden Koordinationsanstrengungen des Controlling beziehen, sind dabei die Planungs-, Kontroll- und Informationssysteme der Unternehmung. Zur Sicherung der Adaptions- und Handlungsfähigkeit, insbesondere im strategischen Bereich, ist das Controlling zukunftsgerichtet auszurichten, d.h. antizipativ-proaktiv zu gestalten und mit einer Vorkopplungsfunktion zu versehen ("feed-forward"). Die Ziel- und Steuerungsgrößen eines zukunftsgerichteten Controlling sind die Fähigkeits- und Erfolgspotentiale, also die strategische Grundposition einer Unternehmung und damit die Vorsteuergrößen zukünftiger Unternehmungserfolge.

2. Kernfunktionen des zukunftsgerichteten Controlling

Die Kernfunktionen des Controlling im hier vorliegenden zukunftsgerichteten Verständnis sind die Beschreibung und Analyse der strategischen Grundposition einer Unternehmung, die Mitwirkung bei der Erklärung und Steuerung der diffusen und nicht-deterministischen Zusammenhänge zwischen Fähigkeits- und Erfolgspotentialen und dem unternehmerischen Erfolg, sowie die Koordination der Planung und Kontrolle von Aufbau und Nutzung des strategischen Grundvermögens einer Unternehmung. Aus diesen Kernfunktionen ergeben sich vielfältige Controllingaufgaben innerhalb des Strategieprozesses hinsichtlich der Unterstützung und Koordination von Strategieplanung, -steuerung und -kontrolle und auf der operativ-taktischen Ebene bei der Strategieimplementierung und -realisierung.

3. Institutionales Controlling: Bestimmungsfaktoren und Gestaltungsparameter

Grundsätzlich ist zwischen einem funktionalen und einem institutionalen Controlling zu unterscheiden. Die Kernfunktionen und Aufgaben des Controlling können entweder von einer hierfür speziell eingerichteten Controllingabteilung ("institutionalisiertes Controlling") oder auch von den originären Führungsfunktionen ("nicht-institutionalisiertes Controlling") wahrgenommen werden. Aus der Interpretation des Controlling als koordinationsorientierte Führungsunterstützungsfunktion resultiert jedoch die Notwendigkeit für eine Übertragung wesentlicher

Controllingaufgaben auf hierfür speziell geschaffene Stellen.[179] Die optimale, d.h. zielgerichtete Eingliederungsform und organisatorische Gestaltung des Controllingbereiches ist von einer Vielzahl von Kontextfaktoren abhängig. Die zentralen Gestaltungsparameter für die Wahl der Controllingorganisation sind der Zentralisationsgrad des Controlling, die Art der Kompetenzzuteilung und Funktionalisierung sowie die Form der hierarchischen Einordnung des Controlling in die Unternehmungsorganisation.[180]

4. *Ziele eines Kooperationscontrolling*

Dem skizzierten zukunftsgerichteten Controllingverständnis als koordinationsorientierte Führungsunterstützungsfunktion folgend kann die Zielsetzung des Kooperationscontrolling als Unterstützung und Koordination des Kooperationsmanagement umrissen werden. Analog zur allgemeinen Controllingauffassung hat das Kooperationscontrolling Unterstützungsaufgaben und teilweise Eigenaufgaben hinsichtlich der Planung, Steuerung, Kontrolle und Informationsversorgung wahrzunehmen.[181] Aufgrund der mit der Kooperationsplanung und dem Kooperationsverlauf verbundenen Unsicherheiten und der generell hohen strategischen Bedeutung von Strategischen Allianzen, Wertschöpfungspartnerschaften und Joint-Ventures ist das Kooperationscontrolling antizipativ-proaktiv auszurichten und nimmt die Strategische Kontrolle nach dem Verständnis von Steinmann/Schreyögg für das Kooperationscontrolling eine bedeutende Stellung ein.[182] Dem Projekt- und Prozeßcharakter von strategischen Kooperationen trägt ein am Kooperationslebenszyklus ausgerichtetes Controlling Rechnung. Durch Verwendung des Lebenszykluskonzeptes bei der Steuerung von Kooperationen kann eine mehrfache Integration zwischen unterschiedlichen Betrachtungsebenen und -zeiträumen hergestellt und ein Beitrag zu einer ganzheitlichen Kooperationsplanung und -steuerung geleistet werden.

5. *Ziel- und Steuerungsgrößen eines Kooperationscontrolling*

Angesichts der mit Kooperationen in der Regel verfolgten strategischen Mehrfachzielsetzung und der Schwächen jeweils isoliert angewandter quantitativ-finanzwirtschaftlicher oder qualitativer Steuerungsgrößen wird in dieser Arbeit für die Verwendung multikriterieller, wert- *und* potentialorientierter *Gruppen* von Steuerungs- und Zielgrößen für Kooperationen und das Kooperationscontrolling ("package approach") plädiert.[183] Zur Berücksichtigung der im Einzelfall existierenden Möglichkeiten zur Bestimmung und Messung einzelner Erfolgsgrößen sollten zur Erfolgsbeurteilung und -steuerung strategischer Kooperationen situationsadäquate Input- und/oder Outputfaktoren herangezogen werden.[184] Von Bedeutung für das in dieser Arbeit vertretene Verständnis ist, daß das Controlling zwar einen Beitrag zur Erklärung der Wirkbezüge zwischen Wert- und Potentialgrößen und damit zwischen "harten" und "weichen" Ziel-

---

179 Vgl. Abschnitt 4.3.1.
180 Vgl. Abschnitt 4.3.2.
181 Vgl. Abschnitt 4.4.1.
182 Vgl. Abschnitte 4.4.1 und 4.1.2 sowie Steinmann/Schreyögg (1986), S. 747-765.
183 Vgl. Anderson (1990), S. 129-131.
184 Vgl. Ouchi (1979), S. 843f. und Anderson (1990), S. 24-26.

größen zu leisten hat, nicht jedoch das Zielbündel aus zeit- und sachlich unterschiedlich gearteten, strategischen Zielkomponenten durch Hinzuziehung eigener Präferenzen in ein unikriterielles Ziel*system*, das bspw. alle strategischen Ziele und Zielerreichungsgrade anhand ihres Beitrages zur Unternehmenswertsteigerung mißt, *überführen* darf.[185]

6. *Aufgaben und Instrumente des Kooperationscontrolling*

Zur Bestimmung und Analyse der kooperationsspezifischen Controllingaufgaben und -instrumente wurde in diesem Abschnitt ein an das integrative Managementkonzept von Steinle angelegter *Multiperspektivenansatz* vorgestellt.[186] Die Controllingaufgaben strategischer Kooperationen lassen sich in zeitlich-sachlicher Dimension nach den Kooperationsphasen, in systembezogener Dimension in systembildende und -koppelnde und in hierarchischer Dimension in Aufgaben auf der Kooperationsebene und Funktionen auf der Kooperationsträgerebene unterscheiden. Die Abbildung 21 verdeutlicht diese Dimensionen kooperationsbezogener Controllingaufgaben und die zwischen den Dimensionsebenen bestehen Interdependenzen und Wirkbezüge. Die Verwendung eines mehrdimensionalen Analyserasters ermöglicht eine Identifizierung einzelner Aufgabenblöcke des Kooperationscontrolling und eine Untermauerung der Bedeutung eines koordinationsorientierten Kooperationscontrolling.

Die bisher verfolgte Makroperspektive und die katalogartigen Auflistungen bei der Betrachtung der kooperationsbezogenen Controllingaufgaben und -instrumente sollen im folgenden Abschnitt durch eine detaillierte Beschreibung und Analyse der kooperationsphasenbezogenen Einzelaufgaben und -instrumente des Controlling ergänzt werden, um hieraus konkrete Handlungsempfehlungen für die Auswahl von Controllinginstrumenten bzw. für die organisatorische Gestaltung des Kooperationscontrolling generieren zu können.

---

185 Vgl. Abschnitt 4.4.2. und Oesterle (1995), S. 991-993. Schaan/Beamish (1988), S. 292-294 stellen in einer - zugegebenermaßen sehr kleinen - empirischen Untersuchung fest, daß eine Mehrheit der Unternehmungen ihre Joint-Ventures über multikriterielle Zielsetzungen und -größen steuert.

186 Vgl. Abschnitt 4.4.3.1 und Steinle (1995d).

Kapitel 1:

Einführung, Problemstellung und Zielsetzung

- Auslöser und Gründe für Zunahme von strategischen Kooperationen
- Besondere Anforderungen an das Kooperationsmanagement und -controlling
- Zielsetzung und Vorgehensweise

Kapitel 2:

Wert- und potentialorientiertes Strategisches Management

- Konzeption des Strategischen Management
- Wert- und Potentialorientierung im Strategischen Management

Kapitel 3:

Kooperationen und Kooperationsmanagement

- Terminologische Grundlagen und Entstehungstheorien
- Ziele und Gestaltungsformen
- Kooperationserfolg und Erfolgsfaktoren
- Prozeß des Kooperationsmanagement

Kapitel 4:

Zukunftsgerichtetes Controlling

- Funktionale, instrumentelle und organisatorische Aspekte eines koordinations- und führungsunterstützungsorientierten Controlling
- Besondere Ziele und Anforderungen des Kooperationscontrolling

Kapitel 5:

Kooperationscontrolling

- Phasenbezogene Systematisierung der Aufgaben und Instrumente

Kapitel 6:

Gestaltungsempfehlungen

- Controllingaufgaben und Erfolgsfaktoren in der Kooperationspraxis
- Institutionalisierungsaspekte und typenbezogene Gestaltungsempfehlungen
- Problembereiche und Grenzen des Kooperationscontrolling

Kapitel 7:

Zusammenfassung

- Essentielle Aussagen und Ergebnisse im Überblick

5. Kooperationscontrolling: Phasenbezogene Konzeption der Aufgaben und Instrumente

5.1 Phase der Strategischen Initiierung: Mitwirkung bei der Ziel- und Strategiefindung

5.1.1 Mitwirkung bei der potentialorientierten Analyse der strategischen Ausgangssituation

Die *Initiierung eines Kooperationsprojektes* oder einer "Kooperationsidee" kann auf sehr verschiedene Art und Weise erfolgen:

- Identifizierung strategischer Lücken und nicht optimal genutzter Erfolgs- und Fähigkeitspotentiale im Rahmen eines formalen Strategieentwicklungs- oder Strategierevisionsprozesses,
- plötzliches Auftreten von strategischem Handlungsbedarf aufgrund unbefriedigender Unternehmungsergebnisse,
- plötzliches Auftreten bzw. Erkennen von strategischen Chancen oder Risiken im Sinne von "strategic issues"[1],
- Entwicklung von individuellen "Kooperationsideen" durch einzelne Führungskräfte aufgrund von persönlichen Kontakten oder Erfahrungen,
- Entstehen von "Kooperationsideen" aufgrund personeller Verflechtungen in den Aufsichtsräten,[2]
- aktives Herantragen von "Kooperationsideen" seitens potentieller Partnerunternehmungen oder durch externe Berater(innen).

In jedem dieser Fälle ist jedoch eine *systematische Ressourcen- und Strukturbedarfsanalyse* durchzuführen, um die eigene Vorgehensweise bei der Kooperationsplanung und -steuerung zu strukturieren, eine detaillierte Darstellungs- und Bewertungsbasis für die Beurteilung der Kooperation als Strategieinstrument zu erhalten und damit die Kooperationsstrategie in die gesamtunternehmungsbezogene Strategie integrieren zu können.[3] Aus einer systematischen Ressourcen- und Potentialanalyse leiten sich die wesentlichen Zielgrößen für die Kooperation und die Anforderungen an die Partnerunternehmung(en) ab. Das Vorgehen bei der für die Potentialanalyse erforderlichen Unternehmungs- und Umweltanalyse unterscheidet sich von dem "normalen" Vorgehen im Rahmen eines Strategieentwicklungsprozesses besonders durch das Augenmerk, das auf die unternehmungs- und kooperationsrelevanten Ressourcen und die mit einem potentiellen Partner zu erzielende Ressourcenbündelung zur Deckung des gesamten Ressourcen- und Know-how-Bedarfs gelegt wird.[4]

---

1 "A *strategic issue* is a forthcoming development, either inside or outside of the organization, which is likely to have an important impact on the ability of the enterprise to meet its objectives", Ansoff (1984), S. 337. Vgl. hierzu auch Kreikebaum (1989).

2 Vgl. Schreyögg/Papenheim-Tockhorn (1995).

3 Vgl. Linné (1993), S. 148 und 195. Die Bedeutung einer Abstimmung zwischen Strategie und Ressourcen betonen auch Steinle/Kirschbaum/Kirschbaum (1993a).

4 Vgl. Pampel (1993b), S. 178f.

Dem Controlling obliegen bei der Analyse der potentialorientierten Ausgangssituation vor allem Aufgaben im Rahmen der *Informationsbereitstellung* und der *methodentechnischen Unterstützung* sowie der *Projektsteuerung durch Einberufung, Vorbereitung, Organisation und Koordination der Planung*. Neben den traditionellen Methoden zur Problemerkennung[5] und den Planungs- und Prognosemethoden[6] wie bspw. Portfolio-Konzepte[7], Konkurrenzanalysen[8], Wettbewerbsprofile[9] und Checklisten[10] hat das Controlling vor allem *potentialorientierte* Methoden und Verfahren wie Stärken-/Schwächen-Analysen, Strategische Bilanzen, Lückenanalysen und Fähigkeitsmatrizen bereitzustellen. Ausgangspunkt der Kooperationsinitiierung muß die Identifizierung der unternehmungsbezogenen Erfolgspotentiale und Fähigkeiten sein. Die Kenntnis der eigenen Erfolgspotentiale und der zukünftig bedeutenden Fähigkeiten vermittelt einerseits Such- und Selektionsraster für mögliche Kooperationsfelder und "schärft" andererseits die unternehmungseigenen Konturen, um interessante und interessierte Kooperationspartner für die Unternehmung zu gewinnen, weil sich auf Basis der jeweils unternehmungsbezogenen Stärken und Schwächen die Vorteile und Ziele einer strategischen Kooperation viel schneller definieren und eventuelle Risiken besser einschätzen lassen. Bei der Bestimmung der Stärken und Schwächen bietet sich eine *Orientierung an den Erfolgsfaktoren* der jeweiligen Unternehmungsaktivitäten an. "This approach leads to a level of sophistication that provides greater depth and insight than a mere listing of a firm's strengths and weaknesses."[11] Für die an den Unternehmungspotentialen orientierte Stärken-/Schwächen-Analyse bietet sich ein schrittweises Vorgehen an:[12]

(1) Sammlung und Zusammenstellung vergangener, eigener Erfolge und Mißerfolge sowie der von direkten Konkurrenten,
(2) Analyse der Erfolgs- und Mißerfolgsursachen und Bestimmung der erfolgskritischen Faktoren sowie der zwischen ihnen bestehenden Interdependenzen[13],

---

5 Zu den Methoden der Problemerkennung wie Relevanzbaumanalyse, "Mapping", Strategische Frühaufklärung, Brainstorming und -writing vgl. Boehm-Tettelbach (1990), S. 149.

6 Aufgrund der umfangreichen Literatur und der bereits weitgehenden Verwendung dieser Instrumente und Methoden bei der Unternehmungs- und Umweltanalyse soll hier auf eine detaillierte Beschreibung und Würdigung der einzelnen Konzepte verzichtet und das Augenmerk vielmehr auf kooperationsspezifische, potentialorientierte Instrumente gelegt werden.

7 Vgl stellvertretend für viele andere Autor(inn)en Hahn (1992c); Hax/Majluf (1991); Elbing/Kreuzer (1994), S. 97-140; Antoni/Riekhof (1989).

8 Vgl. Porter (1992), S. 78-83. Insbesondere die Kenntnis der Ziele der Konkurrenten kann für das Eingehen einer Kooperationsstrategie von Bedeutung sein, um mögliche Konkurrenzreaktionen antizipieren und bei der Strategiewahl mitberücksichtigen zu können.

9 Bei Wettbewerbsprofilen handelt es sich im eigentlichen Sinne nicht um ein Analyseinstrument, sondern vielmehr um eine Darstellungsform.

10 Zur Charakterisierung und den Anwendungspotentialen von Checklisten vgl. Abschnitt 5.2.

11 Leidecker/Bruno (1984), S. 25. Vgl. auch Steinle/Lawa/Schmidt (1993), S. 197.

12 Vgl. hierzu Mann (1983), S. 56; Schröder (1992), S. 225-228.

13 Vgl. Steinle/Lawa/Schmidt (1993), S. 197. Bei der Bestimmung der Erfolgsfaktoren kann unter Umständen auch auf empirische Studien - vgl. z. B. Steinle/Kirschbaum/Kirschbaum (1992) - zurückgegriffen werden, wobei in diesen Fällen jedoch die Identifizierung *aktivitätsspezifischer* Erfolgsfaktoren schwierig ist. Zu den einzelnen Anforderungen an Erfolgsfaktoren vgl. Steinle/ Schmidt/Lawa (1995), S. 312-316 und grundlegend Abschnitt 3.4.

(3) Prognose möglicher, zukünftiger kritischer Erfolgsfaktoren und Bewertung aller identifizierten Schlüsselfaktoren nach ihrer relativen Wichtigkeit,

(4) Bestimmung des eigenen, derzeitigen und zukünftigen, relativen "Erfüllungsgrades" der erfolgskritischen Faktoren und Vergleich mit den anderen Mitgliedern der "Strategischen Gruppe"[14].

Die Durchführung einer Stärken-/Schwächen-Analyse kann durch den Einsatz weiterer Methoden wie z.B. Checklisten, Profildarstellungen, Kennzahlensysteme[15], Moderationsmethoden und Kreativitätstechniken unterstützt werden. Insbesondere durch die Organisation und Moderation einer teambezogenen Stärken-/Schwächen-Analyse kann das Controlling seine Koordinationsaufgabe wahrnehmen, ausreichende Vor- und Rückkopplungen im Planungsprozeß sicherstellen sowie die Vollständigkeit der Planung und der Dokumentation der Planungsprämissen sicherstellen. Zur methodischen Unterstützung der Stärken-/Schwächen-Analyse kann auf "Verflechtungsmatrizen", "Cross-Impact"-Matrizen und "Vulnerabilitätsanalysen" zurückgegriffen werden.[16] Diese heuristischen Analyseraster haben die systematische Verbindung von Einzelaussagen und die Verdeutlichung von Beziehungen zwischen unternehmungsexternen Entwicklungen, ihren Eintrittswahrscheinlichkeiten sowie deren Wirkungsintensitäten auf interne Erfolgsgrößen zum Ziel. Zur Bewertung der Ressourcenposition und damit zur Ergänzung der Stärken-/Schwächen-Analyse bietet sich die Aufstellung einer "Strategischen Bilanz" an. Eine Strategische Bilanz ist ein ressourcenorientiertes Instrument zur Aufdeckung strategischer Engpässe. Es fördert eine Konzentration des Management auf den strategischen Minimumfaktor und ist sowohl bei der Strategieentwicklung als auch zur Strategieüberprüfung und -kontrolle einsetzbar.[17] Schwachstellen und strategische Engpässe, die zu möglichen Kooperationsfeldern führen, lassen sich mittels strategischer "Lückenanalysen"[18] bestimmen.

Zur Identifizierung von Kooperationsnotwendigkeiten und potentieller Kooperationsfelder sowie zur Sicherung eines effektiven Schutzes der Kernkompetenzen im Kooperationsverlauf ist neben der Bestimmung der Erfolgspotentiale und der Erfolgsposition in Form von Stärken und Schwächen hinsichtlich Produktqualitäten, Marktanteilen und bestehenden Technologien auch eine *Analyse der unternehmungsbezogenen Fähigkeiten und Fähigkeitspotentiale* erforderlich. Nur durch eine solche Analyse lassen sich Aussagen über die *zukünftige* Erfolgsposition liefern. Ob eine Identifizierung der eigenen Kernkompetenzen sinnvoll und notwendig ist, wird in der Literatur bislang sehr unterschiedlich beurteilt. Während einige Autor(-inn)en der

---

14 Eine "Strategische Gruppe" ist der Sammelbegriff für die Unternehmungen einer Branche, die eine ähnliche Wettbewerbsstrategie verfolgen; vgl. Porter (1992), S. 177-207.

15 Vgl. Reichmann (1988), S. 8-11.

16 Vgl. Pfohl (1981), S. 158f. zu "Verflechtungsmatrizen"; Kreilkamp (1987), S. 295f. zur "Cross-Impact"-Matrix und Wilde (1983), S. 376-381 zu "Vulnerabilitätsanalysen".

17 Vgl. hierzu Mann (1989), S. 43-50 und Bothe/Duch (1985), S, 12-14. Zur ökonomisch sinnvollen Konzentration auf den Engpaßfaktor aufgrund maximaler Grenzerträge vgl. Hopfenbeck (1992), S. 612. Zur Methodenbewertung von Strategischen Bilanzen vgl. Siller/Kunesch (1990), S. 12f.

18 Zur Darstellung und Bewertung dieses Instruments vgl. Elbing/Kreuzer (1994), S. 160-164.

Auffassung sind, daß eine Bestimmung der Kernkompetenzen unmöglich ist bzw. den Beginn des relativen Kompetenzverlustes darstellt,[19] betonen andere Autoren die Notwendigkeit einer bewußt zielorientierten Planung, Steuerung und Kontrolle von Kernfähigkeiten.[20] Aufgrund des zugrundegelegten Referenzmodells eines wert- und potentialorientierten Strategischen Management und der häufigen Kompetenzbezogenheit strategischer Kooperationen wird in der vorliegenden Arbeit ein Erfordernis zu einem umfassenden Fähigkeitsmanagement unter Berücksichtigung der generellen Planungs- und Steuerungsgrenzen gesehen.

Die *Identifizierung von Kernkompetenzen* ist ein besonders schwieriges Unterfangen, weil Fähigkeiten nicht direkt *sichtbar* sind, sondern als Ressourcenbündel eine gewisse "social complexity" aufweisen.[21] Die Bestimmung und Analyse von Kernkompetenzen ist daher auch nicht technokratisch vorzunehmen, sondern in Form eines *multiperspektivischen, iterativen Prozesses*. Dieser Prozeß, der durch das Controlling initiiert, organisiert und koordiniert werden kann, sollte mehrere Teamsitzungen in der Unternehmung mit unterschiedlichen Teilnehmern beinhalten, um so eine struktur-, funktions- und regionenübergreifende Sichtweise zu erhalten.[22] Zur methodentechnischen Unterstützung bietet sich die von Steinle/Eggers entwickelte "PUZZLE-Methodik" an, die verschiedene Einzeltechniken zu einer ganzheitlichen Problemlösungsmethode verknüpft.[23]

Eine weitere Verfahrens- und Darstellungsmethode zur Unterstützung der Strategischen Kooperationsinitiierung ist die Erstellung von "*Fähigkeitsmatrizen oder -feldern*"[24]. Sie dient zur Unterstützung der Multiperspektivenbetrachtung bei der Identifizierung von Kernkompetenzen, der geschäftsbereichs- und funktionsübergreifenden Koordination der Planung. Dabei wirkt sie dem von vielen Unternehmungen begangenen Fehler entgegen, *einzelne Ressourcen* anstatt *Ressourcenbündel* als Kernfähigkeiten zu begreifen. In Analogie zur Human- und Personalwissenschaft sind unternehmerische Kernfähigkeiten mit menschlichen "Schlüsselqualifikationen" und nicht mit dem Beherrschen von Arbeitsfunktionen (und auch keinesfalls der Erzielung von Arbeitslohn) gleichzusetzen. Für die Erstellung von Fähigkeitsmatrizen ist jedoch eine Ausgangsorientierung an den Kernprodukten und -geschäften einer Unternehmung sinnvoll. Zur Bestimmung der Kernfähigkeiten und zur Ableitung kompetenzorientierter (Kooperations-)Strategien werden folgende Analyseschritte durchgeführt:[25]

---

19 Vgl. Knyphausen-Aufseß (1995), S. 85.

20 Vgl. Haspeslagh/Jemison (1992), S. 37; Hamel (1991), S. 83 und Haynes/Pisano (1995).

21 Vgl. Abschnitt 2.2.2.

22 Die Identifizierung und Bewertung von Kernfähigkeiten muß sich vorwiegend aus den Urteilen der betroffenen Organisationsmitglieder ergeben, da nur sie als Kompetenzträger über eine genügende Kenntnis hinsichtlich der unternehmerischen Schlüsselqualifikationen verfügen.

23 Vgl. Steinle/Eggers (1991) und Eggers (1994), insbesondere S. 250-399.

24 Beispiele für derartige Fähigkeitsmatrizen finden sich bei Lorange/Scott-Morton/Goshal (1986), S. 107 und Vizjak (1994), S. 29.

25 Das hier vorgestellte Vorgehen beruht im wesentlichen auf einem Ansatz von Tampoe (1994), S. 71f.

(1) Bestimmung der Kernprodukte, -dienstleistungen und -märkte aus den einzelnen Gewinn-, Rendite- und Umsatzergebnissen,

(2) Dekomposition der gesamten produkt- und servicebezogenen Wertschöpfungsketten in die dafür erforderlichen, einzelnen Subkomponenten und -aktivitäten, wie Technologiebausteine, Einzelprozesse, bestimmte Kundenzugänge, weitere strategisch erforderliche Aktiva,

(3) Einschätzung der relativen Leistungsfähigkeit der Unternehmung in den einzelnen Subkomponenten und Aggregation zu einer vorläufigen, produkt- oder servicebezogenen Kernkompetenzliste[26],

(4) Einzelüberprüfung der identifizierten Kernkompetenzen auf die generellen Anforderungen an Kernfähigkeiten, d.h. begrenzte Imitierbarkeit, Unternehmungsspezifität, Nicht-Substituierbarkeit und Fähigkeit zum Nutzenbeitrag[27],

(5) Erstellung einer kompetenz-produktbezogenen Fähigkeitsmatrix und Durchführung einer produkt- und funktionsübergreifenden Validitätsüberprüfung,

(6) Wiederholung der Schritte (2) bis (5) für "neue", verwandte Produktbereiche und Dienstleistungen,

(7) Ableitung von fähigkeitsorientierten Normstrategien.

Durch das Modell der Fähigkeitsmatrix in Abbildung 23 auf der folgenden Seite wird das generelle Vorgehen deutlich. Für die bestehenden und neuen Kernprodukte/-geschäftsfelder (A-D bzw. E-G) werden die erforderlichen Kernkompetenzen (1-7) ermittelt, von denen nur einige in der Unternehmung "existieren" (1-4), während andere nicht beherrscht werden (5-7). Aufgrund des Verhältnisses zwischen existierenden und erforderlichen Fähigkeiten lassen sich produkt-/geschäftsfeldbezogene Normstrategien ableiten. Bei den Produkten A und D sollten bspw. kompetenzbezogene Kooperationstrategien ergriffen werden, um die vorhandenen "Kompetenzlücken" zu schließen. Für das Produkt C, für deren Herstellung und Vermarktung nur eine von vier erforderlichen Kompetenzen existiert, und diese auch von den anderen Geschäftsfeldern nicht genutzt wird, ist hingegen ein vollständiger Rückzug zu erwägen. Für den bereits bestehenden Geschäftsbereich B und das neue Segment E ist alleiniger Aus- bzw. Aufbau sinnvoll, da alle Fähigkeiten für eine erfolgreiche Marktbearbeitung vorliegen. Im neuen Geschäftsfeld F hingegen bietet sich ein Aufbau mittels einer Kooperationsstrategie an, da nur einige der erforderlichen Kompetenzen in der Unternehmung existieren. Das Segment G bietet sich aus kompetenzorientierter Sichtweise nicht für einen Einstieg an. Neben den produkt-/geschäftsfeldbezogenen Strategieimplikationen lassen sich aus der Fähigkeitsmatrix auch Aussagen über die Auswahl und das Management von Unternehmungsfähigkeiten ableiten, bspw. hinsichtlich der geschäftsfeldübergreifenden Bedeutung des Erlernens der Fähigkeit 5 (relevant für die Segmente A, D und F). Aufgrund der Möglichkeiten zur Verbindung der Unternehmungs- und Umweltanalyse einerseits und der Gewinnung kooperationsbezogener

---

26 Bei der Aggregation der einzelnen Subkomponenten und Ressourcen zu Kernkompetenzen sind gleichfalls die zwischen den Märkten und Produkten bestehenden Affinitäten zu betrachten. Vgl. hierzu Vizjak (1994), S. 29; Bühner (1990a), S. 73; Gomez/Ganz (1992), S. 51.

27 Vgl. Abschnitt 2.2.2.

"Strategiefelder" andererseits hat die Erstellung von Fähigkeitsmatrizen ein besonders hohes Strukturierungspotential im Rahmen der strategischen Kooperationsinitiierung.

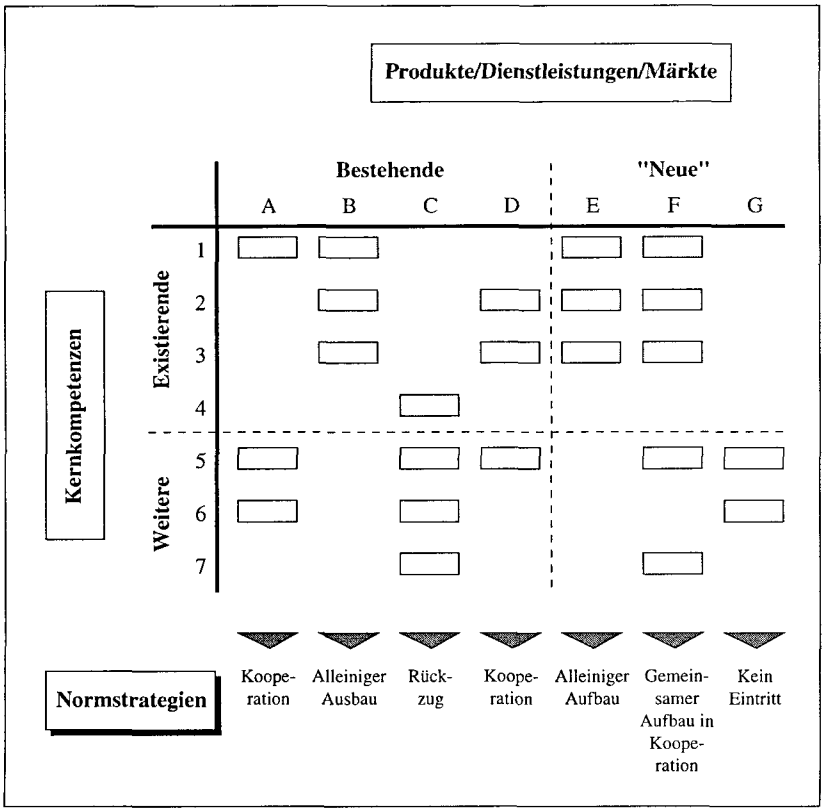


Abbildung 23: Grundmodell einer Fähigkeitsmatrix zur Ableitung kooperationsbezogener Strategiefelder

5.1.2 Mitwirkung bei der Bestimmung der Ziele und Strategie für die Kooperation

Die Zielfestlegung und die Bestimmung der Strategie für die Kooperation sind Aufgaben der Unternehmungsführung und erfolgen in der Regel in einem iterativen, kreativen Prozeß, der auch Planungs- und Planungsbewertungsschritte enthält.[28] Die Mitwirkung des Controlling bei der Kooperationszielfestlegung soll sicherstellen, daß die Ziele für die Kooperation auf die

[28] Vgl. grundlegend zur Zielbildung Szyperski (1971).

Wert- und Potentialziele der Gesamtunternehmung ausgerichtet sind, daß alle für die Strategiebestimmung relevanten Prämissen dokumentiert sind und die Strategiefestlegung sich an den Determinanten der strategischen Ausgangssituation und der Kooperationspolitik der Unternehmung orientiert. Durch ein solches Vorgehen werden neben den "Systemzielen" auch die "*Vorgehensziele*" festgelegt und ein umfassendes Leitbild für die sachliche, soziale und zeitliche Gestaltung der Kooperation erstellt.[29] Systemziele beschreiben die Anforderungen an die Gestaltung der Kooperation im Sinne einer detaillierten Beschreibung der kooperationsbezogenen Wert- und Potentialziele, die Vorgehensziele hingegen kennzeichnen die Anforderungen an die Gestaltung des Kooperationsentwicklungs- und -durchführungsprozesses. Der Kooperationsprozeß dauert in vielen Fällen sehr lange und birgt Unsicherheiten in sich, die, gepaart mit weiteren Einflußfaktoren, zu einer erheblichen Abweichung von den Kooperationszielen führen können. Konkrete Vorgehensziele und ein durch das Kooperationscontrolling zu leistendes, straffes Projektmanagement schaffen die Voraussetzungen für ein klares, effizientes und effektives Kooperationsmanagement.

Bei der Ziel- und Strategiefestlegung obliegt dem Controlling eine Mitwirkungsfunktion hinsichtlich der für das weitere Vorgehen erforderlichen Operationalisierung der Ziele, so daß hieraus konkrete Strategiebeurteilungskriterien und Indikatoren für die Partnersuche gewonnen werden können. "A clear understanding of one's own strategic intent ... and of that of partners ... helps frame a partnership into a clear strategic context and allows to measure its value creation potential more richly."[30] Diese Mitwirkungs- bzw. Initiierungs- und Organisationsfunktion des Kooperationscontrolling kann instrumentell durch diskussionsorientierte Verfahren wie Workshops, Metaplantechnik usw. unterstützt werden. Durch diese Verfahren lassen sich unterschiedliche Ziele und Zielgewichtungen aufzeigen und in eine gemeinsame, einheitliche Zielformulierung amalgieren. Eine Evidenz für den Einsatz und das Potential von Meta-Plantechniken in der Unternehmungspraxis geben Lorange/Roos mit ihrer Fallstudie von Digital Equipment Corporation:

> "The group developed a visual mapping exercise that would juxtapose the competitive and technological position of various companies across information technology industries. The mapping tool was used to define Digital's strategic and technical position on the map, and to suggest various possible partnering combinations."[31]

Bei der Ziel- und Strategiefestlegung für die Kooperation ist auch eine vorläufige Bestimmung der Kooperationsinhalte als Systemziele vorzunehmen.[32] Eine besondere Bedeutung erlangt

---

29 Vgl. Pampel (1993b), S. 179. Zur Unterscheidung zwischen System- und Vorgehenszielen im Rahmen von Beteiligungen vgl. auch Seraphim/Herbst (1995), S. 23f.

30 Doz (1988b), S. 185. Vgl. auch Stiles (1994), S. 134.

31 Lorange/Roos (1992), S. 63 und die dazugehörigen Darstellungen, S. 66f.

32 Eine endgültige Festlegung der Kooperationsinhalte kann erst zusammen mit den Partnern in den Verhandlungen erfolgen.

hierbei die Definition der "Black Box", also der unternehmerischen Kernfähigkeiten bzw. Fähigkeitsbestandteile, die zum Zweck der Sicherung der eigenen Wettbewerbsposition nicht Gegenstand der anvisierten Kooperationvereinbarung sein sollen.[33] Die *Koordination*sverantwortung hinsichtlich der Formulierung und Einhaltung der "Black Box" obliegt dem jeweiligen Kooperationscontrolling auf der Partnerebene.

Bei der *Festlegung der Systemziele* einer Kooperation leistet das Kooperationscontrolling methodische Unterstützung. Bei der Ziel- und Strategiefestlegung kommen vor allem Portfolio-Analysen zum Einsatz. Das Controlling hat die Organisation für einen koordinierten und effizienten Analyseablauf sicherzustellen, bei der Auswahl operationaler Bewertungsmaßstäbe unterstützend mitzuwirken, eine kritische Beurteilung der Analyseergebnisse herbeizuführen und die Bewertungsresultate zusammenzufassen.[34] Zur Integration der Kooperationssystemplanung mit den Ausgangsdeterminanten bietet sich trotz der generellen Schwächen und Planungsgrenzen von Portfoliokonzepten der Einsatz eines "*Kompetenzen-Portfolio*" an, das in Ergänzung zur Fähigkeitsmatrix die potentialorientierte Ausgangssituation der Unternehmung zusammenfaßt und alternative Kooperationsstrategien aufzeigt. Innerhalb eines solchen Portfolios lassen sich die einzelnen Kernfähigkeiten hinsichtlich ihrer Attraktivität (Größe und Anzahl der Anwendungsbereiche, Ausbau- und Erweiterungsfähigkeit, etc.) und der "relativen Kompetenzposition" der Unternehmung (Einzigartigkeit, Grad der Beherrschung, Grad der organisatorischen Verankerung, etc.) positionieren und hieraus kompetenzbezogene Kooperationsstrategien ableiten.[35] Der besondere Vorteil von Kompetenzen-Portfolios liegt in der Überwindung der in traditionellen Portfolio-Instrumenten vorherrschenden Produkt-Markt-Orientierung und der stärkeren Fokussierung auf die fähigkeits- und wertschöpfungsbezogenen Beziehungen zwischen den Geschäftseinheiten und -segmenten. Lei/Slocum bringen diesen Kritikpunkt an Produkt-Portfolios und den Ansatzpunkt für Kompetenzen-Portfolios wie folgt zum Ausdruck:

> "The use of product-portfolio matrices encourages and rewards managers to think along discrete product lines of businesses ... However, many products emanate from a common set of core competencies and value-adding activities that are not reflected in the matrix."[36]

Eine wichtige Controllingaufgabe bei der Ziel- und Strategiefindung und der sich daran anschließenden Alternativenbewertung ist die Sicherstellung der Berücksichtigung und der Dokumentation von Planungsprämissen sowie der schriftlichen Fixierung von Strategien.[37] Subjektive Annahmen bei der Festlegung von Strategiezielen sind nicht zu vermeiden; im Gegen-

---

33 Vgl. Abschnitt 3.5.2.3. Zu den möglichen Inhalten einer solchen "Black Box" vgl. Lorange/Roos (1987), S. 19f. und (1991), S. 69f.

34 Vgl. Kleinschnittger (1993), S. 165; Weber (1990), S. 162-168.

35 Einen rudimentären Ansatz hierzu stellt Strautmann (1993), S. 83-103 vor.

36 Lei/Slocum (1992), S. 91.

37 Zur Form der schriftlichen Fixierung von Zielen/Strategien vgl. Kirsch/Obring (1991), S. 404-407.

teil, sie sind teilweise sogar erwünscht. Subjektive Annahmen und Prämissen sind allerdings deutlich zu kennzeichnen und von anderen Informationen abzugrenzen. Hierfür bietet sich bspw. die Erstellung von Prämissen-Portfolios an, bei denen die hinter einer konkreten Strategieformulierung stehenden Prämissen darauf untersucht werden, ob sie einerseits eine hohe Relevanz für die Strategieziele besitzen und andererseits eine hohe Wahrscheinlichkeit der Prämissenabweichung besteht.

5.1.3 Koordination und Unterstützung der wert- und potentialorientierten Beurteilung der Kooperation als Strategierealisierungsalternative

Das Eingehen einer strategischen Kooperation stellt meist eine von mehreren, strategischen Handlungsalternativen zur Erreichung der anvisierten strategischen Zielposition dar. Im Rahmen der Strategischen Initiierung ist daher eine *Grobbeurteilung der relativen Vorteilhaftigkeit von Kooperationen* gegenüber Akquisitionen, der Verfolgung von "Go-Alone"-Strategien oder anderen Strategiealternativen zu treffen. Die Kooperationsbewertung und -beurteilung erstreckt sich über die gesamte Vorphase einer Kooperation und ist durch einen zunehmenden Detaillierungsgrad gekennzeichnet. Die finale Entscheidung über das Eingehen einer Kooperation kann erst nach Abschluß der Verhandlungen mit dem oder den Kooperationspartnern erfolgen. Entscheidungen über die Ergreifung strategischer Maßnahmen bzw. das Eingehen von Kooperationen haben typischerweise einen sequentiellen Charakter, d.h. einzelne Komponenten des Kooperationsentscheidungsverbundes werden zeitlich nacheinander realisiert. Es wäre unsinnig und unmöglich, in der Phase der Kooperationsinitiierung bereits alle Entscheidungen über die Kooperationsorganisation und -durchführung zu treffen, da sich die Informationsgrundlagen im Kooperationsverlauf verbessern, wobei auch neue Zukunftslagen und Handlungsmöglichkeiten auftreten bzw. bekannt werden.[38]

Aufgrund der hohen Transaktionskosten (Vorlaufkosten), die mit der Partnersuche und -bewertung sowie den Verhandlungen verbunden sind, hat das Controlling jedoch bereits in der Initiierungsphase eine Grobbeurteilung zu veranlassen, diese durch ein geeignetes Instrumentarium zu unterstützen und für die erforderliche Informationsbasis zu sorgen. Eine frühzeitige Grobbeurteilung der Kooperation kann einerseits die unnötige Weiterverfolgung von Planungsüberlegungen und dadurch entstehende Transaktionskosten verhindern und bietet andererseits auch einen Strukturierungsrahmen für die in den weiteren Planungsphasen anzustellenden Aktivitäten der Informationssuche, -zusammenstellung, -aufbereitung und -bewertung. Die Erstbeurteilung einer Kooperation ist an dem Strategieproblem, d.h. an den im Rahmen der Ressourcen- und Strukturanalyse identifizierten Strategiedeterminanten im Sinne von Stär-

---

38 Die Vorstellung einer Simultanplanung, die alle künftigen Anpassungsmöglichkeiten durch sogenannte "contingency plans", also Eventualpläne, berücksichtigt, wird in der betriebswirtschaftlichen Literatur zu Recht kritisert. Vgl. hierzu Schneider (1972), S. 456-476; Meffert (1985), S. 129.

ken/Schwächen bzw. Ressourcendefiziten und anvisierte Markt- und Fähigkeitspositionen auszurichten.[39]

Zur Beurteilung der relativen und absoluten Vorteilhaftigkeit einer Kooperation ist in einer *entscheidungsbezogenen Differenzbetrachtung*[40] zu untersuchen, wie sich die gesamten Zahlungsströme und Potentialpositionen bei Durchführung der Kooperation gegenüber deren Nichtdurchführung bzw. gegenüber der Ergreifung anderer Strategieinstrumente und -maßnahmen verändern. Es sind folglich immer mehrere hypothetische Situationen miteinander zu vergleichen, weil auch für die Nichtdurchführung bzw. die Ergreifung alternativer Strategien keine pauschale Fortschreibung des Status-Quo erfolgen darf. Zur Einbeziehung sämtlicher, von der Kooperation ausgehenden Wirkungen bietet sich eine *kooperationsbezogene Lebenszyklusbetrachtung* an. Die Grundprinzipien einer solchen Betrachtung sind die Orientierung am Gesamtprojekt Kooperation an Stelle eines Periodendenkens, eine möglichst weitgehende Quantifizierung der mit einer Kooperation verbundenen monetären Wirkungen, die Ermittlung und Steuerung wesentlicher Einflußgrößen auf den Kooperationserfolg, die Strukturierung der Entscheidungen und Entscheidungswirkungen nach den einzelnen Lebensphasen und eine konsequente Orientierung der Analysen an Entscheidungen über den Kooperationsverlauf.

Da mit strategischen Kooperationen häufig wert- *und* potentialorientierte Ziele verfolgt werden, bietet sich zur gesamthaften Darstellung der Wirkungen der Strategiealternativen die Heranziehung von Nutzwertanalysen anstelle einer ausschließlichen Verwendung von Investitionsrechenverfahren an.[41] Um dennoch den Informationsgehalt einer konsequenten Ermittlung der Kosten- und Erlös- bzw. Zahlungswirkungen der Kooperationseffekte auf den Unternehmenswert nicht frühzeitig durch eine Verknüpfung mit Erfolgs- und Fähigkeitspotentialwirkungen zu verwässern, ist ein zweistufiges Vorgehen sinnvoll.[42] Auf der ersten Stufe werden die direkt monetär meß- bzw. prognostizierbaren Kooperationsauswirkungen einerseits und die nur qualitativ abschätzbaren Potentialeffekte andererseits seperat ermittelt. Auf der zweiten Stufe kann durch die Heranziehung von Nutzwertanalysen und Erkenntnissen über die wahrscheinlichen, sachlich-zeitlichen Zusammenhänge zwischen Potentialen und Unternehmungserfolgen, bspw. zwischen dem Bekanntheitsgrad einer Marke und der Gewinnmarge, ein Gesamtnutzwert der Strategiealternative Kooperation ermittelt werden.

Grundsätzlich handelt es sich bei einer strategischen Kooperation um ein besonderes Investitionsvorhaben, für das ein Kapitalwert zu ermitteln ist.[43] Besondere Schwierigkeiten bei der

---

39 Zu Vergleichs- und Beurteilungskriterien strategischer Alternativen vgl. Hinterhuber (1989), S. 181.

40 Auf die Notwendigkeit für Differenzanalysen verweist Holzwarth (1993a), S. 95-100 und (1993b), S. 206f.

41 Vgl. Zangemeister (1971), S. 159-168 und (1976), insbesondere S. 45ff.

42 Vgl. Dirrigl (1994), S. 422 und Kirsch/Reglin (1991), S. 677.

43 Zur Vorteilhaftigkeit der Kapitalwertmethode als *unverseller* Indikator für den maßnahmenbezogenen, wirtschaftlichen Erfolg gegenüber anderen dynamischen Investitionsrechenverfahren vgl. Schneider

Ermittlung des potentiellen Beitrages einer Kooperation zum Gesamtunternehmenswert bestehen aufgrund der Zahlungsverbundenheit mit anderen Projekten und Geschäftsbereichen, der Bestimmung des eingesetzten Kapitals und der monetären Bewertung der Kooperationsergebnisse (insbesondere der Einzahlungsebene), bspw. bei Forschungs- und Entwicklungskooperationen.[44] Noch am einfachsten ist eine derartige Kooperationsbewertung bei selbständig am Markt operierenden Joint-Ventures. Die Berechnung der Vorteilhaftigkeit einer Kooperation nach der Wertsteigerungsanalyse erfolgt in vier grundsätzlichen Schritten:

(1) Prognose des freien Cash-Flows auf Basis kooperationsspezifischer Ein- und Auszahlungsströme,
(2) Abschätzung des kooperationsspezifischen Risikos,
(3) Ermittlung des einzusetzenden Kapitals und seiner Opportunitätskosten, d.h. der geforderten, risikogerechten Rendite der Kooperation,
(4) Berechnung des Gegenwartswertes durch Diskontierung der Zahlungsströme mit dem in (2) und (3) ermittelten Diskontierungssatz.

Grundsätzlich ist es mit wenigen Erkenntnisse und Daten über die Wertgeneratoren, also über die Umsatzentwicklung, die Entwicklung der Umsatzrentabilität und die Kenntnis der wichtigsten Investitionsvorhaben, möglich, eine Basisprognose für den freien Cash-Flow vorzunehmen. Da die Wertsteigerungsanalyse in der Initiierungsphase zur Grobbeurteilung einer Kooperationsstrategie eingesetzt werden soll, ist es sogar erstrebenswert, von einer zu starken Detaillierung abzusehen, um die Transparenz der Analyse, insbesondere hinsichtlich der wesentlichen Prämissen nicht zu gefährden.[45] Ziel der Kooperationswertermittlung ist "... the transformation of the hopes, fears and expectations of competitive advantage in the verbal statement of a strategy into cash flows."[46] Die Angabe des Kapitalwertes einer Kooperation kann durch die Ermittlung des "Cash-Flow-Return-on-Investment (CFRoI)"[47] ergänzt bzw. bei Kooperationen ohne direkte Erlöswirkungen durch die alleinige Angabe der Kostenwirkungen ersetzt werden. Der "CFRoI" als eine periodenbezogene Rentabilitätsgröße ermöglicht eine gute Verknüpfung meherer Investitionsprojekte und bildet demnach eine gute Grundlage für die in der Praxis überwiegend periodenbezogene Steuerung dezentraler Geschäftseinheiten. Die Kennzahl "CFRoI" hat den Vorteil der weiten Verbreitung in der unternehmerischen Praxis und der damit verbundenen Transparenz für die Entscheidungsträger.[48] Zudem ist eine bessere Ver-

---

(1990), S. 79-82 und Perridon/Steiner (1988), S. 51f. und 61f. Kritisch zum Kapitalwert äußert sich der Arbeitskreis "Unternehmensbewertung" der Schmalenbach-Gesellschaft (1976).

44 Vgl. hierzu und zu den Grundprinzipien einer wertorientierten Unternehmungsführung Abschnitt 2.2.1.

45 Vgl. Herter (1994), S. 61.

46 Day (1990), S. 349.

47 Der "CFRoI" drückt die auf den Cash-Flow bezogene Rentabilität des von den Partnern investierten Kapitals aus.

48 Die weite Verbreitung dieser Kennzahl hat sich auch in den Expertengesprächen gezeigt und wird unter anderem auf den Einsatz durch die führenden, internationalen Beratungsunternehmungen zurückgeführt. Vgl. auch Bühner (1994a).

gleichbarkeit von verschiedenen Strategien, bspw. von Kooperation und Akquisition möglich, die mit unterschiedlichen Kapitalhöhen ausgestattet sind.[49] Wichtig bei der Abschätzung der Kooperationskosten ist die separate Berücksichtigung der Transaktionskosten[50] und der Aufwendungen, die entstehen, um die eigenen Kooperationsfähigkeit herzustellen.[51]

Für die Bestimmung der monetär quantifizierbaren Kooperationswirkungen obliegt dem Controlling die Durchführungsverantwortung. Während der Planungsphase sind die ermittelten und prognostizierten Werte für die zu erwartenden Cash-Flows und die Risikofaktoren fortwährend zu überprüfen und zu detaillieren. Umfassende *Risikobetrachtungen und fortlaufende Wirtschaftlichkeitsanalysen* dienen einerseits zur Herstellung von Transparenz hinsichtlich der vermuteten Chancen und Risiken und anderseits zur Initiierung und Koordination von gezielten Maßnahmen des Risikomanagement.[52] Eine detaillierte Risikobetrachtung kann jedoch im Regelfall erst nach der Partnerauswahl und Konfigurationsfestlegung erfolgen. Für die Grobbeurteilung der Kooperationsvorteilhaftigkeit reicht daher zunächst die Heranziehung allgemeiner, geschäfts- und länderbezogener Risikofaktoren aus. Zur Analyse der grundsätzlichen strategischen Risikofaktoren können zudem Vulnerabilitätsmatrizen und insbesondere die *Szenario-Technik* herangezogen werden. Bei der Szenario-Technik handelt es sich um eine Methodik zur Untersuchung und Berücksichtigung zukünftiger Entwicklungen in der langfristigen Planung.[53] Szenarien sollen dabei nicht nur zukünftige, mögliche Situationen beschreiben, sondern auch deren Entwicklungsverlauf aufzeigen. Es geht weniger um die präzise Vorhersage *des* Zukunftsbildes also vielmehr um ein "Vorausdenken in verschiedene Entwicklungsrichtungen".[54]

Neben der Bestimmung und Quantifizierung der monetären Kooperationswirkungen hat das Controlling auch die Beurteilung der wahrscheinlichen Kooperationseffekte auf die qualitativen bzw. nur schwer quantifizierbaren Potentialziele der Unternehmung zu initiieren, zu überwachen und zu koordinieren sowie instrumentell und methodentechnisch zu unterstützen. Zur Evaluierung strategieorientierter Maßnahmen bei mehrdimensionalen Zielsetzungen und bei teilweise nicht oder nur unter sehr restriktiven Annahmen quantifizierbaren Maßnahmenwirkungen ist die Heranziehung von "Punktbewertungsverfahren" bzw. "Scoring-Methoden" zu empfehlen.[55] Als theoretisch fundiertes und zugleich in der Unternehmungspraxis bewährtes

---

49 Der "CFRoI" ist somit als eine periodenbezogene Steuerungs- und Bewertungsgröße zur Beurteilung der relativen Vorteilhaftigkeit von Investitionen zu charakterisieren, während der Kapitalwert die absolute und periodenübergreifende Vorteilhaftigkeit von Investitionen und Strategien mißt.

50 Vgl. Doz (1988a), S. 325; Arrow (1969), S. 60.

51 Vgl. Gerth (1971), S. 73 und Kröger et al. (1994), S. 152. Zur Herstellung der Kooperationsfähigkeit können umfangreiche Reorganisationsmaßnahmen erforderlich sein, vgl. Bühner (1987), S. 45f.

52 Zum Aspekt des Risikomanagement in Kooperationen vgl. Abschnitt 5.3.1.

53 Zur Szenario-Technik vgl. Geschka/Reibnitz (1986); Reibnitz (1989) und Angermeyer-Naumann (1985). Im Zusammenhang mit strategischen Allianzen vgl. Bronder, Co. (1992), S. 307.

54 Vgl. Eggers (1991), S. 705.

55 Vgl. Hahn (1991a), S. 16. Zu Punktbewertungsverfahren im allgemeinen vgl. Schneeweiß (1990), Domsch/Reinecke (1989), Sp. 147-150 und Matthes (1990), Sp. 857.

Verfahren[56] kann die *Nutzwertanalyse* herangezogen werden. Dabei handelt es sich um ein Verfahren zur "... Analyse einer Menge komplexer Handlungsalternativen mit dem Zweck, die Elemente dieser Menge entsprechend den Präferenzen des Entscheidungsträgers bezüglich eines multidimensionalen Zielsystems zu ordnen."[57] Die Nutzwertanalyse ist ein universell einsetzbares Bewertungsinstrument, das quantitative und qualitative Daten berücksichtigt und Bewertungstransparenz schafft. Die Schwächen des Verfahrens liegen in der Scheingenauigkeit, die über den grundsätzlich subjektiven Charakter der Bewertung hinwegtäuscht[58], der mangelnden Berücksichtigung von Wirkungsinterdependenzen zwischen den Bewertungsfaktoren und Zielen, der fehlenden expliziten Risikoberücksichtigung und der grundsätzlich jeweils nur seperat für eine Strategiemaßnahme anwendbaren Analyse. Dennoch ist die Anwendung eines Nutzwertmodells häufig das einzige einsetzbare Hilfsmittel zur systematischen Analyse einer Entscheidungssituation, wenn eine Vielzahl von entscheidungsrelevanten Zielkriterien zu beachten ist und ein monetärer Kooperationswert nicht bestimmt werden kann bzw. dessen Bestimmung allein nicht den Strategiewert der Kooperation ausdrückt.[59] Für jede Kooperationsalternative müssen die individuellen Zielkriterien bzw. Erfolgsfaktoren neu bestimmt werden. Zur Potentialbeurteilung sollten möglichst eindeutige und auch meßbare Kriterien, wie bspw. Anzahl Neukunden, Höhe des Marktanteils, Patententwicklungen pro Mitarbeiter, herangezogen werden, um die subjektiven Bewertungselemente bei einer Mehrfachdurchführung während des Kooperationsverlaufes zu begrenzen.

Analog zu einer Kosten-/Nutzwertanalyse ist bei einer strategischen Kooperation eine Wert-/Nutzwertanalyse durchzuführen, die die beiden Bewertungselemente, Beitrag der Kooperation zum Unternehmenswert und Nutzwert der Kooperation hinsichtlich der Potentialziele, verbindet.[60] Ziel der Bewertung in diesem frühen Kooperationsstadium ist nicht die Entscheidungsfundierung über das Eingehen der Kooperation, sondern "nur" festzustellen, ob eine Weiterverfolgung des Planungsprojektes "Kooperation" Sinn macht und den Einsatz von (weiteren) Planungsressourcen rechtfertigt. Die Abbildung 24 zeigt ein potentielles Ergebnis einer solchen, zweidimensionalen Wert-/Nutzwertanalyse, die auch als Strukturierungsinstrument für die im weiteren Kooperationsverlauf zu detaillierende Kooperationsbewertung herangezogen werden kann.

---

56 Zu den Anwendungsmöglichkeiten der Nutzwertanalyse bei der Projektbewertung vgl. Grupp (1988), S. 207ff. und Grob (1983). Zur Anwendung in der Kooperationspraxis vgl. Abschnitt 6.3.2.2.

57 Zangemeister (1976), S. 45. Angesichts der umfangreichen Darstellungen der Nutzwertanalyse in der betriebswirtschaftlichen Literatur soll hier auf eine detaillierte Methodenbeschreibung verzichtet werden.

58 Vgl. Eggers (1994), S. 221.

59 Vgl. Zangemeister (1971), S. 159.

60 Zu einer "reinen" Kosten-Nutzwertanalyse strategischer Kooperationen vgl. Contractor/Lorange (1988b). Es ist jedoch nicht einsichtig, warum die quantifizierbare Bewertungsdimension auf die Kosten beschränkt sein sollte und nicht Umsatz- und Erlössteigerungseffekte miteinbezieht, die mit einer ahnlichen Sicherheit wie Kostenentwicklungen prognostiziert werden können.

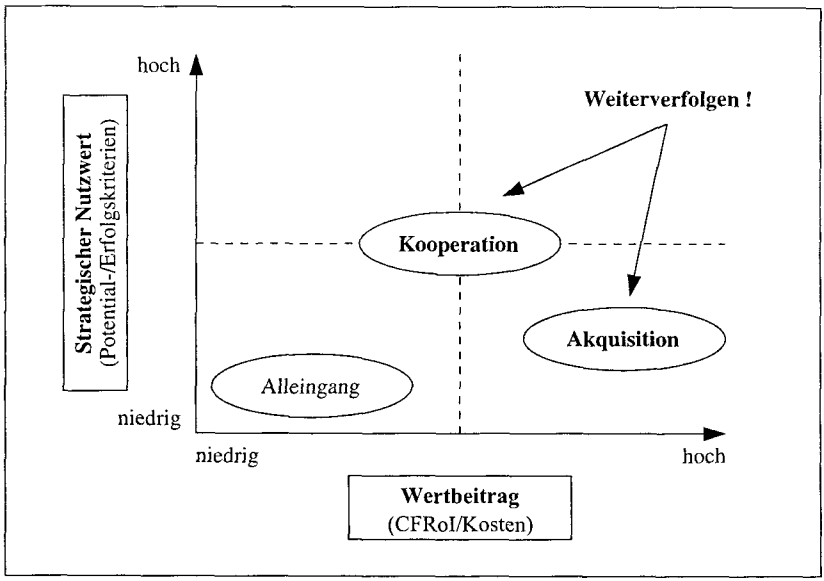


Abbildung 24: Strategiealternativenbewertung anhand einer Wert-/Nutzwertanalyse

5.2 Phase der Partnersuche und -bewertung: Unterstützung bei der Komplementaritäts- und Kompatibilitätsanalyse

5.2.1 Unterstützungsaufgaben des Controlling bei der Komplementaritätsanalyse

Output der Phase der Strategischen Initiierung und damit Input für die zielgerichtete Partnersuche und -bewertung sind die Strategie*determinanten*, also die Erfolgs- und Fähigkeitspotentiale bzw. Ressourcen, die zur Erreichung des strategischen Gesamtunternehmungszieles entwickelt, ausgebaut oder einer erweiterten Nutzung zugeführt werden sollen. Während die Unternehmungs-, Umwelt- und Zielanalysen der Kooperationsinitiierung starke Parallelen zu den Analyseaktivitäten einer "normalen" Strategieentwicklung aufweisen, hat die Partnersuche und -bewertung einen kooperationstypischen Charakter und eine hohe Bedeutung für den Kooperationserfolg.[61] Inhaltlich teilt sich die Auswahl eines geeigneten Partners in zwei Bereiche:

(1) die Partnerunternehmung muß die ressourcen- und strukturbezogenen Anforderungen erfüllen (*Komplementaritätskriterium*), und
(2) die Strategie, Struktur und Kultur der Partnerunternehmung müssen ein Zustandekommen der Kooperation ermöglichen und eine gewisse Grundstabilität der Partnerschaft hervorrufen (*Kompatibilitätskriterium*).

---

61 Vgl. hierzu auch die empirische Untersuchung von Naujoks/Pausch (1977), S. 77ff.

Zwischen der Partnersuche und -bewertung und der Festlegung der Kooperationskonfiguration bestehen vielfältige sachliche und zeitliche Wechselwirkungen. Eine abschließende Partnerauswahl kann erst nach den Vertragsverhandlungen über die Kooperation erfolgen; konkrete Verhandlungen erfordern jedoch bereits eine weitgehende Vorauswahl eines oder weniger Partner, um die Transaktionskosten vor Eingehen der Partnerschaft nicht unnötig zu erhöhen. Der Vorgang der Partnerbewertung ist somit durch einen im Verlauf der Kooperationsplanung zunehmenden Detaillierungsgrad und eine hohe Komplexität aufgrund der Anzahl und Interdependenzen zwischen den Planungsfaktoren gekennzeichnet. Obwohl die Partnersuche[62] und Partnerbewertung zwei getrennte Analyseschritte darstellen, werden sie meist zusammen ausgeführt. Dem Controlling obliegen in der Phase der Partnersuche und -bewertung wichtige *Aufgaben zur Reduzierung der Planungskomplexität und zur Koordination eines zielgerichteten, teamgebundenen* und meist unter erheblichen Zeitdruck stehenden *Planungsvorgehens.*

Neben einer finanzwirtschaftlichen Beurteilung der Partnerunternehmungen[63] als Eigenaufgabe hat das Kooperationscontrolling bei der Partnersuche und -bewertung die instrumentelle und methodentechnische Unterstützung zu liefern und vor allem Aufgaben des Planungsmanagement wahrzunehmen. Das Schlüsselinstrument für eine zielgerichtete Partnersuche und -bewertung ist die Verbindung aus der Stärken-/Schwächen-Analyse der eigenen Unternehmung und der Analyse der Ressourcen- und Potentialanforderungen für die anvisierte Strategie. Die identifizierten Ressourcenlücken bzw. -überhänge bilden die *Grundkriterien* für die komplementaritätsbezogene Partnersuche und -bewertung. Anders als bei der Bewertung von Zielunternehmungen im Rahmen von Akquisitions- oder Finanzbeteiligungsstrategien lassen sich Kooperationspartner *nur* innerhalb einer Kooperationsstrategie und nicht per se bewerten. Eine an den Strategiedeterminanten ausgerichtete, kooperationsspezifische Bewertung der Partnerunternehmungen sollte jedoch auf einer "Stand-Alone"-Bewertung der potentiellen Partner aufsetzen. Hierdurch lassen sich nicht nur frühe Erkenntnisse über mögliche Ziele der Partner innerhalb und außerhalb der Kooperation gewinnen, sondern auch dynamische Entwicklungsmöglichkeiten von Kooperationen im Sinne zukünftiger Kompetenzkombinationen erkennen. Neben den auf die Kooperationssachaufgabe bezogenen Grundkriterien ist auch die Kooperationsmanagementfähigkeit der Partner zu beurteilen, also zu prüfen, ob ausreichende Managementkapazitäten zur Kooperationssteuerung vorliegen und ob ein ausreichender, ressourcenbezogener Spielraum für die Überwindung potentieller Kooperationsschwierigkeiten besteht.[64]

Die aus den Strategiedeterminanten gewonnenen Such- und Bewertungskriterien bilden die Grundlage für Profildarstellungen. In diesen wird die Erfüllung der qualitativen und quantitati-

---

62 Quellen zur Identifizierung potentieller Partner nennt Blohm (1980), Sp. 1113.

63 Zur finanzwirtschaftlichen Beurteilung gehören insbesondere die Bilanz- und Gewinn-und-Verlust-Analyse der vergangenen fünf Jahre. Vgl. ausführlich zu den Aufgaben und Instrumenten im Rahmen einer Bilanzanalyse Küting/Weber (1994); Peemöller (1993) und Rehkugler (1993).

64 Vgl. Bleicher/Hermann (1991), S. 24f.

ven Kriterien auf einer Ordinalskala gemessen, wobei die Verbindung der auf einem Raster abgetragenen Merkmalsausprägungen zu einem spezifischen *Partnerprofil* führt. Durch die Zuordnung von Punktwerten zu abgestuften Merkmalsausprägungen sowie durch die Einbeziehung von Gewichtungsfaktoren bzw. die Unterteilung in zwingende und wünschenswerte Kriterien läßt sich analog zur Nutzwertanalyse ein *Gesamtpartnerwert* ermitteln, der es ermöglicht, alle potentiellen Partnerunternehmungen in eine eindeutige Reihenfolge zu bringen. Durch die Anwendungen von Partnerprofilen und Punktbewertungsverfahren wird die methodische Vorgehensweise vereinheitlicht und eine höhere Transparenz und Konsistenz in der Maßstabsbildung und Beurteilung erzeugt. Ferner wird die Informationssuche strukturiert und damit die Komplexität der Partnersuche und -bewertung reduziert, eine bessere Beurteilungsüberprüfbarkeit durch personenungebundene Dokumentation sowie die Aufdeckung von Beurteilungsdivergenzen ermöglicht. Punktbewertungsverfahren und Profildarstellungen, die auf Kriterien beruhen, die im Vorfeld der Partnersuche festgelegt werden, stellen somit ein wichtiges Koordinationsinstrument des Kooperationscontrolling dar. Eine Erweiterung dieses potentialorientierten Strukturierungs-, Bewertungs- und Dokumentationsverfahren für die Partnerauswahl liegt in der Berücksichtigung der *Entwicklungsmöglichkeiten* der potentiellen Partnerunternehmungen, um nicht nur eine statische sondern auch eine *dynamische Potentialkomplementarität* aufzeigen zu können.[65] Die Aufgabe der Gegenüberstellung von Stärken-/Schwächen-Profilen hat jedoch nicht die exakte Analyse und Bewertung von Synergiepotentialen zum Ziel, sondern die Aufdeckung grundsätzlicher Ansätze einer für alle Seiten erfolgsversprechenden Partnerschaft. In diesem Zusammenhang ist auch eine Bewertung des eigenen Stärken-/Schwächen-Profils aus der Sichtweise der potentiellen Partner vorzunehmen, um festzustellen, ob die eigene Unternehmung eine ausreichend hohe *Kooperationsattraktivität* für die potentiellen Partner besitzt.[66]

Neben der grundsätzlichen Methodenbereitstellung hat das Controlling den Such- und Bewertungsprozeß von Kooperationspartnern durch Informationsbereitstellung und Aktivitäten des Planungsmanagement zu unterstützten. Hinsichtlich der Kriterienauswahl und -gewichtung sind Abstimmungsprozesse zwischen unterschiedlichen Unternehmungsbereichen zu koordinieren, auf eine ausreichend präzise Kriterienformulierung zu achten, eine zu starke Detaillierung der Anforderungskriterien einzuschränken[67], für eine "Informationsintegration" mit der von den Unternehmungen meist durchgeführten, permanenten Konkurrenz- und Umfeldanalysen zu sorgen und weitere Informationsquellen aufzuzeigen.[68] Meist besteht nämlich die Schwierig-

---

65 Vgl. Linné (1993), S. 214f.

66 Vgl. Brouthers/Brouthers/Wilkinson (1995), S. 19.

67 In den Expertengesprächen wurde immer wieder auf den sehr begrenzten Suchraum für Kooperationspartner hingewiesen. Bei einer zu starken Detaillierung der Anforderungskriterien bestünde demnach die Gefahr, daß eine Kooperation gar nicht zustande kommt bzw. daß die eigene Kooperationsbereitschaft zu stark eingeschränkt wird.

68 Zu Wegen der Informationsbeschaffung über potentielle Partner in Wertschöpfungspartnerschaften vgl. Pampel (1993b), S. 183f.

keit, alle für die Beurteilung der potentiellen Partner erforderlichen Daten innerhalb kurzer Zeit zusammenzustellen, während gleichzeitig in den unterschiedlichen Abteilungen und bei den Unternehmungsmitgliedern Informationen und Datenfragmente über die Partnerunternehmungen bereits vorhegen: "... scanning for partners is an ongoing process, which can be part of everyone's job, especially those in research and development (R&D), design, engineering, operations and marketing who have frequent interaction with other companies."[69] Die Daten, die für die Beantwortung der im Zusammenhang mit der Partnerwahl relevanten, subtilen Fragen erforderlich sind, kommen in der Regel nicht auf einmal, sondern "tröpfchenweise", so daß sie über einen längeren Zeitraum zusammengestellt werden müssen, um ein vollständiges Bild über die Partnerunternehmung zu erhalten.[70] In diesem Zusammenhang ist auf die Vorteile *gesamtunternehmungsbezogener, flexibler Konkurrenz-, Lieferanten- und Abnehmerdatenbanken* hinzuweisen, die, falls noch nicht vorhanden, anläßlich der bei der Partnerbewertung gesammelten Informationen eingerichtet werden sollten. Zur Unterstützung der Bestimmung von Kriterien der Partnersuche und -bewertung existieren in der Literatur zahlreiche Checklisten.[71] Diese sind aufgrund ihres generischen und einzelfallunspezifischen Charakters zur Unterstützung der Komplementaritätsanalyse jedoch nur sehr wenig geeignet, da sie für jeden Kooperationsfall neu erstellt werden müssen.[72]

5.2.2 Mitwirkungsaufgaben des Controlling bei der Kompatibilitätsanalyse

Grundsätzlich wird in der Kooperationsliteratur die Auffassung vertreten, daß für eine erfolgreiche Kooperation neben der Ressourcen- und Potentialkomplementarität auch eine *Kompatibilität hinsichtlich der Ziele und Strategien, Strukturen und Kulturen* der Partnerunternehmungen von Bedeutung ist.[73] Begründet wird diese Auffassung unter anderem mit der begrenzten Steuerbarkeit und Kontrolle von Kooperationen und dem daraus resultierenden Spielraum für opportunistisches Verhalten, der nur durch das zwischen den Kooperationspartnern bestehende Vertrauen und die wechselseitige Rücksichtnahme ("mutual forbearance") eingeschränkt wird.[74] Vertrauen zwischen Unternehmungen besteht jedoch nicht per se, sondern ist das Ergebnis kompatibler Ziele und Kulturen, ähnlicher Wertvorstellungen und Strukturen sowie positiver gemeinsamer Erfahrungen.[75] Der Kompatibilitätsanalyse zwischen den "weichen" Partnerfaktoren bzw. der Bestimmung des Grades an "Partner-Fit" kommt in strategischen

---

69 Troy (1994), S. 12.
70 Vgl. Porter (1992), S. 107f.
71 Vgl. bspw. Geringer (1988), S. 50; Hermann (1989a), S. 41.
72 Vgl. Staudt et al. (1992), S. 110.
73 Vgl. stellvertretend für viele Bleicher/Hermann (1991), S. 27 und Bronder/Pritzl (1992), S. 36-40.
74 Vgl. Abschnitte 3.5.1.1 und 3.5.2.2.
75 Etwas anderer Auffassung, schon älteren Datums, ist Solter (1969), S. 10, der die Bedeutung eines Vertrauensvorschusses im Sinne einer positiven Kooperationsgesinnung hervorhebt. Zur Förderung des Vertrauens durch ein bestimmtes Kooperationsverhalten vgl. Bronder (1993b), S. 22-24

Kooperationen eine besondere Bedeutung zu, weil durch diese Analyse bereits in der Kooperationsvorphase Vorstellungen darüber gewonnen werden können, in welchem Maße und auf welchen Gebieten potentielle Reibungsverluste und Konflikte während der gesamten Wirkungsdauer einer Kooperation, d.h. auch in der Kooperationsnachphase, entstehen können, und welche Maßnahmen gegebenfalls bereits in der Planungsphase ergriffen werden können, um diese potentiellen Konflikte zu reduzieren.[76] Die Kompatibilitätsanalyse potentieller Partner ist somit gleichfalls als Ausgangspunkt für ein umfassendes und den Kooperationslebenszyklus begleitendes Konfliktmanagement anzusehen.[77]

Das Kooperationscontrolling hat hinsichtlich der Kompatibilitätsanalyse ähnliche Unterstützungsaufgaben zu leisten wie bei der Komplementaritätsanalyse. Diese erstrecken sich auf die Auswahl der Beurteilungskriterien, deren Operationalisierung, die Informationsbeschaffung und -auswertung sowie die Ergebnisdokumentation. Hinsichtlich möglicher Kompatibilitätskriterien existiert in der betriebswirtschaftlichen Literatur eine Vielzahl von Katalogen mit unterschiedlichen Detaillierungsgraden der Indikatorenbildung.[78] Die checklistenartigen Aufzählungen sind jedoch meist völlig inoperational hinsichtlich der Kriterienmessung und -gewichtung und weisen keinerlei Bezug zu den Kooperationszielen auf. Aus Unterschieden der Partnerunternehmungen hinsichtlich der Eigentümerstruktur, der Größe, der Unternehmungsentwicklung, der unternehmungsspezifischen Normen etc. kann nicht direkt auf eine größere Konfliktwahrscheinlichkeit geschlossen werden.[79] Zudem können eine höhere Konfliktträchtigkeit und die damit verbundenen, intensiveren Abstimmungsnotwendigkeiten auch positive Wirkungen auf das Kooperationsergebnis haben bzw. zu einem frühzeitigen Erkennen von Kooperationsgefahren führen.

Die Auswahl der strategie-, struktur- und kulturbezogenen Kompatibilitätskriterien und ihre Bewertung hat sich an den Zielen für die Kooperation auszurichten. Es sind solche Faktoren bei der Bewertung heranzuziehen, die einen wahrscheinlichen Einfluß auf die Zielerreichung bzw. das kooperationsinhärente Risiko haben, also beispielsweise auf folgende Stabilitäts- und Risikogrößen einer Kooperation:

- Zeiterfordernis zur Implementierung der kooperativen Lösungsstrategie,
- Höhe der Transaktionskosten vor, während und nach der Kooperation,
- Höhe des potentiellen Schadens eines ungewollten Technologie- und Fähigkeitstransfers bzw. deren Nutzung durch den Partner,
- Risiko des vorzeitigen, gewollten oder ungewollten Ausscheidens aus der Kooperation,
- Risiko des Verlustes an Selbständigkeit.

---

76 Der Planungshorizont wird letztlich auch durch die Art des Kooperationsprojektes bestimmt, bspw. in Wertschöpfungspartnerschaften durch den Lebenszyklus eines Produktes. Vgl. Linné (1993), S. 55-57.

77 Vgl. Abschnitt 5.4.5.

78 Vgl. Berg/Duncan/Friedman (1982), S. 63; Rohloff (1994), S. 121-123; Kobi/Wüthrich (1986), S. 91f.

79 Vgl. Lutz (1993), S. 145.

Die genannten Faktoren stellen auch die Bewertungsmaßstäbe für die mit verschiedenen Analyseinstrumenten wie Dokumentenanalyse, Gesprächsbeobachtungen, Firmenbesichtigungen durchzuführende Diagnose und die daraus zu identifizierenden strategischen, strukturellen und kulturellen Unterschiede dar. Anstelle von rein beschreibenden Kultur-, Struktur- und Strategieprofilen und -netzwerken[80] wird durch die Orientierung an Stabilitäts- und Risikofaktoren eine zielbezogene Bewertung und Gewichtung der ermittelten Unterschiede zwischen den Partnerunternehmungen möglich. Hieraus lassen sich im Sinne des Strategischen Management "erste robuste Schritte" bzw. Richtlinien für das weitere Planungs- und Verhandlungsvorgehen hinsichtlich der optimalen Konfigurationsfestlegung und Kooperationsimplementation festlegen. Hierzu gehören Maßnahmen des Kulturmanagement, die Entwicklung von kompatiblen Managementsystemen, gemeinsame Managemententwicklungen sowie ein abgestuftes Vorgehen bei der Kooperationsumsetzung.[81] Die Bedeutung eines kulturellen und strukturellen "Fits" zwischen den Kooperationspartnern hängt wesentlich von dem Umfang und dem Grad der für die Kooperationssachaufgabe erforderlichen Interdependenzen und Abstimmungen sowie der Kooperationsorganisation ab. In Joint-Ventures haben daher kulturelle und strukturelle Faktoren in der Regel eine größere Bedeutung als bei den anderen Kooperationsformen.[82]

Eine besondere Bedeutung bei der Auswahl eines Kooperationspartners hat die *Kompatibilität der strategischen Ziele*. Diese müssen nicht deckungsgleich, sondern miteinander vereinbar sein. Bei deckungsgleichen markt- oder produktbezogenen Zielen, wie sie häufig Joint-Ventures zur Markterschließung zugrundeliegen, besteht sogar eine erhöhte Gefahr eines "postkooperativen" Wettbewerbs zwischen den Partnern oder der Übernahme einer Partnerunternehmung durch die andere. Zur Bestimmung des "Strategic Match" ist es Aufgabe des Kooperationscontrolling, für eine Kooperationsbewertung aus der Sicht der Partnerunternehmungen zu sorgen. Es ist "... important to place an organization in the partner's position and assess its own strategic considerations from the latter's point of view."[83] Folgende Fragestellungen sollten im Mittelpunkt dieser Analyse stehen:

- Welche Bedeutung hat die Kooperation/das Kooperationsfeld in dem Portfolio der Partnerunternehmung?
- Wie steht das Kooperationsfeld zu den Kerngeschäften der Partnerunternehmung(en)?
- Welche Vorteile bringt die Kooperation für die einzelnen Kooperationspartner?
- Welche anderen Strategiemaßnahmen im Gegenstandsbereich der Kooperation hat die Partnerunternehmung ergriffen bzw. könnte sie ergreifen?
- Welche strategischen Austrittsbarrieren aus der Kooperation bestehen für die einzelnen Partner?

---

80 Vgl. Clarke (1987), S. 18.

81 Vgl. Stiles (1994), S. 135 und Abschnitt 5.4.5. Ein abgestuftes Vorgehen im Sinne einer schrittweisen Entwicklung komplexer Kooperation fordert auch Killing (1988), S. 55f.

82 Vgl. Lutz (1993), S. 150f

83 Lorange/Roos (1992), S. 30.

Die Beantwortung dieser Fragen dient der frühzeitigen Offenlegung "versteckter" Interessen und Ziele für die Kooperation und damit der Entscheidungsfundierung für das Eingehen einer Kooperation und gegebenenfalls für die Ergreifung von Schutzmaßnahmen bei der Kooperationseinrichtung.[84] Das Kooperationscontrolling hat für eine ausreichende informatorische Fundierung bei der Beantwortung dieser Fragen zu sorgen.

5.3 Phase der Kooperationsentscheidung und -einrichtung: Betriebswirtschaftliche Unterstützung der Ziel- und Strategieformulierung

5.3.1 Mitwirkung bei der Beurteilung der Kooperationsalternativen und bei der strategischen Entscheidungsfindung

Die Phase der Kooperationsentscheidung ist durch ihren binären Charakter gekennzeichnet. Einerseits sind die endgültigen Entscheidungen über das Eingehen der Kooperation durch die jeweiligen Partner zu treffen und andererseits ist die Gestaltung der Kooperation gemeinsam zu planen und festzulegen.[85] In den beiden Planungs- und Entscheidungsbereichen fallen vielfältige Aufgaben für das Kooperationscontrolling an. Hinsichtlich der partnerindividuellen Entscheidung für eine Kooperation hat das Controlling die *Erstellung einer Kooperationsbegründung* bzw. eines umfassenden "Strategic Plan" zu unterstützen, zu koordinieren und zu überwachen. Insbesondere hinsichtlich der *Quantifizierung der Kooperationswirkungen*, der *Erstellung einer finanziellen Machbarkeitsstudie* und eines "Business Plan"[86] sowie der zielorientierten Bewertung unterschiedlicher Kooperationsalternativen hat das Kooperationscontrolling auf den Ebenen der Partnerunternehmungen auch umfangreiche inhaltliche, materielle Planungsaufgaben zu erfüllen. Die gesamte *Methodenunterstützung und die Koordination der Informationsversorgung* für die Erstellung einer Kooperationsbegründung, meist in Form eines formalen, strukturierten Investitionsantrags, obliegt dem Controlling ebenso wie die *Gewährleistung ausreichender Abstimmungen* zwischen den unterschiedlichen Planungsbeteiligten innerhalb der Partnerunternehmungen sowie zwischen den Kooperationspartnern.

Die Überwachungs- und Koordinationsaufgaben des Controlling hinsichtlich des formalen Kooperationsantrages sollen einer fragmentierten Einzelsichtweise vieler Spezialisten bei der Analyse und Bewertung entgegenwirken, die wachsende Eigendynamik des Kooperationsprozesses begrenzen, unklare Erwartungen in bezug auf Schlüsselaspekte der Kooperation aufdecken und zur Analyse bringen, sowie die vielfältigen, auch persönlichen Motive der Kooperationsbeteiligten aufdecken und dokumentieren.[87] Insbesondere bei strategischen Kooperatio-

---

84 Vgl. Haury (1989), S. 65.
85 Vgl. Abschnitt 3.5.2.3.
86 Vgl. Abschnitt 5.3.2.
87 Vgl. Haspeslagh/Jemison (1992), S. 76.

nen ist die Analyse im Entscheidungsvorfeld durch eine Vielzahl beteiligter Personen und Unternehmungsabteilungen (z.B. Bereichsmanagement, Rechts- und Finanzabteilung, Regionenmanagement, zentrale Planungsabteilung) sowie eine starke Divergenz der Analyseperspektiven gekennzeichnet. Aufgabe des Kooperationscontrolling ist es daher, eine *Gesamtkoordination durch den Einsatz geeigneter Koordinationsmechanismen*, wie z.B. gesteuerte Informationsflüsse, formale Dokumentationsschemata und -datenbanken, einheitliche Definitionen, Standards und ähnliches, herbeizuführen. Durch die *Einrichtung und Überwachung eines detaillierten Zeit- und Projektplanes* kann das Controlling der wachsenden Eigendynamik von Kooperationsprozessen begegnen, die im Widerspruch zur Forderung nach einem sorgfältig kalkulierten und strategisch geplanten Kooperationsprozeß steht. Auch einer "Verschiebung" ungelöster Planungs- und Vorhersageprobleme sowie einer unvollständigen Dokumentation der Einzelziele und -prämissen und der unterschiedlichen Motive der Entscheidungsträger kann durch einen Projektplan und dessen Überwachung, sowie das *Setzen von Planungs- und Dokumentationsstandards* durch das Kooperationscontrolling begegnet werden. Der Anspruch einer integrierten und ganzheitlichen Kooperationsplanung und -controlling kann nicht darin bestehen, alle strategierelevanten Faktoren und deren Konnex in einem Simultanverfahren handhaben zu wollen. Bei der ex-ante Bewertung strategischer Kooperationen ist es deshalb erforderlich, gewisse Analysebereiche bewußt auszublenden. Dabei ist es jedoch von Bedeutung und Aufgabe des Controlling, die Muster und Ordnungen des Entscheidungsfeldes transparent zu machen und das "Zerreißen" von Gesamtzusammenhängen zu verhindern.

Die formale Kooperationsbegründung in Form eines Projektantrages an den Vorstand oder die Geschäftsführung einer Unternehmung stellt das Kernstück der partnerbezogenen Kooperationsplanung und -entscheidung dar. *Eine schriftliche Kooperationsbegründung* sollte daher folgende Grundbestandteile enthalten:

- allgemeine Informationen zum Kooperationsprojekt,
- eine potentialorientierte, strategische Kooperationsbeurteilung,
- Aussagen über den Beitrag der Kooperation zur Wertentwicklung der Gesamtunternehmung,
- eine Analyse und Dokumentation der Kooperationsrisiken und Planungsprämissen,
- eine Spezifizierung des Gesamtumfanges der erforderlichen Ressourcen,
- eine Geschäftsplanung für die Kooperation,
- eine Meilensteinplanung zur Sachzielerreichung und die
- Benennung der personengebundenen Planungs- und Durchführungsverantwortlichkeiten.

Es gehört zum Aufgabenbereich des Kooperationscontrolling, die Unternehmungsführung mit zweckgerichteten Informationen über die Durchführung einer Kooperation zu unterstützen. In diesen Aufgabenbereich fällt auch die Forderung nach einer umfassenden Versorgung mit

möglichst nachhaltigen und unverzerrten Daten und damit in der Regel eine Koordination und Überprüfung der Kooperationsanträge.[88] Besonderes Augenmerk hat das Controlling dabei auf die Qualität und Tiefe der Kooperationsbegründung und die Integration mit den gesamtunternehmungspolitischen Zielsetzungen und Strategien zu legen.[89] Die *Qualitätskriterien der Kooperationsbegründung* orientieren sich an den wesentlichen Inhalten und beziehen sich auf:

- die Qualität der strategischen Bewertung, insbesondere hinsichtlich des Beitrages der Kooperation zur Gesamtunternehmungsstrategie,
- den Grad der Übereinstimmung mit den Kooperationszielen innerhalb der Unternehmung bzw. die organisationsinterne Kooperationsakzeptanz,
- die gründliche und operationale Darstellung der mit der Kooperation verbundenen Vorteile und Problembereiche,
- die Berücksichtigung organisatorischer Faktoren hinsichtlich der Kooperationsimplementierung,
- die Existenz eines Maßnahmen- und Zeitplanes für das weitere Kooperationsvorgehen und
- die Konkretisierung der erforderlichen Ressourcen.

Die *potentialorientierte, strategische Kooperationsbeurteilung* und die Bemessung des Beitrages der Kooperation zur Wertentwicklung der Gesamtunternehmung sollte an dem Analyseschema und den Analysekriterien der bereits in der Phase der Strategischen Initiierung erfolgten Grobbewertung orientiert sein.[90] Je nach Kooperationszielsetzung können unterschiedliche Kennziffern für die Potentialbewertung herangezogen werden, wie bspw. Zuwachs des Marktanteils, Abdeckungsgrad der von den Kunden gewünschten Systemlösungen, Bekanntheitsgrad einer Marke, Anzahl und Größe von Neukunden, Beschleunigung von Technologieentwicklungen, Kenntnisgrad eines geographischen Marktes, relative Qualität der eigenen Technologieposition. Wichtig bei der strategischen und potentialorientierten Kooperationsbewertung ist die Kenntnis der geschäftsbezogenen "Spielregeln" und Erfolgsfaktoren, um abschätzen zu können, wie das anvisierte Kooperationsprojekt diese Regeln zu Gunsten der Unternehmung verwendet bzw. sogar verändert. Eine direkte Überführung dieser qualitativen Kriterien in den Kooperationswert ist nicht wünschenswert, weil dadurch die Transparenz für die Vorteile und Problembereiche und die Erkenntnis für notwendige Planungsmaßnahmen verlorengeht.[91] Das Kooperationscontrolling hat darauf hinzuwirken, daß die Potentialanalyse die möglichen Aktivitäten und Entwicklungen der jeweiligen Partnerunternehmung in die Betrachtung einbezieht, die zukünftigen Anforderungen der Branche nicht außer acht läßt und sich nicht nur auf

---

88 Vgl. Arbeitskreis "Finanzierung" der Schmalenbach-Gesellschaft (1994), S. 900.

89 Grebenc et al. (1989), S. 206 schlagen die Heranziehung eines "Logical-Frameworks" für die Verbindung strategischer Projekte und Geschäfts- oder Geschäftsbereichsstrategien vor.

90 Vgl. Abschnitt 5.1.3. Die Forderung einer dabei bewußt vorzunehmenden Trennung zwischen finanzwirtschaftlicher und strategischer Kooperationsbeurteilung wurde auch in mehreren Expertengesprächen erhoben.

91 Anders argumentieren die Verfechter der unikriteriellen Kooperationsbewertung. Vgl. Abschnitt 4.4.2.

einzelne Zielsegmente bezieht. Vielmehr müssen die Wertschöpfungsstrukturen verschiedener Geschäftssegmente und die Frage, ob aus der Sicht der Kernfähigkeiten ein Markteintritt bzw. eine Marktausweitung überhaupt sinnvoll ist, miteinbezogen werden. Als Analyseinstrumente können hierbei die Wertschöpfungskette[92], eine integrierte Wertschöpfungs-/Kundennutzen-Matrix[93] sowie die bereits vorgestellte Fähigkeitsmatrix herangezogen werden. Der Kerngedanke der *Wertschöpfungskette*, die "ein analytisches Instrument bzw. Denkraster zur Gliederung der gesamten betrieblichen Leistungserstellung in Einzel- bzw. Wertschöpfungsaktivitäten"[94] darstellt, liegt in einer zum Wettbewerb relativen Analyse und Abgrenzung der Vorteile einzelner Geschäftsprozesse oder Funktionsaktivitäten. Die Verwendung der Wertschöpfungskette zur Analyse und Dokumentation der geschäftsfeldübergreifenden Potentialwirkungen[95] strategischer Kooperationen erlaubt auch eine Abschätzung des Wertbeitrages der Kooperation durch eine Gegenüberstellung von Kosten und Kundennutzenbeiträgen einzelner Unternehmungsaktivitäten.[96]

Trotz der prinzipiellen Schwierigkeit bei der Aufstellung konkreter Kosten-Nutzen-Kalkulationen in der Vorphase einer Kooperation, sollte das Controlling in der Kooperationsbegründung versuchen, sämtliche finanziellen Wirkungen der Kooperation auf die Gesamtunternehmung aufzuzeigen. Der Detaillierungsgrad der *Wertbeurteilung und* der *Wirtschaftlichkeitsanalysen* ist dabei an dem Zuverlässigkeitsgrad der Daten, Informationen und Prognosen anzupassen und kann nur einzelfallspezifisch bestimmt werden. Ziel der Wirtschaftlichkeitsanalysen sollte die Ermittlung eines *Netto-Kooperationserfolges* sein, ausgedrückt in einer aggregierten Wert-Kennziffer.[97] Welcher aggregierte Beurteilungsmaßstab dabei zugrunde gelegt werden soll, also ob Deckungsbeiträge, Kosten, Kosteneinsparungen, Gesamtkapitalrenditen, Eigenkapitalrenditen, Umsätze oder Umsatzrenditen berechnet werden können, hängt wesentlich von der Art und Strategie der Kooperation ab.[98] Bei Joint-Ventures erscheint die Verwendung von Cash-Flow-Rentabilitäten prinzipiell möglich, während ein solches Vorgehen bei Wertschöpfungspartnerschaften und strategischen Allianzen in vielen Fällen aufgrund der schwierigen Abgrenzung der Kooperationsprojekte von anderen Geschäftsbereichen, der vielfältigen, auch finanziellen Interdependenzen, der problematischen Bestimmung der Kapitalausstattung und der Kapitalkosten sowie der Probleme bei der direkten Ermittlung von Erlösen schwierig ist. Bei der wertorientierten Beurteilung von Kooperationen ist, dem Konzept der Lebenszyklus-

---

92 Vgl. Esser (1989); Cichon/Hinterhuber (1989), S. 142; Lemke (1992), S. 271-274.

93 Vgl. Esser/Ringlstetter (1991), S. 529.

94 Esser/Ringlstetter (1991), S. 516.

95 Vgl. Vizjak (1990), S. 54 und in für Wertschöpfungspartnerschaften Ring/Burger/Lerner (1993), S. 19-21.

96 Vgl. Esser/Ringlstetter (1991), S. 523f. und Shank/Govindarajan (1992), S. 6. Zur Bestimmung von Synergieeffekten mit Hilfe der Wertschöpfungskette vgl. Clarke (1987), S. 14 und Kühn (1993), S. 106f mit Bezug auf eine Multi-Faktoren-Analyse.

97 Wurche (1994), S. 97 weist zurecht auf die bislang nur sehr formalen und abstrakten Vorschläge hin, wie dieses genau zu bewerkstelligen ist.

98 Vgl. Troy (1994), S. 25.

kosten ("life-cycle-costing") folgend, grundsätzlich eine Orientierung an den Zahlungsströmen vorzunehmen und ein weiter Kostenbegriff zugrundezulegen.[99]

In möglichst vielen Fällen sollte das Controlling versuchen, eine *Cash-Flow-basierte Rentabilitätskennziffer* für die Kooperation zu bestimmen, da diese eine Berücksichtigung sämtlicher finanzieller Wirkungen der Kooperation ermöglicht, die Kosten des eingesetzten Kapitals und anderer Ressourcen mitberücksichtigt, sich für Analyse- und Steuerungszwecke in Einflußgrößen aufspalten läßt und somit eine Verbindung zwischen den Strategiedeterminanten und der Kooperationsbewertung ermöglicht.[100] Die Durchführung einer Wertsteigerungsanalyse kann nur in Zusammenarbeit mehrerer Abteilungen und Unternehmungseinheiten erfolgen, wobei das Controlling die Verantwortung für die Daten- und Informationsbearbeitung, Konsistenzprüfung und die Koordination zwischen den Abteilungen wie z.B. Vertrieb, Produktion und Finanzen übernimmt. Ausgangspunkt einer kooperationsbezogenen Wertsteigerungsanalyse ist die Prognose der durch die Kooperation generierten zukünftigen Cash-Flows, basierend auf einer Prognose zukünftiger Umsätze.[101] Das Kooperationscontrolling hat geeignete Prognoseverfahren zur Verfügung zu stellen, die Prognosen der einzelnen Cash-Flow-Komponenten miteinander abzustimmen und die Einzelprognosen auf ihre Realitätsnähe und Nachhaltigkeit zu überprüfen. "The mistake that corporate strategists make is to project cash flows much more optimistically and much further into the future than the marketplace does. Any strategy designed to promote competitive advantage must, in the final analysis, meet the test of sustainable value creation."[102]

Als zentrales Problem für die Erstellung von Wirtschaftlichkeitsrechnungen in der Kooperationsvorphase muß die prinzipielle Unsicherheit der einzubeziehenden Daten angesehen werden. Es besteht also ein "Spannungsverhältnis", das zum einen aus dem Wissen um die hohe Bedeutung der innerhalb der Kooperationsvorphase zu treffenden Entscheidungen für den späteren Kooperationsverlauf und zum anderen aus dem während dieses Stadiums zu beobachtenden Mangel an hinreichend genauen, qualitativen und vor allem quantitativen Informationen über den Entcheidungsgegenstand resultiert. Verschärft wird dieses Spannungsverhältnis noch durch die Notwendigkeit zu umfangreichen vertraglichen Regelungen mit der Partnerunternehmung. Zur Handhabung der Prognoseunsicherheit bei den kooperationsbezogenen Cash-

---

99 Vgl. Pampel (1993b), S. 264.

100 Vgl. hierzu umfassend Abschnitt 2.2.1. Auffallend sind die Ähnlichkeiten zwischen den Eigenschaften von Wertsteigerungsanalyse und Lebenszykluskonzept, vgl. Gomez/Weber (1989), S. 29. Rentabilitätsstudien sind in einigen Fällen auch erforderlich, um die Vorteilhaftigkeit und Notwendigkeit einer strategischen Kooperation vor einer Kartellbehörde zu erklären. Vgl. Basedow/Jung (1993), S. 51.

101 Die Notwendigkeit für eine Konsistenzprüfung ergibt sich aus dem prinzipiell bei der Prognose von Zukunftserfolgen bestehenden Spielraum, der bei den einzelnen Daten sehr unterschiedlich sein kann und eine Bewertung nach "Temperament und Glauben" zuläßt. Vgl. Busse v. Colbe (1957), S. 179.

102 Rappaport (1992), S. 91.

Flow-Schätzungen kann das Kooperationscontrolling auf strukturierte Kostenvergleiche[103], auf analytische und synthetische Schätzverfahren[104], auf Sensititivitätsanalysen[105] und mehrwertige Schätzmethoden[106] und bei produktbezogenen Kooperationen auch auf betriebliche und überbetriebliche Erfahrungswerte wie z.B. das Konzept der Erfahrungskurve[107] zurückgreifen. Der Prognosezeitraum ist grundsätzlich an dem Lebenszyklus der Kooperation auszurichten unter Berücksichtigung des Validitätsgrades der Prognosen. Die Bereitschaft zu realistischem Schätzverhalten der unterschiedlichen Planungsmitglieder wird unter anderem durch den Zwang zur Festlegung von Einflußgrößen und zur Dokumentation von Planungsprämissen gefördert, aber insbesondere auch durch die Gestaltung von geeigneten Anreizsystemen[108], durch eine personelle Verknüpfung von Planungs- und Durchführungsverantwortlichkeiten[109] sowie einer inhaltlich-formalen Kopplung der zu einem späteren Zeitpunkt durchzuführenden "Strategie-Audits" mit den Planungsergebnissen zur *Kontrolle der strategischen Planung.*[110] Eine weitere Methode zur Unterstützung von Ressourcen- und Kosten-Prognosen ist die Heranziehung von Vergleichsmaßstäben. Neben innerbetrieblichen Vergleichen bietet sich bei strategischen Projekten die Durchführung eines "Benchmarking" an. Das Konzept "*Benchmarking*" beruht auf der Idee, die betrieblichen Produkte, Dienstleistungen, Leistungserstellungsprozesse und Verfahrensweisen fortlaufend mit denen anderen Unternehmungen oder anderer Betriebe bezüglich verschiedener finanzwirtschaftlicher und nicht-finanzwirtschaftlicher Leistungsgrößen zu vergleichen, um hieraus Anhaltspunkte für Verbesserungspotentiale, Ressourcenausstattungen und -bewertungen zu gewinnen.[111] Mit Hilfe des Benchmarking können Referenzmaßstäbe für die Kooperationseinrichtung und für die Bewertung der von den Partnerunternehmungen erbrachten Leistungen gewonnen werden.

Bei der Prognose und Ermittlung von Kooperationsrentabilitäten sowie bei der Vorgabe von Soll- und Mindestrentabilitäten besteht die Schwierigkeit der Ermittlung der Höhe der Kapitalausstattung und der Kapitalkosten. Die Anwendung der Kapitalkostenkalkulationen, wie sie bei

---

103 Strukturierte Kostenvergleiche können insbesondere bei Wertschöpfungspartnerschaften angewandt werden. Besonders geeignet erscheinen strategische "Cost Tables"; vgl. Yoshikawa/Innes/Mitchell (1990).

104 Zu Schätzverfahren vgl. Hügler (1988), S. 186f. und Grebenc et al. (1989), S. 224f.

105 Zu Sensitivitätsanalysen vgl. Thome (1989). Die Anwendung von Monte-Carlo-Simulationen ist aufgrund der damit verbundenen Komplexität im Zusammenhang mit strategischen Kooperationen nicht geeignet. Vgl. Hertz/Thomas (1982), S. 38ff.

106 Besondere praktische Relevanz besitzen, wie die Expertengespräche gezeigt haben, Drei-Punkt-Schätzungen wahrscheinlicher, optimistischer und pessimistischer Varianten.

107 Vgl. hierzu und zur Kritik am Erfahrungskurvenkonzept Lange (1984).

108 Ein solches Anreizsystem kann bspw. in Form einer Entlohnungsbindung an den Kooperationserfolg bestehen. Hierfür ist jedoch die personelle Verknüpfung von Planungs- und Durchführungsverantwortlichkeiten eine notwendige Bedingung.

109 Auf die Vorteile einer personellen Beteiligung zukünftiger Kooperationsmanager(-innen) an der Kooperationsplanung wurde vermehrt in den Expertengesprächen hingewiesen.

110 Zu Problemen und Möglichkeiten der Kontrolle strategischer Pläne vgl. Köhler (1976).

111 Vgl. Fischer (1993), S. 282. Zum allgemeinen Konzept des Benchmarking vgl. auch Horváth/Herter (1992); Camp (1989) und Pryor (1989). Zur Verwendung von Benchmarking in der Praxis vgl Wilson (1994), S. 22f.

"normalen" Unternehmenswertbestimmungen verwandt werden[112], scheitert häufig, weil die Höhe der Kapitalausstattung und die Kapitalstruktur nicht bestimmt werden können[113] und weil die Verwendung von "Beta-Faktoren" als Grundlage des Kalkulationszinsfußes zusätzlich zu den mit ihrer Bestimmung grundsätzlich verbundenen Schwierigkeiten die kooperationsspezifischen Risiken nicht ausreichend berücksichtigt.[114] Für strategische Kooperationen ist daher zu fordern, daß das Kooperationscontrolling die Bestimmung des Kapitalisierungszinssatzes auf einer analytischen Risikoermittlung aufbaut und als Bewertungs- und Steuerungsgröße die Gesamtkapitalrendite im Sinne der internen Verzinsung über die Gesamtdauer der Kapitalbindung heranzieht, da die Kapitalstruktur von den Kooperationsgesellschaften und -projektorganisationen meist nicht beeinflußt werden kann und daher auch keinen direkten Einfluß auf die Bewertung haben darf.[115] Zinsen und eventuell anfallende, neutrale Ausgaben und Einnahmen müssen dabei zur Bestimmung des Kooperationserfolges herausgerechnet und gesondert betrachtet werden.

Ein wichtiger Aufgabenbereich des Kooperationscontrolling liegt in der Mitwirkung bei der Spezifizierung und Analyse der Problemquellen und Risiken sowie der *Unterstützung des Risikomanagement*. Das Risikomanagement strategischer Kooperationen umfaßt alle systematischen Anstrengungen, die Partnerunternehmungen und die Kooperationsführung dahingehend zu unterstützen, daß alle Risiken, die mit einer strategischen Kooperation verbunden sind, erkannt, bewertet und durch den Einsatz risikopolitischer Instrumente handhabbar bzw. beherrschbar gemacht werden, so daß die „richtigen" Risiken eingegangen werden und die Überlebensfähigkeiten der Partnerunternehmungen nicht gefährdet sind. Die dabei zu erfüllenden Teilfunktionen sind Risikoerkennung, Risikoanalyse und -bewertung, Risikobewältigung, Risikobeobachtung und -kontrolle sowie Schadens- und Verlustbewältigung.[116] Das kooperationsbezogene Risikomanagement unterscheidet sich vom Risikomanagement in hierarchischen Unternehmungsorganisationen durch die Notwendigkeit einer zusätzlichen Berücksichtigung der partnerbezogenen Risiken. Diese bestehen im wesentlichen aus den idiosynkratischen Investitionen in eine Kooperation, die die partnerbezogene Handlungsflexibilität maßgeblich einschränken,[117] sowie den Risiken aus einem ungewollten Know-how-Transfer. Kooperationen können aber auch zu einer Reduzierung strategiebezogener Risiken beitragen bspw. durch die Teilung des Kapital- und Ressourcenbedarfs zwischen den Partnerunternehmungen.[118] Das

---

112 Vgl. Rappaport (1986), S. 55ff. und Abschnitt 2.2.1.

113 Zur Lösung dieser Problematik schlägt Liedl (1988), S. 174 die Bestimmung von Soll-Kapitalstrukturen aufbauend auf der Aktivastruktur eines Projektes oder einer Investition vor.

114 Mirow (1994), S. 55 weist richtigerweise darauf hin, daß Beta-Faktoren nicht alle Risikoarten und -fälle berücksichtigen und daher als Risikomaß strategischer Allianzen ungeeignet sind.

115 Vgl. Kleinschnittger (1993), S. 89.

116 Vgl. Braun (1984), S. 18.

117 Vgl. Aaker/Mascarenhas (1984), die zur Überwachung der unternehmerischen Flexibilität ein vom Controlling durchzuführendes "Flexibility Audit" vorschlagen.

118 Zu den risikoreduzierenden Wirkungen von Kooperationen vgl. Henkel (1992), S. 241 und Bossard (1992), S. 7.

Kooperationscontrolling hat daher für eine systematische Erfassung der Kooperationsrisiken zu sorgen, einzelne Risikofälle gegeneinander abzugrenzen und die Risikowirkungen aufzuzeigen. Folgende Risikokategorien lassen sich bei strategischen Kooperationen unterscheiden:

- unternehmerische Risiken hinsichtlich der Kooperationssachaufgabe unterteilt in politische, ökonomische, soziale und technologische Risiken,
- länderbezogene Risiken bei grenzüberschreitenden Kooperationen,
- Integrationsprozeßrisiken,
- Risiken einer geminderten Handlungsflexibilität durch eine Vergrößerung der Ausstiegsbarrieren/Risiko des Verlustes der Selbständigkeit,[119]
- Risiken aufgrund eines ungewollten Abflusses unternehmerischer Fähigkeiten,
- Risiko eines frühzeitigen Kooperationsabbruchs durch vorzeitiges Ausscheiden einer oder mehrerer Partner ("fiduciary risk")[120].

Häufig ist eine direkte Bestimmung der finanzwirtschaftlichen Wirkungen einzelner Risikofälle nicht möglich. Dennoch sollten Risiken soweit wie möglich quantifiziert werden, um sie miteinander vergleichbar zu machen. Eine *finanzwirtschaftliche Risikobewertung* kann bspw. durch *Risikokennzahlen*, wie aufgelaufende Kooperationskosten, entgangener Kooperationsgewinn, Anlagenintensität, Fertigstellungsdauer oder ähnliche erfolgen bzw. unterstützt werden.

Als Controllinginstrumente bei der Risikoanalyse und -dokumentation können zudem Szenario-Analysen[121], qualitative und quantitative Prognoseverfahren, Risiko-Checklisten, Risiko- und Flexibilitätsprofile und Punktbewertungsverfahren eingesetzt werden. Für eine systematische Kooperationsbeurteilung hat das Controlling die Angabe der Risiken, die Benennung von Eintrittswahrscheinlichkeiten und darauf wirkende Einflußgrößen, die Angabe der Risikowirkungen und der zur Verfügung stehenden Maßnahmen der Risikobegrenzung und -handhabung, wie bspw. Vertragsklauseln, Gestaltung der Kooperationsimplementierung, Währungsabsicherungsinstrumente, Einrichtung von Kommunikationsschnittstellen sicherzustellen. Sowohl die Analyse der Risikowirkungen als auch die Bestimmung der Maßnahmen zu ihrer Handhabung sollten sich an den Erfolgseinflußgrößen oder Werttreibern orientieren. Die *Berücksichtigung der Risiken in der Kooperationsbeurteilung und -begründung* kann verbal, durch eine Risikoprämie auf den Kapitalisierungszinsfuß oder durch eine pauschale Verminderung der vorher "risikofrei" ermittelten Wert- und Potentialbeiträge erfolgen[122], wobei das Controlling auf eine explizite Ausweisung, die Vermeidung von Doppel-Berücksichtigungen und einer möglichst hohen Transparenz der Risikoarten zu sorgen hat.[123] Kooperationsprojekte sollten jedoch im-

---

119 Vgl. Contractor/Lorange (1988b), S. 8.

120 Vgl. Root (1988), S. 74.

121 Steinle/Lawa/Lier (1993), S. 813 weisen auf den hohen Verbreitungsgrad der Szenario-Technik hin

122 Einen Überblick über die verschiedenen Verfahren zur Risikoberücksichtigung in Investitionsrechenverfahren findet sich bei Däumler (1991), S. 148.

123 Vgl. Gomez/Weber (1989), S 32.

mer in ihrer Gesamtheit betrachtet werden und ihr Eingehen nicht durch einen zu hohen Detaillierungsgrad analytischer Risikoermittlung und -spezifizierung gefährdet werden.[124] In Ergänzung zur Risikoanalyse sollte das Controlling auch eine "*Stakeholder-Analysis*" zur Untersuchung der Auswirkungen der potentiellen Kooperationsstrategie auf die Strategiebetroffenen initiieren. Als Darstellungs- und Analyseinstrumente bieten sich das "Stakeholder-Mapping" und "Stakeholder-Charts" an.[125] Insbesondere den Grad der Kooperations- und Zielzustimmung innerhalb der Unternehmung hat das Controlling mit Hilfe von schriftlichen Befragungen und durch die Aufdeckung individueller Zielgewichtungen transparent zu machen.

Neben der relativen Bewertung der Kooperationsstrategie im Vergleich zu anderen Strategiealternativen hat das Controlling auch einen *Vergleich unterschiedlicher Kooperationsgestaltungsalternativen* zu initiieren und einen bewertungstechnischen Support zu leisten. Dabei sind die gleichen Wert- und Potentialkriterien heranzuziehen wie bei der Beurteilung der generellen Kooperationsvorteilhaftigkeit.

5.3.2 Unterstützung und Koordination der Verhandlungen und der Vertragsgestaltung

Das Kernelement der Kooperationsplanung sind die Verhandlungen zwischen den Partnern und das Verhandlungsergebnis, der Kooperationsvertrag. Gleichzeitig stellen die Kooperationsverhandlungen die Schnittstelle zwischen den partnerbezogenen Planungen und Entscheidungsüberlegungen für die Kooperation und der gemeinsamen Planung der Kooperation dar. Die Bedeutung intensiver Kooperationsverhandlungen und eines umfassenden Kooperationsvertrages als "Grundsteinlegung" für die weitere Zusammenarbeit wird in der Literatur herausgehoben, auch wenn Skepsis dahingehend besteht, inwieweit Verträge als Kontrahierungsformen von Kooperationen geeignet sind, die effiziente Erzielung der Kooperationsziele zu fördern und potentielle Konflikte und Meinungsverschiedenheiten zwischen den Partnern zu lösen. Verträge haben bestenfalls eine Unterstützungsfunktion, als alleiniges Absicherungsinstrument reichen sie allerdings nicht aus.[126] Ein *Kooperationsvertrag* stellt das schriftliche Ergebnis der gemeinsam und kooperativ durchgeführten, antizipativen Planungsüberlegungen und Verhandlungen dar und enthält im Regelfall Aussagen zu den folgenden Bereichen:[127]

- Ziele und Organisationsstruktur der Kooperation einschließlich der Kooperationsdauer,
- Führungskonzept und -struktur, Stellung der Partner zur Kooperation,
- Meilensteine und Terminrahmen für die Kooperationseinrichtung und -durchführung,

---

124 Die Gefahr zu detaillierter Risikoermittlungen wurde auch in den Expertengesprächen betont.

125 Vgl. umfassend zur Analyse der Strategiebetroffenen und -beteiligten Eggers (1994), S. 276-278; Bryant (1989), S. 264 und Mason/Mitroff (1981), S. 98-100.

126 Vgl. Lutz (1993), S. 160; Hauser (1991), S. 113. Im konkreten Fall ist es häufig schwierig, dem Partner eine Vertragsverletzung nachzuweisen.

127 Vgl. Staudt et al. (1992), S. 146.

- Rechte und Pflichten der Partner, insbesondere hinsichtlich der Beiträge für die Kooperation und der Verteilung der Kooperationsrente,
- Schutzrechte und Vertrauensregelungen, insbesondere hinsichtlich der Auflöse- und Austrittsbedingungen und -verfahren,
- Konfliktregelungen und -mechanismen,
- Geschäftsplanung für die ersten drei bis fünf Jahre.

Das Kooperationscontrolling hat die Aufgabe, die eigentlichen Verhandlungen vorzubereiten, diese durch verschiedene Rechnungen und Analysen begleitend zu unterstützen und die Ergebnisse in einem Geschäftsplan zu integrieren und zu dokumentieren. Die eigentliche Verhandlungsführung obliegt jedoch dem Management und ist keine originäre Controllingaufgabe. Besondere Schwerpunkte der Unterstützungs- und Mitwirkungsaufgaben des Controlling bestehen in den folgenden Bereichen:

- Abschätzung der Ziele und Verhandlungsmacht des Kooperationspartners,
- Bestimmung des Gesamtnutzens einer Kooperation und dessen Aufteilung auf die Partnerunternehmungen bei alternativen Vertragskonstellationen,
- Bewertung der eingebrachten, insbesondere immateriellen Ressourcen,
- Festlegung von Verrechnungspreisen bei Lieferungs- und Leistungsverbunden zwischen den Partnern und der Kooperation,
- Abschätzung des gesamten Ressourcen- und Investitionsbedarfs der Kooperation,
- Erstellung eines Geschäftsplans für die Kooperation,
- Offenlegung der Zielkonsequenzen unterschiedlicher Bedingungs- und Gestaltungskonstellationen.

Erfolgreiche Kooperationsverhandlungen setzen eine gute Kenntnis der eigenen Ziele aber auch der *Ziele und Position des Partners* für die Kooperation voraus. Die primäre Intention für ein solches Vorgehen liegt nicht darin, den Kooperationspartner "über den Verhandlungstisch zu ziehen", sondern vielmehr, dafür Sorge zu leisten, daß die kritischen Ziele aller Kooperationsbeteiligten zu einem Mindestgrad erreicht werden und damit die Grundbedingung für das Kooperationszustandekommen und die erfolgreiche Sachzielerfüllung erfüllt ist. Das Kooperationscontrolling hat daher vor dem Verhandlungsbeginn dafür zu sorgen, daß grundsätzliche Kooperationsüberlegungen, also die Bestimmung der Ziele und der Kooperationsvor- und -nachteile aus der Sicht der Partnerunternehmungen angestellt werden. Hierfür können die gleichen Analysemethoden und -instrumente eingesetzt werden wie für die Erstellung der Kooperationsbegründung in der eigenen Organisation. Wichtige Erkenntnisse für die Identifizierung der Ziele der Partner ergeben sich aus einer *Gegenüberstellung der Stärken-/Schwächen-Profile* aller Kooperationsträger in den direkt und indirekt kooperationsrelevanten Bereichen. Die derart ermittelten Kooperationstreiber und Strategiedeterminanten sind auf ihre Bedeutung für die einzelnen Partner zu untersuchen. Eine rein qualitative Bewertung bspw. als Punktverfahren gibt erste Anhaltspunkte für latente Verhandlungskonflikte und mögliche Kompromiß-

lösungen im Sinne von „Abtauschrelationen" zur Befriedigung der Ansprüche aller Kooperationsträger.[128] Gleichzeitig ist es möglich, die gemeinsamen Ziele zu erkennen und damit die Grund-lage für eine gemeinsame Kooperations*vision* zu bilden.

Da die Verteilung der Kooperationsrente zwischen den Trägern die Vorteilhaftigkeit der Kooperationsstrategie für den einzelnen Partner maßgeblich beeinflußt und die einzelnen Unternehmungen daher bemüht sind, eine für sie positive Verteilungskonstellation zu erreichen, ist die *Analyse der jeweiligen, relativen Verhandlungsmacht* von besonderer Bedeutung. Das Controlling hat geeignete Indikatoren und Informationen bereitzustellen, die die relativen Verhandlungspositionen und Abhängigkeiten der Partner bzw. deren Kooperationsein- und -austrittsbarrieren ausdrücken. Hierzu zählen unter anderem:

- Größenverhältnis zwischen dem Kooperationsbereich und den sonstigen Aktivitätsbereichen des Partners ausgedrückt in Umsatz- und/oder Kapitalrelationen,
- Verflechtungsgrad zwischen Partner- und Kooperationsaktivitäten ausgedrückt durch die Umsatzhöhe des Lieferungs- und Leistungsaustauschs,
- Fähigkeit und Schnelligkeit zur Substitution der Kooperationsleistungen, bspw. Anzahl weiterer potentieller Partner,
- Höhe der partnerbezogenen, idiosynkratischen Kooperationsinvestitionen.

Eine wichtiger Aufgabenbereich des Kooperationscontrolling in der Verhandlungsphase betrifft die *Abschätzung des Kooperationsnutzens und die Aufteilung auf die Partnerunternehmungen* bei alternativen Vertragskonstellationen. Diese Aufteilung hat sich an den Erfolgsbeiträgen der Partner zu orientieren, die jedoch selbst in ihrer absoluten Höhe nur schwer meßbar sind. Die Bestimmung des Kooperationserfolges und seiner Aufteilung stellt somit das eigentliche Kernproblem in Kooperationsverhandlungen dar. Bei der Berechnung der Kooperationsvor- und -nachteile ist es wichtig, daß der "Ermittlungsschlüssel" nachvollziehbar und flexibel auf alternative Umfeldbedingungen umsetzbar ist. Zur Vereinfachung der Berechnung ist es zweckvoll, *Indikatoren und Einflußgrößen für den Erfolgsbeitrag* heranzuziehen, die mit der Höhe der Partnerbeiträge zum Verbunderfolg korrelieren. Bei strategischen Wertschöpfungspartnerschaften und strategischen Allianzen bieten sich bspw. Preis- und Kostenkalkulationen auf Basis von Volumen- und Stückzahlgrößen, z.B. Vertriebs- und Verwaltungsaufwand pro abgesetzte Stückzahl, sowie Festbeträge für einheitlich festgelegte Leistungs- oder Ressourcenumfänge, z. B. Kostensatz einer Ingenieurarbeitsstunde, an, um die Kooperationsvorteile und -kosten, die bei den jeweiligen Partnern entstehen, zu bestimmen. Durch die *analytische Dekomposition des Gesamtnutzens* in seine Bestandteile und Einflußgrößen ist auch die Grundvoraussetzung für eine zielorientierte Gestaltung und Durchführung gelegt. Die besondere Verhandlungsproblematik hinsichtlich der Kosten-, Erlös- und Nutzenverteilung resultiert dar-

---

[128] Vornhusen (1994), S. 145f. weist auf die positive Verhandlungswirkung der Vielzahl von existenten "Abtauschrelationen" in Kooperationsvereinbarungen hin.

aus, daß die Einkommensarten und -ströme aus der Kooperationsvereinbarung unterschiedlich volatil sind, zu verschiedenen Zeitpunkten anfallen, unterschiedlichen Risiken unterliegen, verschieden besteuert werden müssen, unterschiedlich gut kontrollier- und steuerbar sind und in verschiedenen Bereichen anfallen[129], und daraus, daß wesentliche Nutzenströme der Partnerunternehmungen eine geringe "Plastizität" aufweisen[130] und nicht direkt in Geldgrößen zu messen sind. Es ist aufgrund der genannten Gründe nicht möglich, den Kooperationsgesamtnutzen oder die Einkommensströme aus einer strategischen Kooperation genau zu bestimmen, aber ein grundsätzliches Verständnis darüber, in welchen Bereichen Kosten und Erlöse entstehen, stellt den Ansatz für eine Bewertung unterschiedlicher Kooperations- und Vertragskonstellationen hinsichtlich der bei den jeweiligen Partnerunternehmungen anfallenden Nutzen*anteile* dar.

Eine besondere Relevanz für die Bestimmung und Verteilung des Kooperationsnutzens zwischen den Partnern und für die Entstehung potentieller Konflikte haben die Bewertung der von den Partnern eingebrachten Ressourcen und die *Festlegung von Verrechnungspreisen.* "Problems that may create conflicts most typically arise around transfer pricing and other pricing issues relating to each party's inputs."[131] Für die Bewertung der Leistungen zwischen der Kooperation und ihren Trägern können grundsätzlich die gleichen Verfahren wie bei der Festsetzung innerbetrieblicher Verrechnungspreise herangezogen werden. Die Besonderheiten der Verrechnungspreisbildung in strategischen Kooperationen liegen in dem hierfür erforderlichen Verhandlungskonsens und den Auswirkungen auf die Kosten-/Nutzenverteilungen auf die einzelnen Partner. Neben ihren Steuerminimierungs- und Bilanzierungsfunktionen haben Verrechnungspreise in Kooperationen vor allem eine Planungs-, Lenkungs- und Gewinnverteilungsfunktion.[132] Für die Steuerung dezentraler Einheiten wird in der Literatur überwiegend die Verwendung marktbezogener Verrechnungspreise gefordert.[133] Da Marktpreise jedoch häufig Schwankungen unterliegen, ihre Bestimmung einen hohen Aufwand erfordert, mehrere oder gar keine Marktpreise existieren, sollten bzw. müssen insbesondere in strategischen Wertschöpfungspartnerschaften und strategischen Allianzen auch kosten-, endverkaufspreisorientierte und gemischte Verrechnungspreise verwendet werden.[134] Neben der Bestimmung von Transferpreisen hat das Kooperationscontrolling auch die *Bewertung der von den Partnern eingebrachten Ressourcen* zu koordinieren und zu unterstützten.[135] Eine besondere Bewer-

---

129 Vgl. Contractor (1984), S. 31f.

130 Vgl. Kaufmann (1993), S. 137.

131 Lorange/Roos (1992), S. 159.

132 Zu den Funktionen von Verrechnungspreisen vgl. Riebel/Paudtke/Zerschling (1973), S. 28f.; Albach (1974) und Wenz (1992).

133 Vgl. bspw. Reichling/Köberle (1992), S. 24; Brützel (1994), S. 102. Skeptischer hinsichtlich der Verwendung von Marktpreisen ist Schneider (1991), S. 767.

134 Aus steuerrechtlichen Überlegungen darf die Verwendung bestimmter Verrechnungspreise jedoch nicht zu bewußten und steuerlich motivierten, internationalen Einkommensverschiebungen führen. Gemäß §1 AStG sind Entgelte für grenzüberschreitende Leistungen zwischen verbundenen Gesellschaften so zu bemessen wie zwischen unabhängigen Marktparteien ("dealing-at-arm's-length-Prinzip")

135 Hierbei müssen auch steuerliche Aspekte berücksichtigt werden. Vgl. Steuernagel/Kühn-Leitz (1994).

tungsproblematik besteht bei immateriellen Vermögensgegenständen wie Patenten, Lizenzen, Rechten, Markennamen, Kunden- und Marktpotentialen. Für ihre Bewertung ist ein kreatives und flexibles Vorgehen erforderlich.[136] Nicht jedes "intangible asset" muß in ein "Quantifizierungskorsett" gezwungen werden, um die relativen Beteiligungshöhen und damit die "Ergebnisanspruchsniveaus" der Partner festzulegen. Vielmehr reichen hierfür relative Vergleiche zwischen den immateriellen Ressourcenbeiträgen aus. Dem Controlling obliegt die Bestimmung geeigneter, absoluter und relativer Meßindikatoren, die Informationsversorgung und die Koordination der teilweise qualitativen und subjektiven Bewertungsverfahren.[137] Als Bewertungsindikatoren sind Größen mit einem möglichst direkten Zusammenhang zum Kooperationserfolg und den Strategiedeterminanten zu wählen wie bspw. Anzahl der bestehenden, aktivierbaren Kunden, eingesparte Kosten für die Reproduktion eines Markennamens[138] oder Höhe der "Preisprämie" aufgrund relativer, funktionaler Produktvorteile.

Die Controllingaufgaben im Rahmen der gemeinschaftlichen *Einrichtung des Kooperationsprojektes oder der Gemeinschaftsunternehmung* hinsichtlich der Bestimmung des Investitions- und Ressourcenaufwandes und der Durchführung von Alternativrechnungen zur Bestimmung der wertmäßigen Konsequenzen unterschiedlicher Kooperationsstrukturen sind vergleichbar mit den Aufgaben und Instrumenten, die grundsätzlich bei der Einrichtung einer neuen Unternehmung anfallen: z. B. Festlegung der Fertigungsstandorte, Vorbereitung von "Make-or-Buy"-Entscheidungen innerhalb der Kooperation, Wahl unterschiedlicher Führungs- und Organisationssysteme. Wichtig bei der Wahrnehmung dieser Aufgaben ist jedoch das *Zusammenarbeiten der Controllingbereiche* der Partnerunternehmungen und die in besonderem Maße *anzustrebende Planungs- und Bewertungstransparenz*. Diese Transparenz ist erforderlich, um Unstimmigkeiten zwischen den Partnern hinsichtlich ihrer Beiträge und Pflichten für die Kooperation auszuräumen. Zusätzlich zu einer realistischen und grundsätzlich vorsichtigen Kooperationsplanung können in einem begrenzten Umfang auch Eventualpläne, "*contingency plans*", eingesetzt werden, um die Flexibilität und Stabilität der Kooperationsvereinbarung zu unterstützen. "Short of a robust, realistic, agreed-upon strategy, partners may provide for contingent contracts in their partnerships. Contingent clauses are activated if and when certain parameter change. Such clauses can be based on mutually accepted scenarios of possible changes, so the partnership is made resilent to possible, identified, but unlikely changes."[139] Aufgrund der grundsätzlich begrenzten Planungsrationalität, wie sie dem Konzept des Strategischen Mana-

---

136 Vgl. Petersens/Bjurström (1991), S. 51.

137 Wie Bewertungsverfahren zur Durchsetzung der eigenen Verhandlungsposition eingesetzt werden können, stellt Hafner (1993) dar.

138 Im Einzelfall kann z.B. auf Schätzungen des US-Magazins "Financial World" zurückgegriffen werden, das versucht hat, auf der Basis von Einflußgrößen den Wert von Markennamen zu quantifizieren. Vgl. Ruhnke (1995), S. 10. Zu anderen Bewertungsindikatoren vgl. Linné (1993), S. 187.

139 Doz/Prahalad/Hamel (1990), S. 135. Ähnlich argumentiert auch Kaufmann (1993), S. 46. Anderer Auffassung hinsichtlich des Nutzens von Eventualplänen sind Williamson (1985), S. 79 und Beamish/Inkpen (1995), S. 27. Vgl. auch Abschnitt 5.1.3.

gement zugrundeliegt, können jedoch nicht alle zukünftigen Eventualitäten ex-ante vorhergesehen werden, so daß der Einrichtung von Mechanismen zur Vertragserweiterung, -ergänzung, -modifikation und -auflösung bei sich verändernden Umweltbedingungen eine besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden sollte.[140] Dieses Vorgehen darf jedoch nicht dazu führen, strategische Kooperationen nur noch als eine Aneinanderreihung von kurzfristigen "spot contracts" zu sehen[141], da sonst eine Sicherung der langfristigen Interessen nicht gewährleistet und strategische Kooperationen bzw. Kooperationsinvestitionen nicht eingegangen werden können,[142] denn kurzfristige Asymmetrien in den Beitrag-/Nutzen-Relationen der Partner als kennzeichnendes Element strategischer Kooperationen verhindern das Zustandekommen kurzfristiger Abtauschrelationen und Verträge.

Ein weiterer Aufgabenbereich des Kooperationscontrolling besteht in der *Erstellung eines formalen Geschäftsplans*, der die Erwartungen und Ziele der Partner für die Kooperation in eine quantifizierte Planung der Kooperation transformieren soll und dem Kooperationsmanagement als Richtlinie dient. "Often the formal agreement can be based on a quite detailed set of stated objectives as well as a business plan."[143] Die Struktur und der Detaillierungsgrad des Geschäftsplanes, z. B. die Frage, ob Planbilanzen enthalten sein sollten, ist wesentlich abhängig von der Art der strategischen Kooperation, d.h. ob es sich um eine projektbezogene Zusammenarbeit oder um die Gründung einer Gemeinschaftsunternehmung handelt. Im Minimalfall enthält der Geschäftsplan nur eine Aufstellung der kooperationsbezogenen Ressourcen und eine Kostenplanung.

5.3.3 Mitwirkung bei der Implementationsplanung

Bereits vor der eigentlichen Kooperationsdurchführung muß das strategische Programm[144] in operationale Sachziele transformiert, Ressourcen- und Informationsflüsse bestimmt und Durchführungsverantwortlichkeiten für Schlüsselmaßnahmen zur Erreichung der Sachziele festgelegt werden. Zusätzlich zu den aus Bereichs- und Resssortegoismen resultierenden Problemen von strategischen Programmplanungen *innerhalb* hierarchischen Organisationen wird die Transformation der strategischen Formalziele in Sachziele[145] und die Festlegung erster robuster Umsetzungs- bzw. Implementierungsschritte in strategischen Kooperationen durch die Notwendigkeit von *unternehmungsübergreifenden* Funktionsabstimmungen erschwert. Aufgabe des

---

140 Vgl. Lutz (1993), S. 158, der meint, daß Eventualpläne "Momentaufnahmen zementieren" und zu höheren Transaktionskosten führen. Vgl. auch Taucher (1988), S. 90; Frühling (1994), S. 77.

141 Vgl. Lutz (1993), S. 159.

142 Vgl. Parkhe (1993), S. 806-808.

143 Lorange/Roos (1992), S. 106. Bronder (1993a), S 101 ist sogar der Auffassung, ein "... Kooperationsvertrag ist ein rechtlich anerkannter Geschäftsplan."

144 Zum Begriff "Strategisches Programm" vgl. Kirsch et al. (1988a), S. 212.

145 Zum Zusammenhang von Formal- und Sachzielen vgl. Klemm (1990), S. 81 und Jacob (1983), S 55f.

Kooperationscontrolling ist es daher, die Planungseffizienz durch eine bessere Operationalisierbarkeit der strategischen Zielgrößen zu steigern, d.h. im Sinne einer Aufgabendekomposition für eine Aufteilung der Gesamtaufgabe in einzelne, von den jeweiligen Funktionsbereichen der Partnerunternehmungen zu erfüllenden Aufgabenblöcke zu sorgen, die hierfür erforderlichen Ressourcen zu bestimmen und zu bewerten und die Festlegung von Einzelverantwortungen und Zeitzielen für deren Erfüllung sicherzustellen. Durch die von den Partnern gemeinsam durchzuführende, operationale Implementierungs- und Durchführungsplanung erfolgt eine Art "Testlauf" für die Kooperation.[146] Bei der gemeinsamen Erstellung von Geschäftsplänen, Budgets und Ressourcenplanungen werden die unterschiedlichen Sichtweisen der Partner offengelegt, die Umsetzung des Kooperationsvorhabens beschleunigt, die Einrichtung von formalen und informalen Führungs- und Informationssystemen gefördert und die "Kooperationschemie" zwischen den Mitarbeitern der Partnerunternehmungen getestet.

Das gesamte Planungssystem einer Kooperation setzt sich aus verschiedenen Teilmodulen wie Zielplanung, Strukturplanung, Ressourcenplanung, Kooperationsprozeßplanung, Ergebnis-, Finanz- und Liquiditätsplanung zusammen. Dem Controlling obliegen bei der Implementations- und Durchführungsplanung vor allem Koordinations- und Integrationsaufgaben, Informationsversorgungsfunktionen und Aufgaben des Planungsmanagement. Die Konzeption, Implementierung und Weiterentwicklung des Moduls der Ergebnis-, Finanz- und Liquiditätsplanung kann als zentrale Eigenaufgabe des Controlling angesehen werden. Durch die Integration der anderen Planungsmodule in die Ergebnis-, Finanz- und Liquiditätsplanung kann das Controlling seine Aufgabe zur Gesamtkoordination erfüllen. Zur rationalen Organisation der Planungsaufgabe kann das Controlling die Verwendung von *Methoden und Instrumenten der Projektplanung* initiieren und unterstützen.

Eine besondere Bedeutung für die integrative Planung und Steuerung von strategischen Kooperationen kommt dabei der *Meilensteintechnik* in Verbindung mit einer integrierten Leistungs-, Budget- und Terminplanung und -kontrolle zu. Die Verwendung der Meilensteintechnik in strategischen Kooperationen ermöglicht, im Unterschied zu technokratischen Projektplanungen, bei denen sich die Projektgesamtaufgaben vollständig und eindeutig in einzelne Aufgabenschritte zerlegen lassen, nur eine Grobstrukturierung der Schlüsselaufgaben und erfordert eine Orientierung an solchen strategischen Meilensteinen[147], die den Erreichungsgrad bestimmter Erfolgs- und Fähigkeitspotentiale ausdrücken, wie z. B. Steigerung des Marktanteils, Errei-

---

146 Vgl. Newman (1992), S. 77. Rühle von Lilienstern (1972), S. 29 plädiert sogar dafür, die Kooperation in Form eines "Planspiels" mit den Partnern durchzuspielen.

147 In der betriebswirtschaftlichen Literatur werden in der Regel drei Arten von Meilensteinen unterschieden. Meilensteine "erster Art" sind operative und monetäre Ziele, Meilensteine "zweiter Art" beziehen sich auf strategische Erfolgsfaktoren, Meilensteine "dritter Art" sind projektbezogene Vorgabenwerte für die Durchführung bestimmter, im Rahmen einer Strategie genau definierter Spezialprojekte. Vgl. Becker, F. (1990), S. 159ff.; Hasselberg (1989), S. 171.

chung eines bestimmten Bekanntheitsgrades einer Marke oder Erzielung von bestimmten Lernfortschritten in bezug auf eine bestimmte Fähigkeit.[148] Eng verbunden mit der wert- und potentialzielorientierten Bestimmung der Meilensteine bei der Kooperationsimplementierung und -durchführung ist die Festlegung von Leistungskennziffern der Kooperation. Eine während der Kooperationsrealisierung laufend durchzuführende Leistungs-, Ergebnis- und Terminplanung sowie die strategische Kontrolle haben sich an den im Rahmen der Meilensteinfestsetzung bestimmten Leistungs- und Terminzielen zu orientieren. Die Zerlegung der Kooperationsgesamtaufgabe in zeit- und sachbezogene Aufgabenblöcke und die Definition von Meilensteinen erleichtern einerseits die Planung und andererseits auch die zu einem späteren Zeitpunkt erfolgende Durchführung und Kontrolle, da die den strategischen Kooperationen innewohnende Komplexität reduziert wird, Verantwortlichkeiten direkt zugeordnet werden können, Kooperationsmitarbeiter sich an strategischen Schlüsselgrößen wie Qualität und Marktanteil besser orientieren können und Zielvorgaben konkreter gefaßt werden. Eine Konzentration auf die Hauptelemente der Kooperationssachaufgabe erscheint dabei sinnvoll, um einen bewußten "evolutorischen Spielraum"[149] zu schaffen, dem Kooperationsmanagement eine ausreichende Flexibilität zu gewähren und potentielle Demotivationswirkungen aus einer zu starken Plandeterminiertheit zu vermeiden. Zusätzlich hat das Controlling bei der Aufstellung von Aktionsplänen für eine ausreichende Analyse der möglichen und wahrscheinlichen Störungen während der Durchführung zu sorgen. Zur Unterstützung bei der Meilensteinfestlegung und -planung kann das Controlling Formblätter und Darstellungsmethoden entwickeln, wie in Abbildung 25 auf der folgenden Seite beispielhaft dargestellt.[150]

---

148 Vgl. Adler/McDonald/MacDonald (1995). Zu den Problemen und Schwächen einer Leistungsbeurteilung mit Hilfe von strategischen Meilensteinen vgl. Merchant (1985), S. 112.

149 Vgl. Pümpin (1986), S. 193.

150 Gerybadze (1995), S. 151 plädiert zudem für eine konsequent prozeßorientierte Implementationsplanung und fordert hierzu den Einsatz von "flow charts".

Beschreibung	Geplanter Fertigstellungszeitpunkt	Direkte Budgetzuordnung	Durchführungs-/ Koordinationsverantwortung	Mögliche Störungen (Beispiele)
Sachzielorientierte Meilensteine				
• Umstellung der Produktionsanlagen	März 1997	2,0 Mio. DM	Produktionsleiter Partner A	Unerwarteter Kapazitätsausfall
• Aufbau eines gemeinsamen Vertriebssystems	April 1997	0,2 Mio. DM	Vertriebsleiter beider Partner	Systeminkompatibilität
• Einführung eines neuen Anreizsystems für Außendienstmitarbeiter	Dez. 1997	0,3 Mio. DM	Vertriebsleiter/Personalleiter beider Partner	
• Ansprache der 200 größten potentiellen Abnehmer	Mai 1997	0,1 Mio. DM	Vertriebsleiter/Marketingleiter beider Partner	Fehlende Produktkonsolidierung
• ...	...	...	...	...
Strategische Meilensteine				
• Stückkostensenkung um 10%	Juli 1998	—	Kooperationsführung	Unerwarteter Kapazitätsausfall
• Marktanteil im Land A von 15%	Ende 1998	—	Kooperationsführung	Systeminkompatibilität
• Reduktion der Lieferzeit auf 24 Stunden	Juli 1998	—	Leiter Logistik/Produktion der Kooperation	
• Reduktion der Bestände um 10%	Juli 1998	—		
• Bekanntheitsgrad von mind. 50% bei den professionellen Anwendern	Ende 1998			

Abbildung 25: Beispiel für eine kooperationsbezogene Meilensteinplanung

Mit der Festlegung und Planung der Meilensteine eng verbunden ist die Planung von Ressourcenströmen und die strategische Budgetierung von Einzelmaßnahmen und angestrebten Erfolgspositionen.[151] Um die strategischen Programme der Kooperation durchzuführen, sind Ressourcen erforderlich, die teilweise von den Partnerunternehmungen bereitgestellt werden müssen. Eine *explizite Ressourcenbereitstellung* für die Kooperation ist nicht nur in Joint-Ventures erforderlich, bei denen Fragen der Ressourcenausstattung in der Regel fester Bestandteil des Kooperationsvertrages sind, sondern auch bei strategischen Wertschöpfungspartnerschaften und Allianzen, um bei Kapazitätsengpässen Streitigkeiten darüber zu vermeiden, ob eine bestimmte Maschine, eine Produktionskapazität oder ein bestimmter Mitarbeiter der Kooperation oder einer Partnerunternehmung als "Ressource" zugerechnet wird.[152] Kooperationsbezogene Ressourcen "...must be explicitely set aside by each of the focal organizations. The reality of effecting a particular strategic plan will largely depend on the ability of each focal organization to mobilize the necessary resources to do its part ... Too often, there is a tendancy to underallocate critical resources to the cooperative venture, and/or to commit resources only on general terms, without actually nominating the executives in question, ear-making the resources clearly, etc."[153]

Aufgrund des hohen Komplexitätsgrades ist es nur schwer möglich, Kooperationen von zentraler Stelle vollständig vorauszuplanen. Aus Flexibilitätsgründen, zur Steigerung der Motivation der Kooperationsführung und aufgrund einer nur begrenzten Planbarkeit ist es sinnvoll, dem Kooperationsmanagement nur Rahmenwerte vorzugeben, innerhalb derer relativ frei agiert werden kann. Zur Festlegung dieser Rahmen eignen sich *strategische Kooperationsbudgets*[154], die aufbauend auf den zur Realisierung der Meilensteine erforderlichen Ressourcen der Kooperation in unterschiedlichem Detaillierungsgrad[155] Ausgabenbeschränkungen und Zuteilungslimits vorgeben können. Zudem dienen strategische Budgets auch als Grundstruktur für die laufende Überwachung des Kooperationsgeschehens und für das vom Controlling einzurichtende Kooperationsreporting. Dem Controlling obliegt die *Formalisierung und Koordination des strategischen Budgetierungsprozesses.*[156] Die Kooperationsbudgets sind an den Planungszyklen der Partnerunternehmungen und den zur Realisierung der Meilensteine erforderlichen

---

151 Ein Beispiel für Möglichkeiten zur Budgetierung von Erfolgspositionen und qualitativen Fähigkeitspotentialen gibt Lehmann (1993), S. 144.

152 Zu den grundsätzlichen Anforderungen an die Ressourcenzuordnungen in strategischen Kooperationen vgl. Lutz (1993), S. 189. Zur Stabilitätsförderung ist insbesondere auf eine *Basis-Reziprozität* der Ressourcenflüsse zu achten.

153 Lorange/Roos (1992), S. 108f.

154 Unter einem Budget soll in dieser Untersuchung ein formalzielorientierter Plan verstanden werden, der einem Verantwortungsbereich für eine bestimmte Zeitperiode verbindlich vorgegeben wird. Vgl. Dambrowski (1986), S. 19.

155 Der Detaillierungsgrad ist maßgeblich von dem Führungskonzept der Kooperation und dem gewährten Autonomiegrad abhängig.

156 Zur Strategischen Budgetierung als Instrument des strategischen Controlling vgl. Lehmann/Weber (1990). Zu den Aufgaben des Controlling im Prozeß der strategischen Budgetierung vgl. Lehmann (1993), S. 152.

Zeitperioden auszurichten. Insbesondere bei innovativen und potentialorientierten Kooperationen benötigt die Kooperationsleitung zusätzliche Ressourcen zur Steuerung unvorhergesehener Entwicklungen. Der bewußte Einbau von "slack resources" dient der Aufrechterhaltung der Handlungsflexibilität und sollte vom Controlling in einer vom Grad der Unsicherheit der zugrundehegenden Kooperation abhängigen Höhe in die Ergebnis- und Finanzplanung aufgenommen werden.

Die wesentlichen, vorbereitenden Planungsaktivitäten sollten nicht nur gemeinsam von den Partnern sondern auch in Zusammenarbeit mit dem vorher bestimmten Kooperationsmanagement-Team erfolgen. Bei den hierfür erforderlichen horizontalen und vertikalen Abstimmungsmechanismen kann das Controllingsystem in seiner Koordinationsrolle wesentliche Unterstützungshilfe leisten. Mit der Meilensteinplanung, der Festlegung von Ressourcenbudgets für Schlüsselaktivitäten, der Erstellung eines gemeinsamen und verbindlichen Geschäftsplanes sowie der schriftlichen Fixierung der Kooperationsvereinbarungen in einem Kooperationsvertrag ist die Kooperationsvorphase abgeschlossen und kann die eigentliche Umsetzung der Kooperationsstrategie erfolgen.

5.4 Phase der Kooperationsdurchführung: Unterstützung und Kontrolle der Kooperationsrealisierung

5.4.1 Mitwirkung bei der Planung und Einrichtung kooperationsbezogener Managementsysteme

Die Phase der Kooperationsdurchführung ist durch eine fortschreitende Detaillierung der in den vorangegangenen Phasen erfolgten Grobplanung gekennzeichnet. Zu Beginn müssen die Systeme und Strukturen dafür eingerichtet werden, daß die Kooperationssachaufgaben erfüllt werden können. Die hierfür erforderlichen Aufgaben umfassen unter anderem die Gestaltung der Informations- und Kommunikationsstrukturen zwischen den Partnern, die Gestaltung von Anreiz- und Entlohnungssystemen, aber auch stärker sachlich-technische Maßnahmen wie die Umstellung von Produktionsanlagen, die Abstimmung von Logistikprozessen, die Bereinigung von Sortimenten oder die Einrichtung eines gemeinsamen Vertriebsnetzes. Da das Besondere von strategischen Kooperationen in der gemeinsamen Wahrnehmung und Überwachung des Kooperationsmanagement durch die Partner liegt, bestehen die kooperationsspezifischen Controllingaufgaben vor allem in der Mitwirkung bei der Planung und Einrichtung ziel- und stabilitätsfördernder Managementsysteme, insbesondere in bezug auf die Anreiz- und Entlohnungssysteme, die Gestaltung der Informationsbeziehungen und die Einrichtung von Informations- und Berichtssystemen.[157] Die sachlich-technischen Vorbereitungsmaßnahmen der Koopera-

[157] Vgl. auch Abschnitt 5.4.4.

tionsdurchführung kann das Controlling durch betriebswirtschaftliche Kalkulationen, Make-or Buy-Analysen, Kapazitätsanalysen, Schätz- und Optimierungsverfahren, lebenszyklusbezogene Planungs- und Kontrollrechnungen, in einigen Fällen auch mit der Erstellung von Strukturplänen unterstützen. Die dabei anfallenden Controllingaufgaben und einsetzbaren Controllinginstrumente sind vergleichbar mit denjenigen, die bei der Durchführung strategischer Projekte in hierarchischen Organisationen entstehen. Aufgrund der geringen Kooperationsspezifität dieser Aufgaben und Instrumente erscheint es daher wenig zielfördernd, diese in der Literatur bereits in umfangreicher Weise behandelte Problematik an dieser Stelle nochmals darzulegen.[158]

Eine wichtige und kooperationsspezifische Aufgabe des Controlling im Rahmen der Implementierungsvorbereitungen einer Kooperation besteht jedoch in der *Mitwirkung bei der Gestaltung der Informationsprozesse und -systeme zur Übertragung der strategischen Fähigkeiten zwischen den Partnern.* Diese Aufgabe besteht aus zwei Bereichen, einerseits der Schaffung einer geeigneten Atmosphäre zur gewollten Übertragung von Fähigkeiten und Kenntnissen zur gemeinsamen Erfüllung der Kooperationsaufgaben und andererseits der Verhinderung ungewollter Wissenstransformationen durch den Einbau ausreichender Schutzrechte. Die Einrichtung von Möglichkeiten und Fähigkeiten zur Übertragung und zum Erlernen von Fähigkeiten betrifft den Aufbau eines interorganisationalen Informationssystems, den Aufbau und die Förderung der Lern- und Kooperationsbereitschaft der Mitarbeiter sowie die bewußte Initiierung gemeinsamer Lernprozesse. Eine Verhinderung ungewollten Wissenstransfers sollte durch die bewußte Steuerung und Strukturierung der Kommunikations- und Informationsprozesse und -flüsse zwischen den Partnern und die klare Definition der Kooperationsgrenzen[159] angestrebt werden. Das Ziel dieser Strukturierung und Kanalisierung besteht darin, die Durchsichtigkeit der eigenen Betriebsabläufe zu begrenzen.[160] Dem Kooperationsmanagement obliegt demnach die Aufgabe, die Lernmöglichkeiten des Partners so zu begrenzen und die eigenen Lernfähigkeiten so zu stimulieren, daß eine Ausgewogenheit der Allianz gewährleistet ist.[161] Das Controlling hat zur Unterstützung dieser Aufgabe die Lernfortschritte sowohl der eigenen Unternehmung als auch die der Partner zu messen und gegenüberzustellen und ein "Wissensbestand-Management" einzurichten.[162] Zusätzlich kann das Controlling bei der Planung und Bewertung von Maßnahmen zur Lernförderung, der präzisen Formulierung von Lernzielen, der Ergreifung von Personalentwicklungsmaßnahmen, der Einrichtung von Beurteilungs- und Motivationssystemen, der Schaffung organisatorischer und kommunikativer Voraussetzungen und der Ausrichtung von Arbeitsprozessen an Lernfortschritten durch Methodenbereitstellung und Informationsversorgung unterstützend mitwirken. In unternehmungskritischen Fähigkeitsbe-

---

158 Vgl. bspw. Adlbrecht (1990); Alter (1991), insbesondere S. 231-257 und die dort angegebene Literatur.

159 Vgl. Littler/Leverick (1995), S. 63.

160 Vgl. Hamel/Doz/Prahalad (1989), S. 135.

161 Die negativen Konsequenzen einer Unausgewogenheit hinsichtlich der Lerngeschwindigkeiten der Partner beschreiben Hamel/Doz/Prahalad (1989), S. 135 in Form einer "Lern-Abhängigkeitsspirale".

162 Zu Controllingaufgaben bei der Unterstützung organisationaler Lernprozesse vgl. Sommerlatte (1995)

reichen kann auch die Einsetzung einer organisatorischen Informationsschnittstelle zwischen den Partnern als eine Art "Informations-Gate-keeper"[163] erwogen werden, um die Informationsbeziehungen zwischen den Partnern zu kanalisieren und die Gefahr der ungewollten Übertragung von Informationen zu begrenzen. Der personellen und organisatorischen Gestaltung der Schnittstellen wird daher in der Kooperationsliteratur auch eine besondere Bedeutung beigemessen: "The precision of boundary determination agreements is a key factor in hybrid performance."[164]

Eine wichtige Funktion zur Unterstützung des kooperativen Verhaltens der Partner haben die Entwicklung und Implementierung von monetären und strategischen Anreizsystemen[165], weil damit das natürliche Eigeninteresse der Partner angesprochen wird. "Anreizsysteme ... sind in der Zusammenarbeit rechtlich selbständiger Unternehmungen deshalb so bedeutend, weil sie in Verbindung mit dem Vertrauen strategie- und zielkonforme Handlungen der Partner am ehesten gewährleisten."[166] Bei der Entwicklung von strategieorientierten Anreizsystemen, einerseits zur proaktiven Verhaltensbeeinflussung des jeweils anderen Partners und andererseits auch zur Steuerung der Aktivitäten der teilautonomen Kooperationsorganisation oder -unternehmung, hat das Kooperationscontrolling bei der Bestimmung geeigneter Bemessungsgrundlagen und der Messung und Quantifizierung der jeweiligen Beiträge zur Zielerreichung unterstützend mitzuwirken.[167] Die Bestimmung der Bemessungsgrundlagen sollte sich dabei an den Wert- und Potentialzielen der Partner für die Kooperation orientieren und eine Operationalisierung der strategischen Erfolgsgrößen herbeiführen.[168] Besteht das strategische Ziel einer Kooperation bspw. in dem schnellen Erreichen eines hohen Marktanteils bei internationalen Kunden, kann durch eine differenzierte Vergabe von Vertriebsboni und einer differenzierten Gestaltung von Marketingbudgets das kooperative Verhalten der gemeinsamen Vertriebs- und Marketingorganisation unterstützt und gelenkt werden. Auch produktionsbezogene Leistungen eines Joint-Venture-Partners können bspw. über qualitätsorientierte Bemessungsgrundlagen von Ressourcenzuordnungen und Entlohnungen sinnvoll gesteuert werden.[169] Die Koordination bei der Ein- und Durchführung strategischer Anreizmechanismen und -systeme erfordert eine intensive, horizontale und vertikale Zusammenarbeit zwischen den Controllingorganisationen der Kooperations- und der Kooperationsträgerebene.

---

163 Vgl. Garette (1989), S. 8. Zu den Aufgaben eines Schnittstellen-Managers in Kooperationen vgl. Frank (1994), S. 290f. und Haspeslagh/Jemison (1992), S. 206-212.

164 Borys/Jemison (1989), S. 289.

165 Nach Wild (1973), S. 47 ist ein Anreizsystem die "... Summe aller bewußt gestalteten Arbeitsbedingungen, die bestimmte Verhaltensweisen (durch positive Anreize, Belohnungen, etc.) verstärken, die Wahrscheinlichkeit des Auftretens anderer dagegen mindern (negative Anreize, Strafen) ...".

166 Cichon/Hinterhuber (1989), S. 146.

167 Vgl. Langguth (1994), S. 192.

168 Bei primär wertorientierten Kooperationen bietet sich daher eine Entgeltpolitik an, die an eine positve Erfüllung und Entwicklung der Werttreiber gekoppelt ist. Damit wird auch eine Reduzierung bestehenden Prinzipal-Agent-Problematik herbeigeführt. Vgl. Siegert (1995), S. 601.

169 Vgl. hierzu und zu generellen Aspekten eines "Zeitcontrolling" Simon (1989), insbesondere S. 57-67.

5.4.2 Sicherung einer ergebnisorientierten und vorwiegend operativen Planung, Steuerung und Kontrolle auf der Kooperationsebene

Im Verlauf der Kooperationsimplementierungs- und -realisierungsphase hat das Kooperationscontrolling die groben Kosten- und Ressourcenschätzungen sowie die strategischen Zielvorgaben der Konzeptions- und Gestaltungsphase schrittweise durch detaillierte Ressourcen- und Leistungsplanungen zu ersetzen und zu ergänzen. Insbesondere bei innovativen, potentialorientierten Kooperationen mit einer zeitlich unbestimmten Lebensdauer ist eine genaue Ermittlung der benötigten Ressourcen und Zeitspannen zur Leistungserstellung sowie die Bestimmung von Kosten für einzelne Kooperationsteilaufgaben in der Vorphase einer Zusammenarbeit problematisch. Die Erstellung einer auf der groben Struktur- und Ablaufplanung aufbauenden und an den strategischen Meilensteinen und vorgegebenen Globalbudgets ausgerichteten, fortschreitenden und eher *taktisch-operativen Kosten-, Finanz- und Investitionsplanung* ist daher als eine zentrale Eigenaufgabe des Controlling zu betrachten, für deren Durchführung das Controlling der Kooperationsorganisation die Gesamtverantwortung trägt. Zur wert- und potentialorientierten Entscheidungsunterstützung ist eine lebenszyklusorientierte und auf die Entscheidungssachverhalte und -zeitpunkte ausgerichtete Kosten-, Ressourcen- und Terminplanung vorzunehmen, die in einer integrativen Betrachtung die Ressourcen- und Leistungswirkungen von Entscheidungsalternativen und Entscheidungen in sämtlichen Phasen und Teilphasen der Kooperation offenlegt. Durch eine derartig strukturierte, meilensteinorientierte Planung wird eine spätere, den Kooperationsdurchführungsprozeß "begleitende" Kontrolle der wesentlichen Kooperationssachziele und der Strategiedeterminanten der Zusammenarbeit ermöglicht. Die Hauptzielsetzung einer solchen "begleitenden" Kontrolle besteht darin, den an der Kooperationsplanung und -durchführung Beteiligten ein Hilfsmittel zur Verfügung zu stellen, um Abweichungen möglichst frühzeitig und differenziert zu erkennen, um daraufhin Anpassungsmaßnahmen initiieren und zukünftige Planungen verbessern zu können. Begleitende, integrierte Wirtschaftlichkeitsrechnungen und Leistungsanalysen sollen die gesamterfolgsorientierte Kooperationsabwicklung sicherstellen. Hierzu ist einerseits eine Überprüfung der plankonformen Kooperationsdurchführung und andererseits die zielgenaue Anpassung der Pläne und Realisierungsmaßnahmen an veränderte Bedingungen und Informationen erforderlich. Abweichungsanalysen, Kosten-Nutzen-Analysen und Budgetkontrollen sind für eine begleitende Durchführungskontrolle strategischer Kooperationen nur bedingt geeignet, da eine genaue Kostenzurechnung zu strategischen Kooperationen vielfach problematisch ist, eine Kosten- oder Budgetabweichung oder -überschreitung keinen hinreichenden Indikator für eine Fehlentwicklung darstellt[170] und die Auswirkungen von strategischen Entscheidungen und der ihnen nachfolgenden operativen Umsetzungsmaßnahmen auf die Zielgrößen nur schwer voneinander zu trennen sind. Bei der Bewertung der Umsetzung strategischer Kooperationen sollte

---

[170] Vgl. Coenenberg/Raffel (1995), S. 94f.

daher gleichsam auf quantitative Wirtschaftlichkeitsrechnungen und *qualitativ-heuristische Schätzverfahren* zurückgegriffen werden. Geeignete Instrumente und Darstellungsmethoden zur Durchführungskontrolle stellen die an der Nutzwertanalyse und den geplanten Meilensteinen und Strategiedeterminanten orientierten Verfahren wie "MOSES-Analyse"[171], Meilensteintrendanalyse und dynamische Kooperationsbilanzen dar.

Parallel zur Detaillierung der Kosten-, Ressourcen- und Leistungsplanung sind auch Verfeinerungen im Bereich der kooperationsbezogenen Finanz- und Liquiditätsplanung vorzunehmen. Das Controlling auf der Kooperationsebene hat in einer *lebenszyklusorientierten Finanz- und Liquiditätsplanung* die kooperationsbezogenen Ein- und Auszahlungsströme nach ihrem zeitlichen Anfall zu erfassen und gegebenenfalls Entscheidungsalternativen zur Handhabung von finanziellen Engpässen bereitzustellen.

Abhängig davon, ob die Kooperationsvereinbarung sich auf die gemeinsame Durchführung bzw. Abstimmung repetitiver Tätigkeiten, wie z.B. bei langfristigen Vertriebskooperationen, oder auf die projektbezogene, gemeinsame Erstellung eines neuen *Systems* wie bspw. die Entwicklung eines neuen Produktes oder Verfahrens bezieht, trägt das Kooperationscontrolling stärker den Charakter eines *operativen, dezentralen Controlling* in "normalen" Organisationen oder die Grundzüge eines *Projektcontrolling* in der Durchführungsphase. Die Controllingaufgaben und -instrumente auf der Kooperationsebene zur Sicherung einer ergebnisorientierten Planung, Steuerung und Kontrolle der Zusammenarbeit besitzen nur in folgender Hinsicht kooperationsspezifische Elemente:

- Notwendigkeit zur Verknüpfung und Abstimmung mit zwei oder mehreren hierarchisch übergeordneten und in den meisten Fällen nicht oder nur teilweise kompatiblen Controllingsystemen und -prozessen,
- Berücksichtigung der sachlich und dadurch auch zeitlich begrenzten Kooperationslebensdauer,
- in der Regel stärkere, teilweise auch operative Vorgaben durch die Trägerorganisationen (z. B. Zwang zur Verwendung bestimmter Kapazitäten oder Leistungen der Partnerunternehmungen),
- meist größere Planungsunsicherheit aufgrund der höheren Instabilität von Kooperationen gegenüber hierarchischen Unternehmungsorganisationen.

Gerade der erstgenannte Punkt bereitet nach Aussage der im Rahmen dieser Untersuchung befragten Kooperations- und Controllingexperten aufgrund der daraus resultierenden Komplexität von Planungs-, Kontroll- und Managementsystemen besondere Schwierigkeiten in der Kooperationspraxis. Aufgrund dieser Komplexität und der gleichzeitig erforderlichen Flexibilität auf der Kooperationsebene fordert Harrigan daher:

---

[171] Vgl. Abschnitt 4.2.2.

"... adaptive systems are needed to provide for the changes that may occur in the relationships between joint-venture partners, between owner and venture, or within the venture's domain ... (but, Anm. d. Verf.) firms must be wary of overburdening their ventures with excessive (planning and, Anm. d. Verf.) reporting obligations. Paradoxically, the management systems used to govern ventures are often *more* detailed than the systems of either owner because the venture must bridge the cultural differences between partners."[172]

Diese Forderung nach einer *Komplexitätsbegrenzung der kooperationsbezogenen Management- und Controllingsysteme* ist als wesentliches Ziel bei der Entwicklung und Implementierung der Steuerungs- und Koordinationssysteme aufzunehmen.[173] Von größerem Interesse und größerer Bedeutung als die vorwiegend operative Planung und Kontrolle auf der Kooperationsebene ist für die Partnerunternehmungen jedoch die strategische Kontrolle und Überwachung der Zusammenarbeit hinsichtlich der mit der Kooperationsstrategie verfolgten Wert- und Potentialziele. Die Koordination und Gesamtverantwortung für eine derartige, strategische Überwachung, die im folgenden Abschnitt detailliert dargestellt werden soll, obliegt den Controllingorganisationen der Kooperationsträger und soll eine fortlaufende Einbindung der Kooperation in die Gesamtunternehmungsstrategie der Partner sicherstellen. Die finanzwirtschaftliche Verknüpfung der Kooperationsplanungen und -ergebnisse mit den periodischen Plänen einer Unternehmung erfolgt bei eigenständigen Kooperationsgesellschaften über eine Konsolidierung auf der Konzernebene. Kooperationsbezogene Maßnahmenplanungen in strategischen Allianzen und Wertschöpfungspartnerschaften sind meist durch die direkte Einbeziehung mehrerer Funktionsbereiche der Kooperationsträger gekennzeichnet, so daß eine direkte Verknüpfung der Ressourcen-, Ergebnis- und Finanzplanung der Kooperation mit den operativen Plänen der Funktionsbereiche der Partnerunternehmungen erforderlich ist.[174]

5.4.3 Durchführung einer wert- und potentialorientierten, strategischen Kooperationskontrolle

Die ganzheitliche Beurteilung und die strategische Kooperationssteuerung obliegt auch in der Durchführungsphase den Partnerunternehmungen. Basierend auf den Informationen von der Kooperationsebene und anderen Informationen aus den Partnerunternehmungen und ihren Umwelten treffen die Kooperationsträger grundsätzliche Entscheidungen über den Kooperationsverlauf hinsichtlich der Änderung der Kooperationsrahmenbedingungen, hinsichtlich be-

---

172 Harrigan (1986), S. 77-80.

173 Vgl. Abschnitt 6.1.

174 Die Verknüpfungsproblematik von Kooperationsplanungen mit den Planungen der Partnerunternehmungen (insbesondere bei Wertschöpfungspartnerschaften) resultiert daraus, daß die Kooperationssphäre sowohl Leistungen der einzelnen Funktionsbereiche der Partnerunternehmungen empfängt, andererseits auch Veränderungen der Arten-, Mengen-, Zeiten- und Wertestruktur von Funktionsbereichen bewirkt.

deutender Neu- und Erweiterungsinvestitionen sowie in bezug auf die strategische Orientierung. Das Kooperationscontrolling hat für diese Entscheidungen die notwendige Informationsgrundlage sicherzustellen, was insbesondere die *Koordination und Überwachung einer strategischen Kooperationskontrolle* einschließt. "This means constantly reassessing whether the basic direction is still valid and obtaining early warning signals for when it is necessary to modify a particular strategic direction."[175] Die inhaltlichen Elemente einer strategischen Kontrolle umfassen:[176]

- Überprüfung der Kooperationsvision und der Summe der Gestaltungsziele,
- Überprüfung der Prämissen der Kooperationsstrategie,
- termin- und leistungsbezogene Überwachung der Realisierung der geplanten strategischen Meilensteine und der Etappenziele für die Kooperationsimplementierung und -durchführung,
- ungerichtete Überwachung der Kooperationssphäre und des Kooperationsumfeldes.

Während des gesamten Verlaufes einer Kooperation haben die Partnerunternehmungen die Kooperationsvision und das Leitbild, d.h. die Summe der vorgegebenen Kooperationsziele, kritisch auf Vollständigkeit und Konsistenz untereinander und mit anderen strategischen Zielen der jeweiligen Unternehmungen im Sinne einer "fundamentalkritischen Revision" zu überprüfen. Die Gefahr einer Verselbständigung von Kooperationen oder des Auftretens von Dysfunktionalitäten aufgrund nicht-kompatibler und nicht-vollständiger Zielsysteme besteht insbesondere bei Joint-Ventures, die tendenziell über eine größere Autonomie und damit eventuell auch über eigenständige Kulturelemente verfügen als strategische Wertschöpfungspartnerschaften und Allianzen, die stärker operativ mit den Funktionsbereichen der "Eltern" verbunden sind. Dem Kooperationscontrolling obliegen in diesem Zusammenhang ähnliche *Unterstützungsaufgaben hinsichtlich der Konsistenz- und Vollständigkeitskontrolle* wie bei der erstmaligen Festlegung der Kooperationsziele. Zur instrumentellen Unterstützung kann die schriftliche Fixierung von Kooperationsgrundsätzen und -zielen, die Darstellung von Ziel-Netzwerken und Zielhierarchien sowie die Anwendung von Checklisten herangezogen werden.[177]

Da das Setzen von Planungsprämissen ein wesentliches Mittel zur Strukturierung von Entscheidungen und zur Reduktion von Planungskomplexität darstellt und somit in einem hohen Maße die Kooperationsstrategie determiniert bzw. beeinflußt, liegt in bezug auf die Prämisseneinhaltung ein hochgradig kontrollrelevantes Risiko vor.[178] Das Controlling hat daher während des gesamten Kooperationsverlaufes *eine Prämissenkontrolle* durchzuführen. Hierbei geht es um die Überprüfung, inwieweit die Ausgangsannahmen der Kooperationsplanung im

---

175 Lorange/Roos (1992), S. 115. Vgl. auch Littler/Leverick (1995), S. 64.

176 Vgl. Pampel (1993b), S. 200f.

177 Vgl. Gälweiler (1990), S. 210-215. Ringlstetter/Obring (1992), S. 1315 haben einen Fragenbaum zur Zielüberprüfung in strategischen Beteiligungen entwickelt.

178 Vgl. Abschnitt 4.2.2.

Hinblick auf die relevanten Umweltvariablen, z. B. die Entwicklung eines Marktes, der Wettbewerbssituation, der Währungskurse etc, aber auch auf partnerbezogene Größen, z. B. Weiterentwicklung der Produktpalette, geographische Absatzausdehnung etc., mit den gegenwärtigen und insbesondere zukünftigen Ausprägungen übereinstimmen. Zur Aufdeckung von Prämissen und als Grundlage für einzusetzende Checklisten dient eine während der Planungsphase zu erstellenden "Prämissenbuchhaltung". Zur Begrenzung der Komplexität und zur Effizienzsteigerung sollte sich die Prämissenkontrolle des Controlling auf die Erfolgsfaktoren der Kooperationssachaufgabe und die Erfolgsfaktoren der Kooperationsstrategie, im Sinne einer Fokussierung auf kritische Prämissen, beziehen. Hierzu ist eine "ABC-Klassifikation" der Prämissen sinnvoll. Im Sinne der Handhabbarkeit erscheint es auch sinnvoll, die Prämissenkontrolle mit der Führungskonzeption eines "Management-By-Exception" zu verbinden. Dies bedeutet, daß Reaktionen erst dann vorgesehen sind, wenn die vorher festgelegten, kritischen Schwellenwerte, bspw. ein Währungskorridor, unter- oder überschritten werden. Das Controlling hat die Formulierung von Schwellenwerten durch Kalkulationen und Sensitivitätsanalysen zu unterstützen und zu koordinieren, sowie das Melde- und Berichtsverfahren für Prämissenabweichungen festzulegen. In diesem Zusammenhang bietet sich die Verwendung von "Delta-Reports" an, die nur kritische Abweichungen aufzeigen. Neben der Einteilung in kritische und nicht-kritische Prämissen hat das Kooperationscontrolling auch eine Systematisierung in beeinflußbare und nicht-beeinflußbare Prämissen vorzunehmen und proaktive Maßnahmen vorzuschlagen, wie eventuellen Prämissenabweichungen zu begegnen ist. Zur Operationalisierung der Prämissenkontrolle bietet sich in vielen Fällen die Bildung von Indikatoren im Sinne von "Prämissenkennzahlen" oder die Einrichtung von Prämissenausprägungsklassifikationen an. Zusätzlich erscheint eine Orientierung der Prämissenkontrolle an den Kriterien und Profildarstellungen zur Beurteilung der strategischen Ausgangsposition und der Partnersuche und -bewertung sinnvoll. Die für die Prämissenkontrolle erforderliche Informationsversorgung ist gemeinsam vom Kooperationsmanagement und der Controllingorganisation sicherzustellen.

Ein wichtiger Bestandteil der strategischen Kontrolle auf der Ebene der Partnerunternehmungen ist die Überprüfung der Erreichung kooperationsbezogener Wert- und Potentialziele im Sinne einer *zukunftsgerichteten Planfortschrittskontrolle*. Diese kann teilweise anhand der vorher festgelegten Meilensteine auf der Kooperationsebene erfolgen, bedarf allerdings zusätzlicher Analyse- und Überwachungsroutinen für diejenigen Größen, die den Fortschritt in der Erreichung der Ziele für die Kooperation, also der partnerspezifischen Strategieziele, dokumentieren. Verfolgt einer der Partner bspw. das Ziel des Erlernens technologischer oder organisatorischer Fähigkeiten, so hat das Controlling den Lernfortschritt zu dokumentieren und zu überwachen. Dabei bestehen allerdings nicht unerhebliche Schwierigkeiten bezüglich der Meß- und Erfaßbarkeit, Vergleichbarkeit, Interpretierbarkeit und der Eindeutigkeit der Ergebnisse. Das Controlling hat daher Verfahren und Indikatoren zur Leistungs- und Lernfortschrittsmessung bereitzustellen, die diesen Problemen Rechnung tragen.

Kriterien/Beschreibung	Lernstufe I	Lernstufe II	Lernstufe III
Allgemeine Markt-kenntnisse	• Grobe Kenntnisse der Marktgröße, Wettbewerber, Preise etc.	• Detaillierte Kenntnisse der Marktgröße und -segmente, Wettbewerber, etc. • Gutes Verständnis für marktbezogene Erfolgsfaktoren	• Beherrschung der Erfolgsfaktoren und Spielregeln • Intensive Kontakte zu Wettbewerbern und Stakeholder-Gruppen • Gut funktionierendes Informationssystem
Kenntnisse über Abnehmergruppen	• Grobe Kenntnisse über einzelne Abnehmergruppen	• Detaillierte Kenntnisse der Abnehmergruppen und ihrer Anforderungen • Persönliche Kontakte zu den wichtigen Einkäufern/Einkäuferinnen	• Kenntnisse für rentabilitätsbezogene Abnehmersegmentierungen • Detaillierte Kenntnisse der Wert- und Kostenketten
Kundenbindungen	• Nur verkaufsorientierte Kundenbeziehungen	• Umfassende Beziehungen zu den Kunden in allen direkten und indirekten, vertriebsrelevanten Bereichen	• Kenntnis der gemeinsamen Optimierungsmöglichkeiten über die Wertschöpfungsstufen
Vertriebsplanung/ -management	• Kurzfristige und grobe Absatzplanungen möglich	• Fähigkeit zur Erstellung langfristiger Absatzprognosen • Fahigkeit zur Entwicklung marktspezifischer Vertriebssysteme	• Kenntnisse zur Einrichtung eines langfristigen und flexiblen Systems zur Absatz- und Umsatzprognose • Fähigkeit zum Einsatz standardisierter und akzeptierter Steuerungsmodule
Arbeitsorganisation	• Hoher Zentralisierungsgrad mit vielen Hierarchieebenen	• Begrenzte Dezentralisierung von Routineaufgaben möglich	• Fähigkeit zur Einführung dezentraler, flacher Hierarchien • Möglichkeit zum "Downsizing" der Zentrale
Fähigkeits-/Kenntnisreichweite in der Unternehmung	• Wenige Führungkräfte mit fragmentierten Kenntnisbausteinen	• Einige Führungskräfte und Mitarbeiter mit aufgaben- und funktions- bzw. marktsegmentbezogenem Fachwissen	• Viele Mitarbeiter unterschiedlicher Hierarchiestufen mit guten marktspezifischen Kenntnissen und Kenntniszusammenhängen

Abbildung 26: Beispiel für eine Klassifikation und Bewertungssystematik von Lernfortschritten

Für die Messung von Lernfortschritten bietet sich bspw. eine Einteilung und verbale Beschreibung des Lernzieles in einzelne Stufen und Klassen vor Kooperationsbeginn an, anhand derer eine Abschätzung des Lernfortschritts zu unterschiedlichen Kooperationszeitpunkten erfolgen kann. Die Abbildung 26 zeigt eine mögliche Klassifizierung von Lernresultaten am Beispiel des Vertriebs von Technologieprodukten in "neuen", d.h. zunächst unbekannten Märkten. Zur Messung des Lernfortschritts zu unterschiedlichen Kooperationszeitpunkten kann das Controlling Fragebögen und Strategiesitzungen bereitstellen und organisieren und so die qualitativ-heuristische Selbsteinschätzung der Kooperationsmitarbeiter strukturieren und unterstützen.

Bei der Kriterienauswahl für die laufende, an der strategischen Durchführungskontrolle ausgerichtete Kooperationsbewertung hat sich das Controlling an den Wert- und Potentialindikatoren und -kennziffern zu orientieren, die bei der Strategieplanung festgelegt wurden.[179] Sinnvoll erscheint daher eine *Makropositionierung der Kooperationsentwicklung* zu unterschiedlichen, regelmäßigen oder an wichtigen Meilensteinen orientierten Zeitpunkten anhand der zweidimensionalen Strategiebewertungsmatrix aus Abbildung 24. Erst durch eine strukturelle und inhaltliche Identität von Kontroll- und Bewertungsverfahren mit den Planungsmethoden wird ein integratives Controlling der Kooperationsstrategie und eine Kontrolle nicht nur der Planumsetzung sondern auch der Planung selbst möglich. Hierzu ist vom Controlling eine Abweichungsanalyse durchzuführen bzw. zu koordinieren, die die Abweichungen in die Bereiche Strategieplanung und Strategieumsetzung einteilt.[180] Da diese Unterscheidung in der Praxis jedoch eine recht schwierig zu bewältigende Aufgabe darstellt, trennen kooperationserfahrene Unternehmungen nicht zwischen Planungs- und Durchführungsverantwortlichkeiten und fordern eine Identität der Verantwortlichen für Kooperationsplanung und -management.[181]

Ein weiteres Element der strategischen Kontrolle ist die *ungerichtete, strategische Frühaufklärung*.[182] Die wesentliche Aufgabe der Frühaufklärung und der zu ihrer Bewältigung einzurichtenden Frühaufklärungssysteme besteht darin, Veränderung im Um- und Insystem der Kooperation möglichst frühzeitig zu Beginn ihres Eintretens anhand "schwacher Signale" zu erkennen, darauf abgestimmte (Re-)Aktionsstrategien zu entwickeln.[183] Zur Steuerung der mit strategischen Kooperationen angestrebten Erfolgspotentiale ist die Einrichtung eines Früherkennungssystems "der dritten Generation" erforderlich, da die Bildung von Kennzahlen und Indikatoren, wie sie für die Erkennungssysteme der ersten beiden Generationen benötigt werden,

---

179 Mann (1990), S. 112 hat ein Bewertungsschema für die strategische Durchführungskontrolle von Maßnahmen und anvisierten Erfolgspositionen entwickelt.

180 Köhler (1976), S. 312 erhebt in diesem Zusammenhang die grundsätzliche Frage, ob eine Kontrolle an der ursprünglichen Planung oder an geänderten Planzielen auszurichten ist.

181 Ein solches Vorgehen erleichtert gleichzeitig die Gestaltung entlohnungs- und beförderungsorientierter Anreizsysteme.

182 Zur Frühaufklärung bzw. Früherkennung vgl. bspw. Hahn/Krystek (1979); Krystek/Müller-Stewens (1992); Krystek/Zur (1991).

183 Vgl. Steinle (1986), S. 6ff.

ein detailliertes Vorverständnis über die zu beobachtenden Bereiche voraussetzt und damit der Kontrolle von Planungsprämissen gleichkommt.

> "Leaders in both the parent firms and the alliance need to monitor their ongoing relationship for signs of disintegration due to neglect, imbalance or other factors. Alliance leaders need to prepare in advance for operational crises by identifying critical incidents and looking for early warning signals."[184]

Nicht alle Entwicklungs- und Veränderungsfelder und -möglichkeiten, die einen Einfluß auf die Kooperationsstrategie haben, sind vor ihrem Auftreten bekannt und können mit Indikatoren "belegt" werden. Vielmehr ist gerade in strategischen Kooperationen ein flächendeckendes "strategisches Radar" einzurichten. Da jedoch die Umsetzung einer ungerichteten Überwachung, "Exploration" und "Monitoring" in der Kooperationspraxis sehr problematisch ist,[185] kann auf indikator- und kennzahlenorientierte Früherkennungskomponenten nicht völlig verzichtet werden.[186] Folglich liegt das wesentliche Ziel bei der Einrichtung von Früherkennungssystemen in der *Schärfung des strategischen Bewußtseins* aller direkt oder indirekt von der Kooperation betroffenen Mitarbeiter. Da die Bedingungen und Entwicklungen einer Zusammenarbeit stark von den Veränderungen der In- und Umsysteme der Kooperationsträger abhängen, hat das Controlling insbesondere für eine Verknüpfung der kooperations- und partnerbezogenen Früherkennungssysteme zu sorgen.[187] Auch ist relativierend festzustellen, daß eine Unternehmung sich durch den Einsatz einer ungerichteten In- und Umweltbeobachtung nicht vollständig gegen alle strategischen Überraschungen wappnen kann.[188]

Zur *organisatorischen Umsetzung der strategischen Kontrolle* bietet sich die Durchführung regelmäßiger "Strategie-Audits" an. Mit der Implementierung solcher Audits wird eine systematische und strukturierte Auseinandersetzung des Kooperationsmanagement mit der wert- und potentialorientierten Kooperationsentwicklung initiiert.[189] Kernelemente eines Strategie-Audits sind die Vorlage eines formalen und schriftlichen, strategischen Kooperationsberichtes, seine Präsentation durch das Kooperationsmanagement und die sich anschließende Strategiediskussion zwischen Kooperations- und Kooperationsträgerorganisationen. Die gesamte Organisation und Koordination der Strategie-Audits kann vom Controlling übernommen werden. Hierzu zählt auch die formale und inhaltliche (Vor-) Strukturierung des operativen und strategischen Kooperations-Berichtswesen, das im folgenden Abschnitt detailliert dargestellt werden soll.

---

184 Troy (1994), S. 7.

185 Steinle/Lawa/Lier (1993), S. 814 weisen auf den geringen Verbreitungsgrad formalisierter Frühaufklärungssysteme in der Praxis hin.

186 Vgl. Pampel (1993b), S. 254.

187 Vgl. Pampel (1993a). Bronder/Pritzl (1991a), S. 32 haben einen Katalog häufiger Kooperationsgefährdungen und ihrer schwachen Signale in einer Art Checkliste zusammengestellt.

188 Vgl. Ansoff (1984), S. 361.

189 Vgl. Ringlstetter/Obring (1992), S. 1316.

5.4.4 Einrichtung operativer und strategischer Informations- und Berichtssysteme

Die Einrichtung eines operativen und auch strategischen Informations- und Berichtssystems ist eine wesentliche Eigenaufgabe des Controlling,[190] für die die Controllingorganisationen der Partner die Gesamtverantwortung tragen. Die Pflege und Weiterentwicklung der Informationssysteme, die die Kooperationsplanung, -steuerung und -kontrolle sowohl auf der Ebene des "dezentralen" Management als auch auf der Ebene der Kooperationsträger unterstützen sollen, ist gemeinsam von den Controllingorganisationen der Partnerunternehmungen und des Kooperationsprojektes sicherzustellen. Als Instrument für die Sicherung der Zielverfolgung und für die strategische und finanzielle Integration der Kooperation in die jeweiligen Sphären der Partnerunternehmungen dient das Berichtswesen. Das Berichtswesen oder Berichtssystem umfaßt dabei alle Berichte, Strukturen, Instrumente, Abläufe und Institutionen der Bereitstellung von Führungsinformationen. Die Berichtsarten für das Kooperationsmanagement lassen sich in geplante, aperiodisch ausgelöste und individuell von den Partnerunternehmungen verlangte Berichte unterteilen. Die Anzahl, der Umfang und der Inhalt der jeweiligen Berichte hängt unter anderem von der Art der Kooperation ab, aber auch von anderen Kontextfaktoren wie z. B. der Struktur, der Kultur oder der Planungssysteme der Partnerunternehmungen.[191] Gerade diese Spezifika der Planungs-, Kontroll- und Berichtssysteme in den Partnerunternehmungen führen in der Kooperationspraxis zu nicht unerheblichen Problemen aufgrund der unterschiedlichen inhaltlichen Belegung von Begriffen, der unterschiedlichen Informationsverarbeitungsregeln und -systeme, der nicht einheitlichen Berichtstermine und -intervalle, unterschiedlicher steuerrechtlicher Bestimmungen in den Ländern der Partnerunternehmungen[192], verschiedener Konsolidierungsverfahren und -notwendigkeiten sowie insbesondere auch unterschiedlicher Planungs- und Berichtskulturen in den Partnerorganisationen. Wichtige Controllingaufgaben bei der Festlegung und Einführung von kooperationsbezogenen Informations- und Berichtssystemen sind daher:

- Ermittlung des objektiven und subjektiven Informationsbedarfs der einzelnen Träger des Kooperationsmanagement[193],
- Erstellung und verbindliche Festlegung eines einheitlichen Begriffskataloges mit klaren und abgrenzbaren Definitionen für die kooperationsbezogenen Größen und Kennzahlen[194],
- Koordination der Einrichtung systemtechnischer Voraussetzungen zur Sicherung einer möglichst schnellen und effizienten Informationsgenerierung, -bearbeitung und -bereitstellung.
- Unterstützung bei der Festlegung von Standardberichten und Berichtsverfahren,

---

190 Vgl. Steinbichler (1990), S. 144.

191 Zu Kontextfaktoren auf Konzernstatusberichte vgl. Lehmann (1993), S. 198.

192 Zu den Grundlagen des Berichtswesens in internationalen Unternehmungen vgl. Kieninger (1993).

193 Zur Unterscheidung zwischen objektivem und subjektivem Informationsbedarf vgl. Koch (1994), S. 57.

194 Zu den grundlegenden Prinzipien für die Gestaltung von Berichtssystemen vgl. auch Schulte (1994), S. 22f.

Die Bemühungen um eine Effizienzsteigerung im Berichtswesen strategischer Kooperationen durch eine *Standardisierung und Vereinheitlichung der Prozesse, Inhalte, Verfahren und Strukturen* treffen in der Kooperationspraxis jedoch auf erhebliche *Widerstände der Partnerunternehmungen*, die häufig die Informationssysteme einer Vielzahl unterschiedlicher Tochtergesellschaften und Kooperationen miteinander zu einem Konzernberichtswesen integrieren müssen und daher keine Abweichungen von den jeweils unternehmungsweit festgelegten Regeln akzeptieren können. Die daher in der Kooperationspraxis häufig aufzufindenen "dualen Berichtswesen" belasten jedoch das Kooperationsmanagement mit unnötigen Doppelarbeiten und reduzieren die Kooperationsrente in einigen Fällen erheblich.[195] Zur Lösung dieser Problematik bietet sich eine weitestgehende Reduzierung und "Verschlankung" des Berichtswesen auf diejenigen Kennzahlen und Informationen, die für die strategische Kooperationssteuerung und für das externe Rechnungswesen absolut erforderlich sind, und die Einführung "relationaler Datenbanken"[196] an .

In der Kooperationspraxis wird zwischen regelmäßigen, meist monatlichen Informationsberichten und jährlichen Strategieberichten der Kooperation an die Partnerunternehmungen unterschieden. Die Struktur und der Inhalt der regelmäßigen Berichterstattung orientieren sich stark an den jeweiligen Strukturen der Konzernberichtswesen der Partner und umfaßen vor allem operative und finanzwirtschaftliche Kennziffern wie Umsatz- und Kostenentwicklungen, Absatz- und Produktionszahlen, Kapazitätsauslastungsgrade, Personalbestände etc., die sich datentechnisch leicht integrieren und mit anderen dezentralen Einheiten zusammenfassen und vergleichen lassen.[197] Die jährlich oder bei Vorliegen bestimmter Ereignisse (z.B. Durchführung von Erweiterungsinvestitionen, Erfüllung strategischer Meilensteine, Aufdeckung gravierender Zielabweichungen) durchzuführende, strategische Berichterstattung findet im Rahmen eines Strategie-Audits statt, das aus einem teilstrukturierten, schriftlichen Bericht und einer persönlichen Präsentation der Kooperationsführung mit anschließender Strategiediskussion besteht.[198] Dem Controlling obliegen neben der Organisation und Koordination der Durchführung dieser Strategiesitzung vor allem die Vorstrukturierung und Überprüfung des schriftlichen Berichtes sowie auf der Kooperationsebene die informatorische Unterstützung bei der Berichtserstellung. Zur Unterstützung einer wert- und potentialorientierten Kooperationsführung

---

195 Auf die durch unterschiedliche Systeme, Strukturen und Verfahren hervorgerufenen Ineffizienzen wurde auch in den Expertengesprächen hingewiesen. In einigen Fällen ist die Möglichkeit zur "Durchsetzung" der eigenen Standards und Verfahren auch ein zentrales Motiv dafür, daß eine Unternehmung die Anteilsmehrheit an einem Joint-Venture anstrebt.

196 Relationale Datenbanken ermöglichen insbesondere eine Vereinfachung der Verknüpfung ereignisorientierter Kooperationsrechnungen mit den periodenbezogenen Analysen und Rechnungssystemen der Kooperationsträgerebene.

197 Zur EDV-Integration eines Kooperationscontrolling können die Erkenntnisse der EDV-Integration von dezentralen Tochtergesellschaften herangezogen werden. Vgl. bspw. Schulte (1994), S. 20.

198 Die Integration physischer und meilensteinbezogner Leistungskennzahlen wird auch von Kaplan/Norton (1993), insbesondere S. 134 gefordert

und zur Integration der verschiedenen Elemente einer strategischen Kooperationskontrolle sind unabhängig von der Kooperationsart vier Module in den Strategiebericht aufzunehmen:

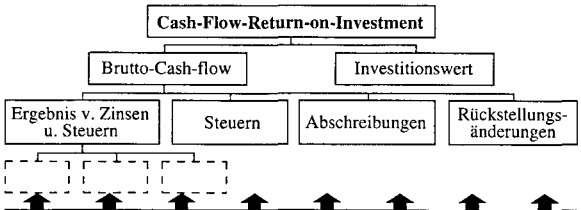
(1) Kooperationsentwicklung aus wertorientierter Perspektive unter Verwendung vorwiegend finanzwirtschaftlicher Informationen und Daten,
(2) Kooperationsentwicklung aus potentialorientierter Sichtweise durch Abbildung der strategischen Erfolgspositionen[199] und der Realisierungsgrade strategischer Meilensteine,
(3) Abweichung kritischer Planungsprämissen bzw. Auftreten unvorhergesehener Chancen/Risiken,
(4) Kommentar der Kooperationsführung in Form eines verbalen Lageberichtes.[200]

Die beiden erstgenannten Module sollten hinsichtlich der Berichtsfelder und Kennziffern einer vorgegebenen Struktur entsprechen, die während des Kooperationsverlaufes beibehalten wird, um durch die regelmäßige "Ablichtung" einzelner Kooperationssituationen aus einzelnen "Kooperationsfotos" einen "Kooperationsfilm" erzeugen zu können. Die flexible und offene Gestaltung der letzten beiden Module ermöglicht hingegen die Aufnahme kurzfristig auftretender und zum Zeitpunkt der Kooperationsplanung nicht berücksichtigter Entwicklungen in Form besonderer Chancen und Risiken. Die Festlegung der Berichtsgrößen und -indikatoren muß einzelfallspezifisch erfolgen. Insbesondere der Aggregationsgrad der Kennzahlen und Berichtsfelder variiert stark zwischen den verschiedenen Grundtypen strategischer Kooperationen. Die Abbildung 27 gibt deshalb beispielhaft die Struktur und den Inhalt eines Strategieberichtes für ein internationales Joint-Venture zur Markterschließung wieder.

---

199 Zur Orientierung des Berichtswesen an den strategischen Erfolgspositionen vgl. Pümpin (1986), S. 204.
200 Vgl. Seraphim/Herbst (1995), S. 25.

Wertorientierte Perspektive



- Absatzmengen/-preise
- Umsatzwachstumsrate
- Personal-/Materialkosten
- Zinsen
- Investitionsrate
- Bestände/Bestandsentwicklung
- Budgeteinhaltung/Finanzierungsbedarf
- Bilanzrelationen

Potentialorientierte Perspektive

Potentialorientierte/ qualitative Ziele	Indikakoren
Marktposition	• Marktanteil/Marktanteilsveränderungen • Anzahl Veröffentlichungen in Fachpublikationen • Verhältnis staatliche/private Aufträge
Kundenperspektive	• Relative Produktqualität/Service • Liefergrad
Interne Kooperations-perspektive	• Realisierung der Meilensteine zur Implementierung • Anteil profitabler Kunden • Gute des Kooperationsklimas
Innovations-/Lern-perspektive	• Grad der Marktkenntnisse • Anteil Nachbearbeitungen • Güte des Kontaktes zu lokalen Stakeholdern

Prämissenbuchhaltung/Frühaufklärung

Abweichende Prämissen unvor-hergesehene Chancen/Risiken	Mögliche Auswirkungen	Potentielle Reaktionsstrategien
Negative Währungskurs-abweichung um 15%	Rückgang des Gewinns um 20%	• Währungssicher-ungsinstrumente • Produktions-verlagerung
Direktinvestitionen des Konkurrenten A	5% Markt-anteilsverlust im folgenden Jahr	• Preisreduzierung • Intensivierung Marketing/Vertrieb
Streik von ___ bis ___	Kapazitäts-verlust von 7%	• Erhöhung der Sicherheitsbestände

Lagebericht

Kommentar der Kooperationsführung/
Ausblick/Markteinschätzung

Abbildung 27: Strategiebericht für ein internationales Joint-Venture zur Markterschließung

5.4.5 Unterstützung des Konfliktmanagement

Nicht nur während des Prozesses der Kooperationsvereinbarung sondern auch nach der Unterzeichnung von Kooperationsabkommen und -verträgen bestehen zwischen den Partnern latente Konflikte und Spannungen, die die Stabilität und Effizienz einer Kooperation und damit ihr Fortbestehen maßgeblich gefährden können.[201] Die potentiellen Konfliktfelder einer strategischen Kooperation werden einerseits durch die Kooperationsgestaltung bestimmt und lassen sich bereits in der Kooperationsvorphase erkennen, andererseits entwickeln sich auch neue Konfliktpotentiale durch die Entwicklung der Zusammenarbeit und der Partnerunternehmungen.[202] Werden Konfliktpotentiale nicht frühzeitig genug erkannt und Maßnahmen zu ihrer Beherrschung/Bewältigung ergriffen, kann es zu "Konfliktspiralen" und "Mißtrauenszyklen" mit negativen Wirkungen auf die Geschwindigkeit und Effizienz der Kooperationsaufgabenerfüllung und zu einer Steigerung der Transaktionskosten kommen. Daher ist für strategische Kooperationen ein *proaktives Konfliktmanagement*, d.h. eine zielorientierte, bewußte Gestaltung und Steuerung von Konfliktfeldern,[203] einzurichten, das durch das Kooperationscontrolling sowohl durchführungsbezogen als auch instrumentell unterstützt werden kann.

> "Typically co-operative ventures are poor at addressing conflict issues, allowing such issues to linger for long, with weakening and demoralizing results. It is necessary to have a planning and control process which counteracts problems in this arena, resolving conflicts early, and ensuring that a relatively low amount of organizational energy is spent on resolving friction within the co-operative network."[204]

Eine Unterstützung des Konfliktmanagement durch ein Kooperationcontrolling kann hinsichtlich der Vermeidung und Reduzierung, der Aufdeckung und der Bewältigung von Konflikten erfolgen. Zur Vermeidung bzw. Reduzierung von Konflikten dient neben der Berücksichtigung kultureller und kooperationsstabilitätsfördernder Kriterien bei der Partnerauswahl vor allem eine "Inventarisierung der issues", die den jeweiligen Partner bewegen, und die Bestimmung der relativen, subjektiven Wichtigkeit der einzelnen "issues". Eine Inventarisierung der "issues" der einzelnen Partner und insbesondere die Identifizierung kritischer Anforderungen an die Kooperation ist Voraussetzung für eine konfliktarme Kooperationsgestaltung und das wechselseitige Verständnis der Partner dafür, wann ein gemäß dem Kooperationsgedanken defektives Verhalten vorliegt.[205] Die Durchführung und Ergebnisdokumentation der Inventarisierung kann durch Organisations- und Visualisierungstechniken und -instrumente wie Netzpläne, Konfliktskizzen, Metaplan-Technik etc. wirksam unterstützt werden. Dabei sind die Maßnahmen und Instrumente zur Reduzierung und Aufdeckung möglicher Konfliktfelder in die Planungs-

---

201 Zum Konfliktverlauf im Kooperationslebenszyklus vgl. Tröndle (1987), S. 142.
202 Zu Konfliktpotentialen in strategischen Kooperationen vgl. Krubasik/Lautenschläger (1994), S. 85.
203 Vgl. allgemein zum Konfliktmanagement Steinle (1993).
204 Lorange (1985), S. 28.
205 Vgl. Schauenberg (1991), S. 347.

und Gestaltungsinstrumente und -verfahren für die sachbezogene Kooperationsvorbereitung und -durchführung zu integrieren.

Nicht alle potentiellen Konfliktfelder und latenten Konfliktsituationen lassen sich allerdings bereits bei der Kooperationsgestaltung erkennen und bewältigen. Daher sind im Rahmen eines proaktiven Konfliktmanagement auch Maßnahmen zu ergreifen, die eine Identifizierung und Handhabung auftretender Konflikte während des Kooperationsverlaufes ermöglichen. Hierzu gehören die Einrichtung von Informationssystemen zwischen und innerhalb der Partnerunternehmungen zur möglichst frühzeitigen Wahrnehmung "schwacher Konfliktsignale", die Ernennung von Ansprechpartnern in den Partnerorganisationen, die Einrichtung und Umsetzung einer proaktiven Beschwerde- und Konfliktoffenlegungspolitik und die Festlegung von Verfahren zur Konfliktregelung, bspw. die Bestimmung einer Schiedsstelle oder eines Konfliktmanagers. Auch Maßnahmen zur Stärkung einer gemeinsamen Kooperationskultur, wie die Schaffung eines gemeinsamen Erscheinungsbildes, gemeinsame Treffen und gegenseitige Besuche etc., können konfliktreduzierende Wirkungen nachsichziehen. Da viele der Konfliktursachen in strategischen Kooperationen innerhalb der einzelnen Partnerunternehmungen liegen, sollten sich die Interventionen im Rahmen des Konfliktmanagement auch auf eine Verbesserung des internen Funktionierens der Parteien richten, z.B. auf eine bessere Signalisierung bestehender interner Probleme, eine bessere Problembewältigung hinsichtlich der Führung und Kommunikation sowie eine wirksamere Behandlung der eigenen, internen Konflikte.

Da die Controllingorganisationen der Partnerunternehmungen jedoch selbst Bestandteil der Kooperationsbeziehung sind und maßgeblich bei der Planung, Steuerung und Kontrolle der Sachaufgaben mitwirken und daher selbst Konfliktbeteiligte sein können, beschränken sich die konfliktmanagementbezogenen Aufgaben des Controlling auf eine informatorische und organisationstechnische Unterstützung , z. B. in Form einer zielorientierten Bewertung von vertrauensschaffenden Maßnahmen[206] oder von "Kreditangeboten" zur Konfliktauflösung[207] sowie in der Moderation von Konfliktlösungsprozessen.[208] Die originären Aufgabenträger und Verantwortlichen für das Konfliktmanagement sollten vielmehr eine gewisse "Distanz" zur Realisierung des Kooperationsvorhabens und eine möglichst hohe hierarchische Stellung in den Partnerorganisationen innehaben, um in ihrer Stellung als "Machtpromotoren"[209] gleichzeitig "Katalysator-" und Durchsetzungsfähigkeiten einsetzen zu können.[210]

---

206 Ein Katalog vertrauensstiftender Maßnahmen in Kooperationen findet sich bei Staudt et al. (1992), S. 112.

207 Ein Kreditangebot ist eine vertrauensschaffende und konfliktreduzierende Maßnahme eines Partners, die ohne Bindung an eine bestimmte "Gegenleistung" ergriffen wird. Vgl. Glasl (1990), S. 313.

208 Vgl. Schmidt (1993), S. 67.

209 Zur Differenzierung zwischen Fach- und Machtpromotoren und in ihren Rollen im Konfliktmanagement vgl. Witte (1973) und Carqueville et al. (1991), S. 55.

210 Zur Bedeutung von Promotoren für den Kooperationserfolg vgl. Cichon/Hinterhuber (1989), S. 146.

5.5 Phase der Kooperationsweiterentwicklung oder -auflösung: Bewertung alternativer Kooperationsentwicklungsstrategien

5.5.1 Wert- und potentialorientierte Bewertung von Kooperationsentwicklungsstrategien

Die Notwendigkeit für eine Kooperationsweiterentwicklung oder -auflösung besteht entweder bei Erreichen der ursprünglich gesetzten Kooperationssachziele oder aufgrund der partnerspezifischen Erkenntnis, daß eine Strategieänderung oder -modifikation zur Erreichung der Wert- und Potentialziele erforderlich ist. Die Umstrukturierung oder Auflösung einer strategischen Kooperation bildet einen *Prozeß von einzelnen Bewertungs-, Analyse- und Verhandlungsschritten* analog zu dem Prozeß der Kooperationseinrichtung. Neben der Beurteilung der Kooperationsattraktivität als Ergebnis der fortlaufenden strategischen Kontrolle obliegt dem Controlling der Partnerorganisationen insbesondere die wert- und potentialorientierte Bewertung alternativer Kooperationsentwicklungsstrategien, die von umfangreichen Erweiterungsinvestitionen bis zur Beendigung und Stilllegung der Zusammenarbeit reichen können. Im Vergleich zu reinen Finanzbeteiligungsstrategien sind neben den direkten Wirkungen auf finanzielle Maßstäbe auch mögliche, potentialorientierte Entwicklungen und Folgen, wie bspw. daß die ehemalige Partnerunternehmung eine neue Kooperation mit einem Wettbewerber eingehen könnte oder daß die in der Kooperation mit dem Partner aufgebaute Erfolgsposition allein nicht gehalten werden kann, zu berücksichtigen. Zur ganzheitlichen Strukturierung des Entscheidungsprozesses zum Auffinden der besten Auflösungs-, Beendigungs- oder Weiterführungsalternative können Entscheidungsbäume und systembezogene Analyseinstrumente wie Netzwerkdiagramme[211], Strategie-Landkarten[212] und "Auflösungskegel"[213] herangezogen werden. Die Abbildung 28 auf der folgenden Seite zeigt einen ganzheitlichen Entscheidungsbaum, der der schrittweisen Entscheidungslogik bei der Kooperationsauflösung oder -weiterentwicklung folgt. Auf jeder einzelnen Entscheidungsstufe hat das Controlling Informationen darüber zu liefern, welche Wert- und Potentialkonsequenzen die einzelnen Strategie- und Organisationsentscheidungen nachsichziehen. Dabei kommen analog zur Phase der Kooperationseinrichtung vor allem Nutzwertanalysen, Sensitivitätsrechnungen, Verfahren zur Bewertung materieller und immaterieller Ressourcen, Multifaktorenanalysen[214], Szenario-Technik, Strategische Bilanzen und Risikoanalysen zur Anwendung.

---

211 Vgl. Gomez/Probst (1987), insbesondere S. 45-56.

212 Vgl. Eggers (1994), S. 315f.

213 Vgl. Beer (1967), S. 114.

214 Zur Anwendung der Multifaktorenanalyse im Rahmen einer synergie- und wertschöpfungsbezogenen Bewertung alternativer Verbundstrategien vgl. Kühn (1993), S. 106f.

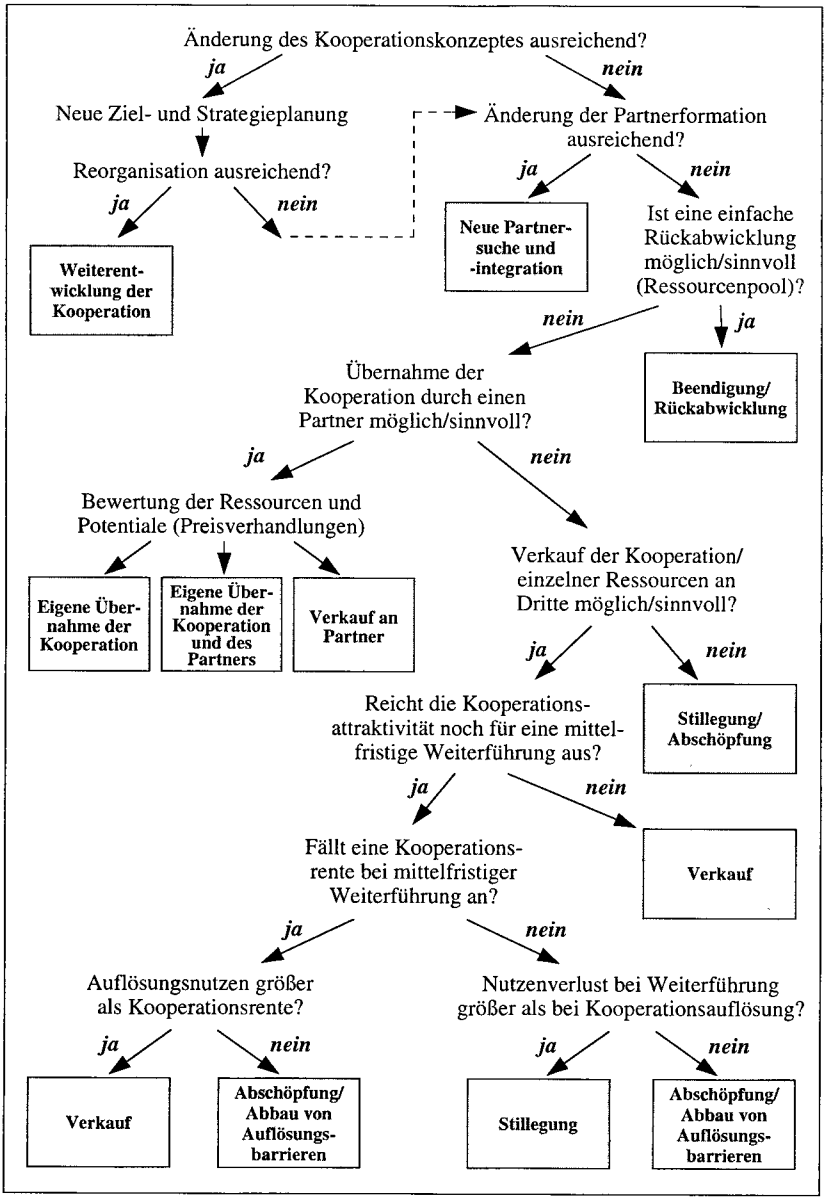


Abbildung 28: Entscheidungsbaum zum Auffinden der besten Kooperationsauflösungs- oder -weiterentwicklungsstrategie

In Anlehnung an: Staudt et al. (1992), S. 253

Zur Fundierung der Abbruchentscheidungen von Kooperationsstrategien ist die Bestimmung des "Point-of-no-return"[215], also dem Zeitpunkt, zu dem aus wert- und potentialorientierter Sicht eine Weiterverfolgung der Kooperation weniger Kosten verursacht und höhere Nutzenwerte nachsichzieht als eine Beendingung der Zusammenarbeit, weil bspw. Vertragsstrafen für einen vorzeitigen Abbruch bestehen oder potentialorientierte Vorleistungen/Investitionen getroffen wurden, die außerhalb der Kooperation nicht in ähnlich effektiver Weise genutzt werden können. Die Bewältigung der Auflösung einer Kooperation ist umso problematischer, je umfangreicher und intensiver kooperationsspezifische Strukturen und Prozesse in den Partnerunternehmungen ausgebildet und aufeinander abgestimmt wurden und je größer die sonstigen, materiellen und idiosynkratischen Investitionen in die Zusammenarbeit sind.[216] Aus entscheidungslogischer Sicht sind die "sunk costs" für die Bestimmung der geeignetsten Weiterentwicklungs- oder Auflösungsalternative zwar irrelevant, jedoch kann nicht von einem vollständig rationalen Verhalten der Entscheidungsträger ausgegangen werden, zumal Kooperationsentscheidungen in der Regel von hierarchisch hochgestellten Unternehmungsmitgliedern zumindest "promoviert" werden, die auch persönliche, karrierebezogene und unternehmungspolitische Motive verfolgen. Bei der Auflösung von Kooperationen wird daher häufig versucht, die Abbaukosten dadurch zu reduzieren, daß freiwerdene sachliche und personelle Ressourcen einer möglichst anderen Verwendung zugeführt werden.[217] Aus dieser Tatsache heraus ist auch zu erklären, warum eine Vielzahl strategischer Kooperationen in Fusionen, Akquisitionen und Kooperationsübernahmen durch einen Partner münden. Das Controlling jedoch hat dafür Sorge zu tragen, daß eine möglichst *rationale Alternativenbewertung anhand der entscheidungsrelevanten Kosten- und Nutzenwirkungen* erfolgt. Für die Entscheidungen über die Fortführung oder den Abbruch von Kooperationen dürfen deshalb keine Vollkosten sondern nur Teilkosten angesetzt werden. Dabei müssen die in früheren Kooperationslebenszyklusphasen vordisponierten Kosten und Verpflichtungen mit in die Betrachtung einbezogen werden. Zur entscheidungsorientierten Bewertung der verschiedenen Strategiealternativen kann daher das Verfahren der Differenzrechnungen herangezogen werden, das eine systematische Berücksichtigung der Auf- und Abbaubarkeit von Ressourcen und Ressourcenbündeln ermöglicht.[218]

Aufgrund der hohen idiosynkratischen Investitionen ist eine "Rückauflösung" einer strategischen Kooperation und eine Einzelbetrachtung und -bewertung der kooperationsbezogenen Ressourcen und Potentiale in vielen Fällen nicht möglich oder sinnvoll. Da jedoch gleichfalls die Gesamtbewertung einer Kooperation bzw. der Anteile der Partnerunternehmungen an der Kooperation bspw. zur Entscheidungsunterstützung beim wechselseitigen Kauf/Verkauf von Kooperationsanteilen aufgrund fehlender Vergleichsmaßstäbe, insbesondere fehlender Markt-

---

215 Vgl. Buch (1991), S. 174f.
216 Vgl. Pampel (1993b), S. 201f.
217 Vgl. Pampel (1993b), S. 202.
218 Vgl. Holzwarth (1993a). Die Bedeutung der Kenntnis des Gesamtvolumens und der Disponierbarkeit von Fixkosten für die strategische Unternehmungsführung hebt auch Männel (1993), S. 72 hervor.

preise, problematisch ist, kann das Controlling zur Komplexitätsreduktion auf alternative Preisfindungsverfahren zurückgreifen. Ein solches, auch in der Praxis geschätztes und angewandetes Verfahren ist das "Russian roulette buy-out":

> "Russian roulette buy-outs ... are schemes some partners use whereby one firm evaluates the venture and proposes a price for the equity of the venture to its partners who choose, in turn, whether to be buyers of the evaluating firm's interest or sellers of their own joint-venture interests."[219]

Aus der Sicht der einzelnen Kooperationsträger sollten bei Entscheidungen über die strategische Entwicklung einer Kooperation auch die Auswirkungen auf andere Unternehmungsbereiche berücksichtigt werden. Analog zur Kooperationsvorphase hat das Controlling auch in der Endphase für eine *strategische Synergiebewertung* zu sorgen und die entsprechende Instrumente wie Portfolio-Technik, Wertschöpfungskettenanalyse etc. bereitzustellen und die strategische und unternehmungsbereichsübergreifende Informationsversorgung sicherzustellen.

5.5.2 Mitwirkung bei der Kooperationsabschlußanalyse

In der Phase der Kooperationsauflösung hat das Controlling wichtige Mitwirkungsaufgaben im Bereich der Erstellung eines Kooperationsabschlußberichtes. Dieser dient der nachträglichen und ganzheitlichen Betrachtung der Kooperation im Sinne einer Kooperationsabschlußkontrolle und der systematischen Erfassung von Erfahrungen, die bei der Planung, Steuerung und Kontrolle zukünftiger, strategischer Kooperationen verwendet werden können. Im Mittelpunkt der Abschlußbetrachtung steht der Vergleich der ursprünglichen Kooperationszielgrößen und Planungsprämissen mit den während des Kooperationsverlaufes, insbesondere im Rahmen der von den Partnern gemeinsam vorgenommenen Kooperationseinrichtung, modifizierten Zielgrößen und den letztlich erreichten Ist-Größen, um Aussagen über den Erfolgs- bzw. Mißerfolgsgrad einer strategischen Kooperation treffen und eine hierauf basierende Ursachenanalyse durchführen zu können. Dabei ist die Unterscheidung zwischen Wert- und Potentialzielen beizubehalten. Die Durchführung einer solchen Abweichungsanalyse sollte gemeinsam durch die Kooperationsleitung, die eingesetzten Managementorgane der Partnerunternehmungen und die Controllingabteilungen auf Kooperations- und Kooperationsträgerebene erfolgen. Zur Unterstützung von Lernprozessen und zur Bestimmung von kooperationsbezogenen Erfolgsfaktoren sind dabei die Abweichungsursachen zu systematisieren. Hierfür bietet sich eine ebenenbezogene Unterteilung der Ursachen in die Bereiche Kooperation, Kooperationsträger und Kooperationsumwelt an, wobei die sach- und strategiebezogene Kooperationsumwelt insbesondere über die Kooperationsträger auf die Kooperationsebene wirkt. Viele Abweichungsursachen

---

219 Harrigan (1986), S. 81. Dieses Verfahren und seine Praktikabilität wurde auch mehrfach in den Expertengesprächen erwähnt.

entstehen jedoch nicht innerhalb der einzelnen Ebenen, sondern an den Schnittstellen, bspw. durch eine Fehleinschätzung der Entwicklung der Kooperationsumwelt durch die Kooperationsträger oder durch eine inkonsistente, unvollständige und nicht eindeutige Zielvorgabe der Kooperationsträger an die Kooperation. Die Abbildung 29 verdeutlich das Systematisierungskonzept der kooperationsbezogenen Abweichungsursachen und dient als Strukturierungsrahmen für die Bestimmung der Erfolgs- und Mißerfolgsfaktoren einer Kooperationsstrategie.

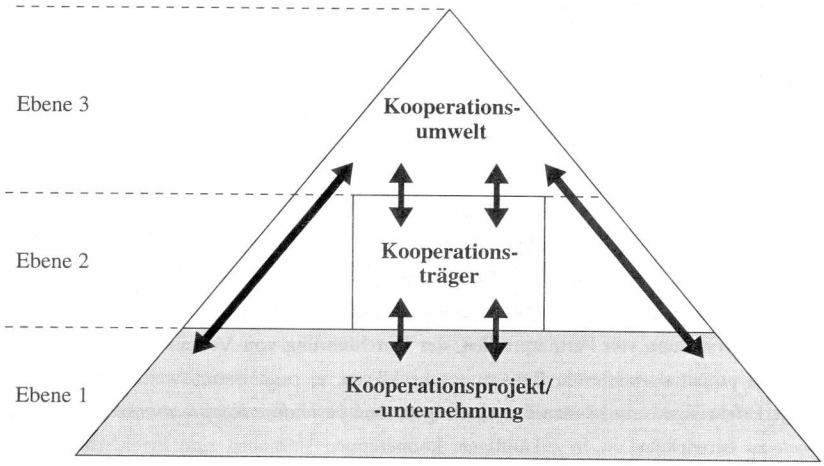


Abbildung 29: Ebenenbezogene Systematisierung von Zielabweichungsursachen

Aufbauend auf der abschließenden Abweichungsanalyse, der Bestimmung ihrer Ursachen und ihrer ebenenbezogenen Systematisierung können die Kooperationserfolgs- und -mißerfolgsfaktoren bestimmt werden. Inhaltlich lassen sich diese in folgende Bereiche einordnen:[220]

- inhaltlich-sachlogische Faktoren des Strategiekonzeptes,
- Faktoren hinsichtlich der Konzeptgestaltung, der Aufgabendefinition und Zielsetzung von Kooperationen,
- personelle Faktoren insbesondere zwischen den Mitarbeitern der Kooperationsträger,
- Informations- und Kommunikationsprobleme,
- Faktoren im Bereich der Managementmethoden, -techniken und -verfahren, z. B. beim Vertragswerk,
- Änderungen in der Kooperationsumwelt.

Auch eine *kooperationsphasenbezogene Systematisierung der Erfolgs- und Mißerfolgsfaktoren* ist möglich und für die Unterstützung von Lerneffekten sinnvoll.[221] Zum Abschluß einer

[220] Eine ähnliche Systematisierung für Organisations- und EDV-Projekte nimmt Krüger (1987), S. 207-216 vor. Vgl. auch Wübbenhorst (1984), S. 266ff.

strategischen Kooperation reicht die Bestimmung von erfolgskritischen Faktoren allein jedoch nicht aus. Zur wirksamen Unterstützung zukünftiger, strategischer Kooperationsvorhaben sind vielmehr die eingesetzten Verfahren und insbesondere die Planungs- und Managementsysteme zu modifizieren und ständig weiterzuentwickeln. Auch hierbei hat das Controlling wichtige Aufgaben wahrzunehmen, die Gegenstand des folgenden Abschnitts sind.

5.5.3 Pflege und Weiterentwicklung der Kooperationsmanagementsysteme

Die rückblickende Überprüfung des Kooperationsverlaufes und -management ermöglicht die Gewinnung von Erkenntnissen für die Planung, Steuerung und Kontrolle zukünftiger Kooperationen. Das Kooperationscontrolling hat die gewonnenen Erkenntnisse systematisch aufzubereiten und für die Neu- und Weiterentwicklung bestehender Planungs-, Kontroll- und Steuerungssysteme einzusetzen. Trotz der relativen Einmaligkeit von strategischen Kooperationen können Informationen über abgelaufene Kooperationen dazu dienen, generell anwendbare Planungsrichtlinien und -verfahren zu generieren. Durch ein solches Vorgehen transformiert das Controlling personengebundenes Wissen über die Steuerung von Kooperationen, bspw. hinsichtlich der Erstellung von Partnerprofilen, der Durchführung von Verhandlungen oder dem Einsatz von potentialorientierten Bewertungschecklisten, in organisationsweite Erkenntnisse. Derartige Erfahrungswerte können dazu beitragen, eine *besondere Kooperationsmanagementfähigkeit* zu entwickeln, die in zukünftigen, kooperativen Vorhaben zum Erreichen von Erfolgspotentialen genutzt werden kann. Harrigan kennzeichnet die Bedeutung von Erfahrungen und einer Erfahrungsaufbereitung zur Entwicklung einer *Kooperationskompetenz* folgermaßen:

> There is an *experience curve* associated with cooperative strategies; the more managers use joint ventures, the better they become at exploiting the benefits of shared ownership and shared risks. The most experienced firms make the best joint venture partners."[222]

Die Gewinnung und Aufbereitung der während eines Kooperationsverlaufs gewonnenen Erkenntnisse erfordert die Einbeziehung der Kooperationsbetroffenen und ihrer Erfahrungen. Das Kooperationscontrolling hat während und nach der Kooperationsdurchführung die Äußerungen und Wünsche der Kooperationsbetroffenen bei der Gestaltung und Weiterentwicklung des Kooperationsinformationssystems und seiner informations- und planungs-/kontrollbezogenen Teilmodule[223] aufzunehmen und einzubeziehen.[224] Ein derartiges Vorgehen erhöht die Motiva-

---

221 Eine integrative Betrachtung ebenen- und phasenbezogener Erfolgsfaktoren, wie sie von Steinle (1991b), S. 110 generell für Projekte vorgestellt wird, kann aufgrund des angedeuteten Projekt- und Episodencharakters strategischer Kooperationen auch als Grundlage für ein Kooperationscontrolling und -management als sinnvoll erachtet werden.

222 Harrigan (1986), S. 45. Pekar/Allio (1994), S. 58 stellen fest, daß kooperationserfahrene Unternehmungen tendenziell weit mehr Kooperationen als andere Unternehmungen eingehen.

223 Zur modularen Struktur des Kooperationsinformationssystems vgl. Abschnitt 4.4.3.2.2.

224 Hierfür bieten sich Review-Sitzungen unter der Leitung des Kooperationscontrolling an.

tion der Beteiligten und initiiert Lernprozesse. Da sich wichtige Kooperationsmanagementerkenntnisse einer schriftlichen Dokumentation jedoch entziehen, hat das Kooperationscontrolling auch für eine Pflege der personengebundenen, unternehmungsweiten Wissens- und Erfahrungsdatenbank zu sorgen, so daß bei zukünftigen, kooperativen Vorhaben die kooperationserfahrenen Mitarbeiter(-innen) in das Managementteam aufgenommen werden oder als "interne Berater(-innen)" fungieren können. Ein solches Vorgehen wirkt auch der *Gefahr einer unreflektierten "Standardisierung" einzelfallspezifischer Kooperationserfahrungen* entgegen, weil in personenungebundenen Datenbanken die Rahmenbedingungen, Besonderheiten und die Prozeßvariablen der Erfahrungen häufig nicht mit aufgenommen werden (können). Die Struktur der *Kooperationserfahrungsdatenbank* und der in ihr enthaltenen Planungs-, Steuerungs- und Kontrollverfahren und -instrumente sollte sich an den Kooperationsphasen, den in ihnen zu erfüllenden Aufgaben und der Modularstruktur des Kooperationsinformationssystems ausrichten. Nur so ist eine einfache Integration in die Steuerung zukünftiger Projekte sichergestellt. Neben den kooperationsbezogenen Erfahrungen können auch die sachorientierten Kenntnisse bspw. in Form von Benchmarks, Kosten- und Wertschöpfungsketten und Industrie- und Branchenstrukturen aufbereitet und so für zukünftige Vorhaben zur Verfügung gestellt werden.[225]

5.6 Zwischenbilanz: Funktionale und phasenbezogene Konzeption des Kooperationscontrolling

Nach der systematischen Analyse der wesentlichen Aufgaben und Instrumente des Controlling in den einzelnen Phasen eines Kooperationsprozesses scheint es an dieser Stelle sinnvoll, eine Zusammenfassung der funktionalen Kooperationscontrollingkonzeption zu erstellen, bevor auf institutionelle Aspekte und die Ausgestaltung des Grundkonzeptes bei unterschiedlichen Kooperationstypen und in der unternehmerischen Praxis eingegangen werden soll.

Der in Abschnitt 4 skizzierten Leitvorstellung eines koordinations- und führungsunterstützungsorientierten, zukunftsgerichteten Controlling folgend hat das Kooperationscontrolling wichtige Unterstützungs- und Mitwirkungsaufgaben während des gesamten Kooperationsprozesses und weitreichende Eigenaufgaben hinsichtlich einer strategischen, den Kooperationsprozeß begleitenden Kontrolle. Der Umfang der in diesem Abschnitt skizzierten Einzelaufgaben hängt von der Art der Kooperation und von anderen Einflußgrößen ab, so daß in der Praxis eine Anpassung und Transformation des vorgestellten Konzeptes an Strategie- und Umweltspezifika erforderlich ist. Die Abbildungen 30a und 30b stellen wesentliche Einzelaufgaben und -instrumente des Kooperationscontrolling nochmals im Überblick dar.

---

225 Auf die Möglichkeit zur Generierung von Benchmarks in Kooperationsvorhaben wurde auch in den Expertengesprächen hingewiesen.

Controllingaufgaben	Methoden und Instrumente
STRATEGISCHE INITIIERUNG	
❑ **Mitwirkung bei der potentialorientierten Analyse der strategischen Ausgangssituation** • Unterstützung bei einer systematischen Ressourcen- und Strukturbedarfsanalyse • Mitwirkung bei der Identifizierung unternehmungsbezogener Stärken/Schwächen und Erfolgspotentiale • Initiierung, Organisation und Koordination einer unternehmungsbezogenen Fähigkeitsanalyse • Informatorische und methodische Unterstützung bei der Identifizierung von kooperationsbezogenen Strategiefeldern	• Methoden der Problemerkennung • Traditionelle Planungs- und Prognosemethoden, potentialorientierte Analyseverfahren wie Strategische Bilanzen, Lückenanalysen, "Cross-Impact"-Matrizen, Vulnerabilitätsanalysen • Ganzheitliche Problemanalyse • Fähigkeitsmatrizen • Koordinationsverfahren des Planungsmanagement wie Teamsitzungen, bereichsübergreifende Abstimmungsverfahren, PUZZLE-Methodik
❑ **Mitwirkung bei der Bestimmung der Ziele und Strategie für die Kooperation** • Koordination kollektiver Zielfindungsprozesse • Unterstützung bei der Festlegung von Vorgehenszielen und der Einrichtung eines Projektmanagement • Mitwirkung bei der Zieloperationalisierung • Koordination bei der Formulierung einer Black-Box	• Diskussionsorientierte Koordinations- und Moderationsverfahren wie Workshops, Metaplantechnik • Portfolio-Analysen, insbesondere Kompetenz-Portfolio • Prämissenportfolio
❑ **Koordination und Unterstützung der wert- und potentialorientierten Beurteilung der Kooperation** • Initiierung und Unterstützung der Grobbeurteilung der relativen Vorteilhaftigkeit von Kooperationsstrategien • Initiierung und Mitwirkung bei einer Risikoanalyse • Koordination und Unterstützung der potentialorientierten Strategiebeurteilung	• Kosten- und Erlösschätzmethoden, Rentabilitäts- und Cash-Flow-Schätzungen, Transaktionsorientierte Kostensystematisierungen und -schätzungen • Differenzrechnungen, Lebenszyklusanalyse • Wertsteigerungsanalyse, Kapitalwertbestimmungen • Risikofaktorenanalyse, Szenario-Technik • Nutzwertanalyse, Scoring-Methoden, Wert-/Nutzwertanalyse
PARTNERSUCHE UND -BEWERTUNG	
❑ **Unterstützung der Komplementaritätsanalyse** • Koordination und Planungsmanagement • Informationsbereitstellung und -aufbereitung sowie Dokumentation der Ergebnisse	• Stärken-Schwächen-Analyse, Profildarstellungen, Punktbewertungsverfahren • Informationsdatenbanken • Checklisten, finanzwirtschaftliche Beurteilungen
❑ **Mitwirkung bei der Kompatibilitätsanalyse**	• Stabilitäts- und Risikoindikatoren • Dokumentenanalyse, Gesprächsbeurteilungen
KOOPERATIONSENTSCHEIDUNG UND -EINRICHTUNG	
❑ **Mitwirkung bei der Altenativenbeurteilung** • Unterstützung und Koordination der Erstellung einer strategischen Kooperationsbegründung • Erstellung einer finanziellen Machbarkeitsstudie und Geschäftsplanung • Koordination und ganzheitliche Überprüfung der Kooperationsanträge • Durchführung einer kooperationsbezogenen Wertsteigerungsanalyse • Methodentechnische und informatorische Unterstützung des Risikomanagement • Initiierung und Unterstützung einer Stakeholder-Analyse • *Initiierung und technischer Support bei der Bewertung alternativer Kooperationsgestaltungen*	• Zeit- und Projektmanagement-Techniken • Inhaltlich-formale Gestaltung des Kooperationsantrages • Kennziffern zur Potentialbeurteilung • Wertschöpfungskettenanalyse, Wertschöpfungs-/Kundennutzen-Matrix, Fähigkeitsmatrix • Wirtschaftlichkeitsanalysen, Kosten-Nutzenschätzungen, Lebenszykluskonzept, Prognoseverfahren, Kostenstrukturvergleiche, analytische und synthetische Schätzverfahren, Sensitivitätsanalysen • Erfahrungskurvenkonzept, Benchmarking • Strategische Anreizsysteme • Risikokennzahlen, Risiko-Checklisten, Flexibilitätsprofile, Punktbewertungsverfahren • Stakeholder-Mapping, Stakeholder-Charts
❑ **Unterstützung und Koordination der Verhandlungen und der Vertragsgestaltung** • Verhandlungsvorbereitung und -unterstützung • Abschätzung der Kooperationsrente und ihrer Verteilung • Mitwirkung bei der Bewertung der Ressourcen • Unterstützung bei der Bestimmung des Ressourcen- und Investitionsaufwandes	• Stärken-/Schwächen-Analysen • Machtindikatoren und -einflußgrößen • Analytische Bewertungsverfahren, Kostendekompositionen, Einflußgrößengleichungen, Setzen von Festbeträgen • Alternativrechnungen, Sensitivitätsanalysen, Make-or-Buy-Analysen, "Contingency planning", Plan-Bilanzen • Verrechnungspreiskalkulationen

Abbildung 30a: Kooperationscontrolling in der phasenbezogenen Makroperspektive: Aufgaben und Instrumente (Teil 1)

Controllingaufgaben	Methoden und Instrumente
KOOPERATIONSENTSCHEIDUNG UND -EINRICHTUNG	
❑ **Mitwirkung bei der Implementationsplanung** • Mitwirkung bei der Aufgabendekomposition und Operationalisierung der Strategie • Mitwirkung bei der Festlegung von Meilensteinen • Formalisierung und Koordination der Ressourcen-zuordnung zu Einzelmaßnahmen und Maßnahmenbündel • Gewährleistung horizontaler und vertikaler Abstimmungen	• Methoden und Instrumente des Projektmanagement, insbesondere Meilensteintechnik • Sach- und formalzielorientierte Leistungskennziffern • Verantwortlichkeitssystematiken • Formblätter, Darstellungs- und Dokumentationsmethoden • Strategische Budgets, Ausgabenbeschränkungen und Zeitlimits
DURCHFÜHRUNG	
❑ **Mitwirkung bei der Planung und Einrichtung kooperationsbezogener Managementsysteme** • Mitwirkung bei der Gestaltung von Informations- und Kommunikationsstrukturen • Unterstützung bei der Entwicklung von monetären und strategischen Anreizsystemen • Unterstützung der sachlich-technischen Vorbereitungs-maßnahmen	• Interorganisationale Informationssysteme, Wissensbestand-Management, Lernzielformulierungen • Informationsbedarfs- und -beziehungsanalysen, Darstellungsmethoden • Kennziffern und Indikatoren, individuelle Leistungsmaßstäbe • Budgets und differenzierte Entlohnungskomponenten • Kapazitätsanalysen, Schätzmethoden, Alternativrechnungen, Strukturpläne, Lebenszyklusrechnungen
❑ **Unterstützung der Planung, Steuerung und Kontrolle auf der Kooperationsebene** • Durchführung einer Kosten-, Finanz- und Liquiditätsplanung • Unterstützung der Kooperationsabwicklung	• Wirtschaftlichkeitsrechnungen, begleitende Durchführungskontrollen, Abweichungsanalysen • Qualitativ-heuristische Schätzverfahren, Meilensteintrendanalysen, Nutzwertanalyse, MOSES-Analyse • Dynamische Kooperationsbilanzen
❑ **Durchführung einer strategischen Kooperationskontrolle** • Überprüfung der Kooperationsvision und der Gestaltungsziele • Durchführung einer Prämissenkontrolle • Kontrolle der Strategiedurchführung • Ungerichtete Überwachung der Kooperation und des Kooperationsumfeldes	• Ziel-Netzwerke, Zielhierarchien, Checklisten • Prämissenbuchhaltung, Prämissenklassifikation, Sensitivitätsanalysen, Delta-Reports, Prämissenkennzahlen • Verbale Beschreibungen, Zielstufungen, Ergebnisklassifikationen, Fragebögen, Strategiesitzungen, Strategiebewertungsmatrix • Früherkennungssystem, Indikatoren, Kennzahlen
❑ **Einrichtung eines strategischen Informations- und Berichtssystems** • Mitwirkung bei der Ermittlung und Festlegung des Informatiosbedarfs und -umfangs • Unterstützung bei der formalen Strukturgestaltung • Mitwirkung bei der Einrichtung systemtechnischer Voraussetzungen	• Kooperationsberichte, Strategie-Audits • Controlling-Handbücher • Relationale Datenbanken, Berichtsindikatoren, Kennzahlen
❑ **Unterstützung des Konfliktmanagement**	• Inventarisierungen von Konflikt-"Issues", Organisations-, Visualisierungstechniken wie Netzpläne, Konfliktskizzen
WEITERENTWICKLUNG ODER AUFLÖSUNG	
❑ **Mitwirkung bei der Bewertung von Kooperationsentwicklungsstrategien**	• Entscheidungsbäume, Netzwerkdiagramme, Strategie-Landkarten • Multifaktoren-Analysen, Szenario-Technik, Strategische Bilanzen, Risikoanalysen, Differenzrechnungen • "Russian roulette buy-out", Wertschöpfungskettenanalyse, Portfolio-Analysen
❑ **Mitwirkung bei der Kooperationsabschlußanalyse** • Mitwirkung bei der Erstellung eines Kooperationsabschlußberichtes • Mitwirkung bei der Bestimmung von Erfolgs- und Mißerfolgsfaktoren	• Abweichungs- und Erfolgsanalysen • Betroffeneninterviews, Review-Sitzungen • Systematisierungstechniken
❑ **Pflege und Weiterentwicklung der Kooperationsmanagementsysteme**	• Sachliche und personengebundene Wissens- und Erfahrungsdatenbanken

Abbildung 30b: Kooperationscontrolling in der phasenbezogenen Makroperspektive: Aufgaben und Instrumente (Teil 2)

Kapitel 1:

Einführung, Problemstellung und Zielsetzung

- Auslöser und Gründe für Zunahme von strategischen Kooperationen
- Besondere Anforderungen an das Kooperationsmanagement und -controlling
- Zielsetzung und Vorgehensweise

Kapitel 2:

Wert- und potentialorientiertes Strategisches Management

- Konzeption des Strategischen Management
- Wert- und Potentialorientierung im Strategischen Management

Kapitel 3:

Kooperationen und Kooperationsmanagement

- Terminologische Grundlagen und Entstehungstheorien
- Ziele und Gestaltungsformen
- Kooperationserfolg und Erfolgsfaktoren
- Prozeß des Kooperationsmanagement

Kapitel 4:

Zukunftsgerichtetes Controlling

- Funktionale, instrumentelle und organisatorische Aspekte eines koordinations- und führungsunterstützungsorientierten Controlling
- Besondere Ziele und Anforderungen des Kooperationscontrolling

Kapitel 5:

Kooperationscontrolling

- Phasenbezogene Systematisierung der Aufgaben und Instrumente

Kapitel 6:

Gestaltungsempfehlungen

- Controllingaufgaben und Erfolgsfaktoren in der Kooperationspraxis
- Institutionalisierungsaspekte und typenbezogene Gestaltungsempfehlungen
- Problembereiche und Grenzen des Kooperationscontrolling

Kapitel 7:

Zusammenfassung

- Essentielle Aussagen und Ergebnisse im Überblick

6 Gestaltungsempfehlungen: Organisatorische Umsetzung, Implementierung und problemadäquate Konzeptanpassung

6.1 Institutionalisierung des Kooperationscontrolling: Kontextfaktoren und Gestaltungsformen

6.1.1 Kontextfaktoren für die Gestaltung der kooperationsbezogenen Controllingorganisation

Bereits an früherer Stelle wurde auf die Notwendigkeit zur Unterscheidung zwischen einem funktionalen und einem institutionalen Controlling-Begriff hingewiesen.[1] In der bisherigen Analyse und Darstellung der Ziele, Aufgaben und Instrumente des Kooperationscontrolling wurde zunächst einer funktionalen Sichtweise gefolgt und die Problematik weitestgehend ausgeklammert, wer Träger dieser Aufgaben ist und wie die Träger der kooperationsbezogenen Controllingaufgaben in die Controllingorganisationen der Partnerunternehmungen und in die neu zu schaffende Kooperationsorganisation zu integrieren sind. Eine wesentliche Unterscheidung auch für die Gestaltung des Controllingsystems ist die Differenzierung zwischen der Kooperationsträger- und der Kooperationsebene, die bereits zu einer gedanklichen, "hierarchischen" Unterteilung der Kooperationscontrollingaufgaben geführt hat.[2] Die Ausgestaltung des Kooperationcontrolling und seine Organisation sind maßgeblich von zwei Einflußgrößenbereichen abhängig, der Art der Kooperation und der organisatorischen Gestaltung der bei den Partnerunternehmungen bestehenden Controllingsysteme. Die Ausprägungen dieser beiden Einflußgrößenbereiche werden ihrerseits durch die Existenz interner und externer Situationsfaktoren beeinflußt. Den *Kontextrahmen für die Organisation und Implementierung eines Kooperationscontrolling* stellt die Abbildung 31 auf der folgenden Seite im Überblick dar.[3]

Die kooperationsbezogenen Merkmale mit Einfluß auf die Organisation des Controlling sind im wesentlichen diejenigen Faktoren, die auch für die Grundsystematisierung der Kooperationsarten in Wertschöpfungspartnerschaften, Allianzen und Joint-Ventures herangezogen wurden.[4] Bei funktionsbereichsbezogenen, strategischen Kooperationen ist die Wahrnehmung der Controllingaufgaben auf der Trägerebene durch ein Bereichscontrolling sinnvoll, während funktionsbereichsübergreifende Kooperationen, die eine Einbeziehung auf der Gesamtunternehmungsebene der Partner erfordern, über das zentrale Controlling gesteuert werden sollten. Die Organisation des Kooperationscontrolling als Subsystem und Teil der Controllingsysteme der Partnerunternehmungen ist an den Strukturen und Charakteristika dieser Systeme auszurichten bzw. in diese zu integrieren, um die institutionalen Voraussetzungen für ein integratives Kooperationscontrolling zu schaffen.

---

1 Vgl. Abschnitt 4.3.1.
2 Vgl. Abschnitt 4.4.3.2.1.
3 Eine ähnliche, ebenenbezogene Kontingenzsystematisierung nimmt Sydow (1993), S. 281-301 vor.
4 Vgl. Abschnitt 3.3.3.

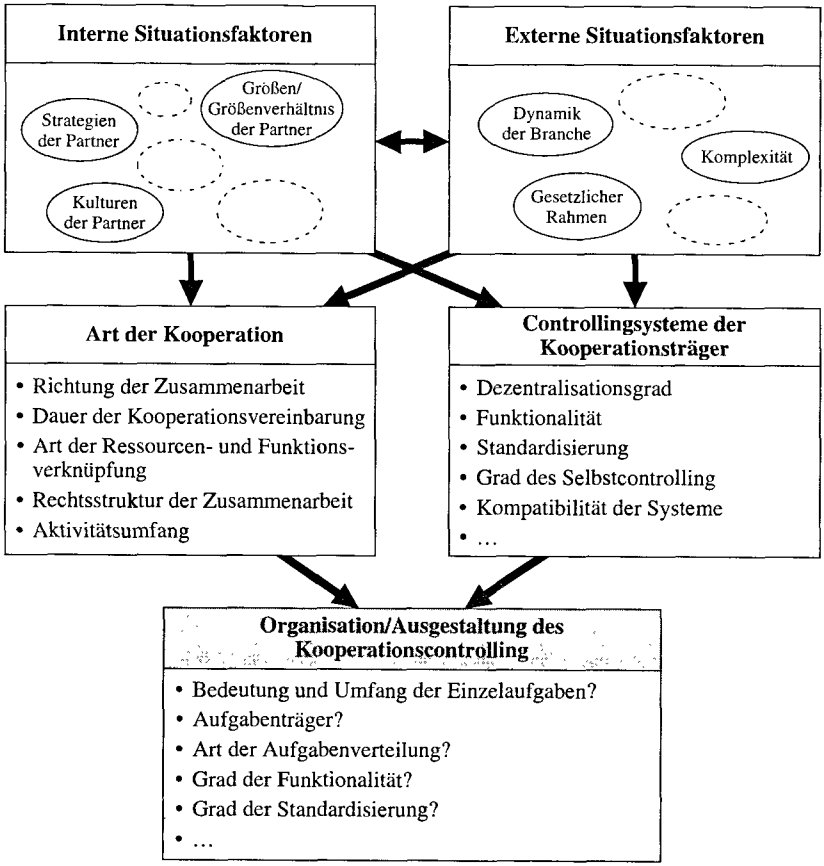


Abbildung 31: Kontextrahmen für die Organisation des Kooperationscontrolling

Die *Organisationsziele für das Kooperationscontrolling* sind derivative Ziele der Kooperationsstrategie und des allgemeinen Controlling. Die Einrichtung eines kooperationsbezogenen Controllingsystems soll der effektiven Unterstützung und Entlastung des wert- und potentialorientierten Kooperationsmanagement dienen und dabei auch Effizienzkriterien im Sinne eines "Lean-Controlling" erfüllen. Die Hauptgestaltungsvariablen der Organisation kooperationsbezogener Controllingsysteme sind die Festlegung der Aufgabenträger und der Aufgabenverteilung sowie die Bestimmung der Funktionalisierung und Standardisierung. Die Organisation und Ausgestaltung eines Kooperationscontrolling ist jedoch nicht nur das Ergebnis einer ökonomisch-rationalen Zielsetzung und -verfolgung, sondern wird von evolutionären Elementen, persönlichen Faktoren, personellen Voraussetzungen und machtorientierten Interaktionen zwischen und innerhalb der Partnerunternehmungen in entscheidender Weise beeinflusst.

6.1.2 Gestaltungsparameter der Organisation des Kooperationscontrolling

6.1.2.1 Aufgabenträger und Aufgabenverteilung

Im Zuge der Bestimmung der Aufgabenträger von kooperationsbezogenen Controllingaufgaben und der Verteilung der Koordinationsgesamtaufgabe auf mehrere Trägersysteme entstehen vielfältige, teilweise interdependente Aufgaben, wie z. B. hinsichtlich der Einrichtung einer dezentralen Controllingorganisation, der Verteilung der Aufgaben auf Controllingträger der Kooperations- und Partnerebene, der Aufteilung von Controllingaufgaben zwischen den Kooperationsträgern, der Zuteilung von Controllingaufgaben auf Controllinginstanzen und auf Träger von originären Führungsfunktionen. Potentielle Träger von kooperationsbezogenen Controllingaufgaben sind demzufolge:

- die zentralen Controllingstellen der Partnerunternehmungen,
- die Bereichs- und Funktionscontroller(-innen) der Partnerunternehmungen,
- Führungskräfte der Kooperationsträger,
- die Geschäfts- oder Projektleitung und Führungskräfte der Kooperation und
- eine eigenständige, kooperationsbezogene Controllingstelle oder -abteilung.

Dem Konzept des führungsunterstützungs- und koordinationsorientierten Controlling folgend ist zumindest eine Teilübertragung von Controllingaufgaben auf speziell dafür eingerichtete Träger erforderlich. Selbstcontrolling der Führungskräfte sollte zwar so weit wie möglich unterstützt werden, aber gerade bei strategischen Kooperationsvorhaben ist für die funktionsübergreifenden und interorganisationalen Abstimmungen zwischen den Führungskräften auch die Einrichtung einer eigenständigen Koordinationsorganisation erforderlich.

Bestimmte Teilaufgaben des Controlling im Kooperationslebenszyklus wie bspw. die operativ-taktische Finanz-, Investitions- und Liquiditätsplanung und -steuerung sowie die Mitwirkung bei der Erstellung von Strategie-Audits setzen eine Nähe zum Geschehen und eine *dezentrale Controllingverankerung* voraus. Andere Aufgaben, die die Koordination zwischen den hierarchischen Kooperationsebenen und zwischen den Partnerunternehmungen betreffen, wie bspw. die Überprüfung von Kooperationsanträgen und -begründungen und die Koordination der Planungsaufgaben für die Kooperation, können nur auf den *zentralen oder bereichsbezogenen Controllingebenen der Partner* wahrgenommen werden.[5]

Aus der Heterogenität der Controllingaufgaben und der zu ihrer effektiven Wahrnehmung erforderlichen Organisationsvoraussetzungen wird somit deutlich, daß eine Koordination der wert- und potentialorientierten Planung, Steuerung und Kontrolle strategischer Kooperationen

---

5 Vgl. Kleinschnittger (1993), S. 29.

nur durch ein Zusammenwirken mehrerer Trägerinstitutionen erfolgen kann. Die Abbildung 32 zeigt die Struktur eines kooperationsbezogenen Controllingsystems und seiner Beziehungen zu den originären Führungsinstitutionen einer strategischen Kooperation im Überblick.

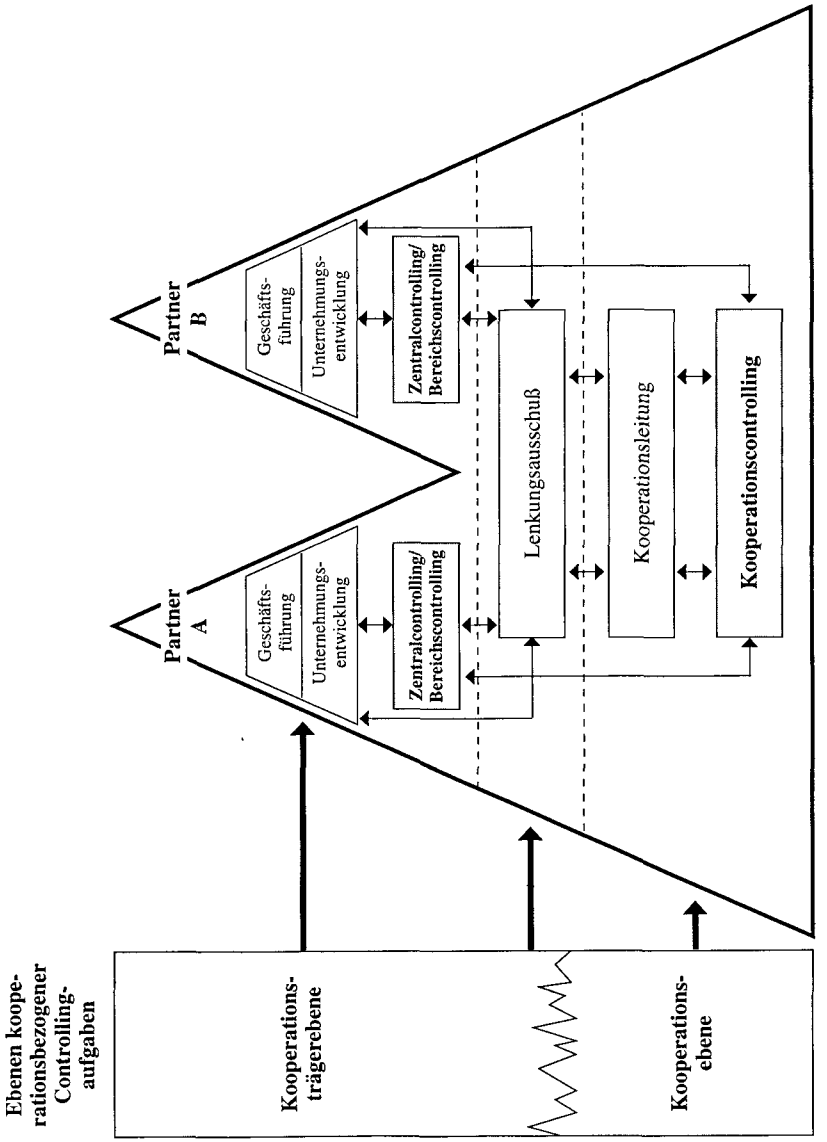


Abbildung 32: Organisation eines kooperationsbezogenen Controllingsystems und seiner Beziehungen zu den Führungsinstitutionen

Auf der Kooperationsträgerebene erfolgt die Planung, Steuerung und Kontrolle strategischer Kooperationen durch zentrale Planungsstäbe wie z.B. einer Abteilung für Unternehmungsentwicklung[6] und/oder durch einzelfallspezifisch eingerichtete, mit Mitgliedern der Partnerunternehmungen besetzte Lenkungsausschüsse und- gremien, in denen in der Regel auch die Führungsabstimmung zwischen den Partnerunternehmungen stattfindet. Die zentralen oder bereichsbezogenen Controllingabteilungen oder -stellen der Kooperationsträger unterstützen diese strategische Kooperationssteuerung während des gesamten Kooperationslebenszyklus. Es ist dabei sinnvoll und ein in der Kooperationspraxis auch verbreitetes Vorgehen, die Zentralcontroller(-innen) nicht direkt in den Lenkungsausschuß und damit in das orginäre Führungsgremium institutional zu integrieren, sondern *als Beratungs- und Koordinationsstelle quasi "neben" den Lenkungsausschuß einzurichten*, um somit einerseits Kooperationsführung und Kooperationsüberwachung und -koordination, d.h. auch strategische Planung und strategische Kontrolle konsequent voneinander zu trennen,[7] und andererseits weitere Integrations- und Abstimmungskanäle zwischen den Geschäftsführungen der Partnerunternehmungen[8] und dem Lenkungsausschuß, zwischen den Kooperationspartnern und zwischen der Kooperationssteuerung und der Steuerung anderer Funktionsbereiche und Divisionen zu schaffen.[9] Nur durch ein solches Vorgehen kann das Controlling seine Funktion als koordinierender "Overlayer" erfüllen.[10] Erforderlich ist dabei allerdings eine starke funktionale und informatorische Verknüpfung zwischen dem zentralen Kooperationscontrolling und dem Lenkungsausschuß, um die organisatorischen Voraussetzungen für die Wahrnehmung des strategischen Kooperationscontrolling zu schaffen. Dem Controlling sollte daher ermöglicht werden, Lenkungsausschußsitzungen beizuwohnen und Sitzungsprotokolle einzusehen und zu kommentieren.

Nicht bei allen strategischen Kooperationen, insbesondere nicht bei kleineren, projektgebundenen Formen der Zusammenarbeit, ist die Einrichtung einer eigenständigen Controllingabteilung auf der Kooperationsebene sinnvoll.[11] Vielmehr können die Bereichs- und Funktionscontroller(-innen) der Kooperationsträger, bspw. die Beschaffungs- und Vertriebscontroller(-innen) bei strategischen Wertschöpfungspartnerschaften oder das funktionsgebundene

---

6 Wilson (1994), S. 22 hat in einer empirischen Untersuchung festgestellt, daß Akquisitions- und Kooperationsplanungen in den meisten Fällen von zentralen Planungsstäben durchgeführt werden.

7 Zur Forderung einer Trennung von Planungs- und Controllingsystem vgl. auch Abschnitt 6.4.

8 In der Praxis wird damit die Möglichkeit zu einer konsequenten Rückkopplung an den Finanzvorstand oder die Geschäftsführung auch nach der Bewilligung von Kooperationsinvestitionen geschaffen.

9 Zum Zusammenwirken einer dezentralen Geschäftsführungsorganisation und einer dezentralen Controllingorganisation vgl. Unzeitig (1994), S. 119 und Weber (1992), S. 108-110. Eine andere Auffassung für die Organisation eines Projekt- bzw- Kooperationscontrolling vertreten Hahn (1991a), S. 20 und Vornhusen (1994), S. 169, die dem Controlling über die Koordinationsfunktion hinausgehende Eigenaufgaben zurechnen und daher für eine direkte Verankerung des Controllers im Lenkungsausschuß plädieren.

10 Dieses Vorgehen entspricht der Forderung von Steinle/Lawa/Kolbeck (1994), S. 392 zur organisatorischen Trennung von Planungs- und Controllingsystem. Vgl. auch aus Praktikersicht Brützel (1994), S. 108f.

11 Die Grenze der Differenzierung des Controllingbereichs muß in einer Wirtschaftlichkeits- und Nutzenbetrachtung durch eine Gegenüberstellung der Spezialisierungsvorteile und der zusätzlich entstehenden Kosten und Integrationserfordernisse ermittelt werden.

Controlling bei Forschungs- und Entwicklungsallianzen, die Koordinations- und Unterstützungsaufgaben auf der Kooperationsebene wahrnehmen. Die Notwendigkeit zur Einrichtung eigenständiger Controllingstellen steigt mit dem Aktivitätsumfang, der zeitlichen Dauer und der Komplexität der Kooperationskoordination.[12] Die Aufgabenverteilung und -abstimmung zwischen zentralen und dezentralen Controllingstellen ergibt sich ebenfalls aufgrund situativer Gegebenheiten, entspricht jedoch weitestgehend der bereits vorgenommenen, hierarchischen Differenzierung der Controllingaufgaben.[13] Unabhängig von der ebenenbezogenen Aufgabenverteilung ist die Abstimmung und Koordination zwischen der Controllingorganisation auf der Kooperationsebene und den Controllingbereichen der Partneruntemehmungen von entscheidender Bedeutung für den Kooperationserfolg.[14] Weber bringt diese Abstimmungsnotwendigkeit und deren Erfolgsbedeutung aus der Sichtweise eines einzelnen Kooperationsträgers wie folgt zum Ausdruck:

> "Wenn es der Controller-Organisation einer geschäftsführenden Holding nicht gelingt, zwischen den Controllingbereichen der Zentrale und der Beteiligungsunternehmen eine vorbildliche interne Koordination zu erreichen, d.h. zu gewährleisten, daß alle Controller untereinander eine einheitliche Sprache sprechen und 'an einem Strang ziehen', verliert der Koordinationsanspruch des Controlling insgesamt (fundamental) an Glaubwürdigkeit."[15]

Die gleichzeitige Verfolgung dieser Maxime durch alle Kooperationsträger bei Existenz unterschiedlicher Controllingsysteme führt zu weiteren, bereits im Rahmen der funktionalen Konzeption des Kooperationscontrolling skizzierten Abstimmungsnotwendigkeiten und dem Erfordernis für eine möglichst weitgehende Dezentralisierung und Vereinfachung von Kooperationscontrollingaufgaben. Im Sinne der Organisation des dezentralen Controlling als "Querschnittsbereich"[16] ist den zentralen Controllingbereichen der Partner ein umfassendes Informationsrecht sowie ein Entscheidungsrecht in System- und Verfahrensfragen sowie ein Mitentscheidungsrecht bei der Controllerauswahl und -beurteilung einzuräumen. Disziplinarisch untersteht das Controlling auf der Kooperationsebene der organisatorischen Einheit, für die Controllingfunktionen zu erbringen sind, d.h. der Kooperationsleitung.[17]

Die Abstimmungsnotwendigkeiten und -bereiche zwischen den verschiedenen kooperationsbezogenen Führungs- und Führungsunterstützungsinstitutionen wird aus einer phasenbezogenen Systematisierung der Aufgabenträger ersichtlich, wie sie in Abbildung 33 dargestellt ist. Demnach haben die zentralen Controllingbereiche der Partner aufgrund ihrer Mitwirkung in sämtlichen Kooperationsphasen eine herausragende Bedeutung für ein integratives, ganzheitliches

---

12 Vgl. Botta (1994), S. 30 und Schmidt (1987), S. 1647.
13 Vgl. Abschnitt 4.4.3.2.1 und Vornhusen (1994), S. 188.
14 Vgl. Kleinschnittger (1993), S. 155.
15 Weber (1992), S. 110.
16 Vgl. Abschnitt 4.3.2.
17 Vgl. Alter (1991), S. 184.

Kooperationsmanagement. Näherungsweise können die Mitwirkungsgrade der einzelnen Träger an den Kooperationsmanagementaufgaben angegeben werden (in der Abbildung als Füllgrad der Kreise gekennzeichnet), obwohl sie im Einzelfall von der Kooperationsart, anderen situativen Faktoren und der bewußten Organisationsgestaltung abhängen.

Kooperationsprozeß	Träger von Kooperationsmanagement- und Managementunterstützungsaufgaben					
	Unternehmensentwicklung	Zentrale Funktionsbereiche	Zentrales Controlling	Lenkungsausschuß	Kooperationsleitung	Dezentrales Controlling
Strategische Initiierung	●	◑	◑			
Partnersuche und -bewertung	●	◔	◔			
Entscheidung und Einrichtung	◑		◑	◔		
Implementierung und Durchführung		◑	◑	●	●	●
Auflösung oder Weiterentwicklung		◔	◑	◑	◑	◑

Legende:
Der Anteil der Kreisfüllung kennzeichnet den phasenbezogenen Mitwirkungsgrad der einzelnen Aufgabenträger

Abbildung 33: Phasenbezogene Verteilung der Kooperationsmanagementaufgaben auf unterschiedliche Träger

6.1.2.2 Funktionalisierung und Standardisierung

Mit dem Plädoyer für eine Organisation des *Kooperationscontrolling als Querschnittsbereich* und der damit einhergehenden Unterscheidung zwischen funktionalen und disziplinarischen Weisungsrechten und Unterstellungsverhältnissen wurde bereits ein wesentlicher Aspekt der

Funktionalisierung eines kooperationsbezogenen Controllingsystems angesprochen.[18] Demzufolge unterstehen die dezentralen Kooperationscontroller(-innen) fachlich den zentralen Controllingbereichen der Partnerunternehmungen und disziplinarisch der Kooperationsleitung. Besondere, kooperationsspezifische Probleme ergeben sich dabei aufgrund der "dualen" fachlichen Unterstellung des dezentralen Controlling und der daraus resultierenden Gefahr eines "Heruntertragens" ungelöster Abstimmungsprobleme zwischen den Controllingsystemen der Kooperationsträger auf die Kooperationsebene und der damit verbundenen Aufgaben-, Struktur-, Verfahrens- und Systeminkonsistenz und -inkompatibilität. Für die System- und Verfahrensabstimmung bei der Gestaltung eines kooperationsbezogenen Controllingsystems sollte daher das zentrale Kooperationssteuerungsgremium als Schieds-, Schlichtungs- und Entscheidungsstelle fungieren. Zur Gewährleistung einer zielorientierten Erfüllung der Aufgaben des Kooperationscontrolling sollten zudem *eindeutige Regeln und Kompetenzverteilungen* bereits zum Zeitpunkt der Kooperationseinrichtung geschaffen werden.[19]

Folge der Einrichtung des Controlling als Querschnittsbereich ist jedoch nicht nur eine funktionale Weisungsbefugnis des zentralen Kooperationscontrolling an die dezentralen Controller(-innen) sondern auch, daß das zentrale Controlling "... für das Funktionieren seines Subsystems unternehmungsweit verantwortlich ist und entsprechende explizite fachliche Anweisungsbefugnisse (auch gegenüber anderen Linieninstanzen, Anm. d. Verf.) besitzt."[20]

Zur organisatorischen Sicherstellung der Funktionalität des Kooperationscontrolling gehört neben einer grundsätzlich dezentralen Ausgestaltung eine hierarchisch ausreichend hohe Einordnung der Controller(-innen) in die jeweiligen Organisationen.[21] Personell und führungsbezogen ist die Wahrnehmung der Koordinationsfunktion durch das Controlling durch eine an den hohen, fachlichen und persönlichen Anforderungen orientierte Auswahl von Zentral- und Kooperationsprojektcontroller(-innen)[22] sowie durch die konsequente Einrichtung und Umsetzung eines kooperativen Führungskonzepts in den Partnerunternehmungen und innerhalb der Kooperationssphäre zu unterstützen.[23]

---

18 Zu alternativen Organisationsformen des Beteiligungscontrolling in internationalen Konzernen vgl. Schmidt (1987), S. 1647f.

19 Vgl. Kleinschnittger (1993), S. 195.

20 Horváth (1994), S. 831; Kleinschnittger (1993), S. 199-201 differenziert die Kompetenzen des Beteiligungscontrolling und ordnet sie in materielle und formelle Aufgabenbereiche.

21 Diese Forderung wird von der Mehrzahl der Autoren erhoben, vgl. Schmidt (1987), S. 1649. Kleinschnittger (1993), S. 193 verweist in diesem Zusammenhang auf die Kontextabhängigkeit dieser Auswahlproblematik.

22 Volk (1994) hat hierzu eine Untersuchung der fachlichen und persönlichen Anforderungen an Beteiligungscontroller(-innen) vorgenommen.

23 Zur Bedeutung eines kooperativen Führungskonzepts im strategischen Controlling vgl. Steinle/Lawa/Kolbeck (1994), S. 392 und speziell bezogen auf die Steuerung von Beteiligungen/Kooperationen Portatius (1991), S. 279.

Die Standardisierungs- und Formalisierungspotentiale des Kooperationscontrolling sind aufgrund der unterschiedlichen Kooperationsarten und der mit ihnen verbundenen Problembereiche sowie der relativ hohen Bedeutung situativer Elemente eher gering. Insbesondere die Controllingaufgaben im Rahmen der strategischen Initiierung, Planung und Steuerung von Kooperationen entziehen sich weitestgehend dem Einsatz vorgegebener, standardisierter Instrumente, Formulare und Analyseverfahren. Der kreative Prozeß einer kooperativen Strategiefindung und -bewertung muß Veränderung und Wandel antizipieren und darf sich nicht zu stark an Formalien orientieren, die aufgrund von zurückliegenden, spezifischen Erfahrungen entstanden sind. In Einzelbereichen können teilstrukturierte Vorgehensweisen mit einzelfallspezifischen Elementen verbunden werden, wie bspw. hinsichtlich der skizzierten Strukturierung des Kooperationsberichtssystems.[24] Im operativen Bereich des Controlling auf der Kooperationsebene bieten sich weitergehende Standardisierungs- und Formalisierungsmöglichkeiten, insbesondere hinsichtlich der Informationsgewinnung, -aufbereitung und -übermittlung. Grundsätzlich jedoch ist eine Standardisierung des Kooperationscontrolling über die in dieser Arbeit aufgezeigten Vorgehens- und Verfahrensschritte angesichts der Heterogenität und der strategischen Reichweite sowie des damit verbundenen, stark qualitativen, einzelfallspezifischen Charakters strategischer Kooperationen und Kooperationsmanagementaufgaben skeptisch zu beurteilen.[25]

6.1.3 Implementierung eines Kooperationscontrolling

Neben der Gestaltung eines zweckoptimalen, effizienten und effektiven Controllingsystems ist die Art und Weise der Systemimplementierung und die organisatorische Einrichtung der Aufgabenträger festzulegen.[26] In der Regel ist bereits von bestehenden Controllingsystemen auf der Ebene der Kooperationsträger auszugehen. Fehlen Controllingeinheiten gänzlich oder erfordert ein bestimmter Funktions- oder Divisionsbereich, bei dem das kooperationsträgerbezogene Controlling aufgehängt ist, zusätzliche Kapazitäten, sollten zumindest projektbezogene Controllinginstanzen geschaffen werden. Die Einrichtung von dauerhaften und ausschließlich für Kooperationen zuständigen Controllingeinheiten fördert zwar die Akkumulation von Erfahrungswissen, ist jedoch aufgrund der in der Regel begrenzten Anzahl von Kooperationsvorhaben nur für wenige Unternehmungen sinnvoll.[27] In größeren Unternehmungen erfolgt die Kooperationssteuerung entweder durch das zentrale Konzerncontrolling oder durch eine Abteilung für Beteiligungscontrolling, die gleichermaßen für das Controlling von Akquisitionen,

---

24 Vgl. Abschnitt 5.4.4.

25 Angesichts der noch fehlenden theoretischen Konzeption eines Kooperationscontrolling verwundert es nicht, daß bislang keine EDV-Unterstützungssysteme für das Kooperationscontrolling existieren.

26 Zur generellen Bedeutung von Implementierungsaspekten für die Effizienz und Effektivität von Vorhaben und Organisationen vgl. Reiß (1995).

27 Nur eine der im Rahmen der vorliegenden Untersuchung befragten Unternehmungen hat eine eigenständige und permanente Institution für das Controlling strategischer Kooperationen geschaffen.

Finanzbeteiligungen und Kooperationen zuständig ist.[28] Unabhängig von der Controllingstruktur auf der Ebene der Kooperationsträger sollte für jedes Kooperationsvorhaben ein zuständiger und für das Kooperationsprojekt verantwortlicher Controller benannt werden, der für die Wahrnehmung und Koordination sämtlicher, kooperationsträgerbezogener Controllingaufgaben während des gesamten Kooperationslebenszyklus verantwortlich ist. Die Herbeiführung klarer Verantwortlichkeiten erleichtert die Wahrnehmung der in strategischen Kooperationen umfangreichen, intra- und interorganisationalen Abstimmungsnotwendigkeiten zwischen den Trägern der Kooperationsmanagement- und Managementunterstützungsaufgaben.

Die Einrichtung einer Controllinginstanz oder -abteilung auf der Kooperationsebene sollte möglichst unmittelbar nach der Bestimmung und Einsetzung der Kooperationsleitung, d.h. innerhalb der Phase der Kooperationsentscheidung und -einrichtung, erfolgen. Verantwortlich für die organisatorische Einrichtung und die personelle Besetzung der Controllinginstanz oder -abteilung auf der Kooperationsebene sollte die Kooperationsführung sein. Durch ein solches Vorgehen werden Unstimmigkeiten zwischen den Controllingorganisationen der Partnerunternehmungen und die Gefahr eines einseitig auf einen der Kooperationsträger bezogenen Controlling vermieden. Die personelle Besetzung ist vorzugsweise mit externen Controllern vorzunehmen, weil diese am wenigsten "partnerbehaftet" sind und daher am ehesten geeignet sind, einerseits einen Ausgleich zwischen den verschiedenen Anforderungen der Kooperationspartner herbeizuführen und andererseits eine schnelle und direkte Identifizierung mit dem Kooperationsprojekt oder -betrieb herzustellen. Bei projektbezogenen Kooperationen wie Wertschöpfungspartnerschaften und Allianzen hingegen werden die Controllingaufgaben auf der Kooperationsebene in der Regel durch die Controller(-innen) der betroffenen Funktionsbereiche wahrgenommen, so daß abhängig von der jeweiligen *Funktionsdominanz der Partner* diese auch die korrespondierenden Controllingaufgaben wahrnehmen.

Die Gestaltung und Implementierung eines Kooperationscontrolling ist außer von den situationsbedingten, insbesondere die Kooperationsart betreffenden Faktoren auch von den Machtverhältnissen zwischen den Partnern abhängig. In den im Rahmen dieser Untersuchung geführten Expertengesprächen hat sich herausgestellt, daß die Mehrzahl der befragten Unternehmungen ein großes Interesse daran hat, Einfluß auf die Gestaltung der Controllingsysteme und -verfahren sowie die personelle Besetzung der Controllingstellen auszuüben, um ihren betriebswirtschaftlichen Einfluß auf das Kooperationsvorhaben zu untermauern.

---

28 Beispiele für die Organisation eines Konzerncontrolling finden sich bei Hahn (1994), S. 821-1106.

6.2 Empfehlungen zur Ausgestaltung des Kooperationscontrolling im Rahmen der Grundtypen strategischer Unternehmungskooperationen

6.2.1 Controlling strategischer Allianzen

Eine strategische Allianz als geschäftsfeldbezogene, zeitlich und/oder sachlich begrenzte, projektbezogene Zusammenarbeit zwischen zwei aktuellen oder potentiellen Wettbewerbern stellt besonders hohe Anforderungen an eine strategische Steuerung und ein strategisches Controlling. Aufgrund der in der Regel hohen Leistungsverbundenheit mit anderen Funktionsbereichen der Partnerunternehmungen, der nicht vollständig abgrenzbaren Kapitalzuordnung[29] und der häufig nur auf einen oder wenige Funktionsbereiche beschränkten Zusammenarbeit überschneiden sich der Rechnungs- und Erfolgswirksamkeitskreis sowie die generellen Planungs- und Steuerungsaspekte mit denen anderer Projekte, Funktionen und Divisionen. Durch die meist fehlende, explizite Ressourcenzuordnung und die reziproke Integration von Allianzsachaufgaben in die jeweiligen Sphären der Partnerunternehmungen wird eine Gesamtkontrolle und -steuerung der Kooperation durch die jeweils einzelne Partnerunternehmung erschwert. Doz/Prahalad/Hamel charakterisieren die allianzspezifischen Probleme des Kooperationscontrolling folgendermaßen:

> "Strategic control over partnerships without a joint venture or consortium arrangement is even more problematic. In the absence of the joint financial optimization structure provided by a joint venture, the high uncertainty and need for specialized assets make enduring co-operation difficult. Partners hesitate to commit resources or specialized assets specific to the partnership when uncertainties affect the outcome of the partnership."[30]

Trotz der bestehenden Kontroll- und Steuerungsproblematik in strategischen Allianzen kann in der Regel dem Kooperationsprojekt keine vollständige Autonomie eingeräumt und auf eine strategische Kontrolle verzichtet werden, denn die Partner verfolgen mit der Allianz in der Regel wichtige strategische Zielsetzungen. Das Allianzcontrolling hat daher als wesentliche Aufgabe eine *Kosten-, Nutzen- und Leistungstransparenz für die Partnerunternehmungen* herbeizuführen, ohne durch direkte Eingriffe die Allianzmindestautonomie anzugreifen. Grundvoraussetzung für die Herstellung einer ausreichenden Transparenz ist die Darstellung der monetären Auswirkungen, d.h. der durch die Allianz ausgelösten bzw. beeinflußten Kosten- und Erlöswirkungen bzw. der während des Allinazlebenszyklus anfallenden Zahlungsströme. Hierzu bedarf es einer genauen Beschreibung der Kooperation und der von den einzelnen Partnern zu erfüllenden Teilaufgaben innerhalb des Allianzvorhabens. Zur instrumentalen Unterstützung können analytische Aufgabendekompositionen, partner- und partnerbereichsbezogene Verant-

---

29 Auf dieses Problem weist auch Bühner (1994a), S. 2 hin und schränkt damit seine Forderung nach einer grundsätzlich an der Wertsteigerung orientierten Kooperationsbeurteilung und -steuerung ein.

30 Doz/Prahalad/Hamel (1990), S. 127.

wortungsallokationen und deren Darstellung mit Hilfe von Netz- und Strukturplänen herangezogen werden. Kooperationsspezifische Merkmale können für die zweckmäßige Erfassung und Bewertung der Allianzleistungen der Partner eine *Modifikation und/oder Ergänzung* der in den Unternehmungen *existierenden Kosten- und Erlösrechnungssystemen* erforderlich machen. Häufig ist eine Ergänzung um kooperationsspezifische Kennzahlen sinnvoll. Werden bspw. innerhalb eines Allianzvorhabens von einem Partner eigene und kooperationsbezogene Produkte mit dem gleichen Vertriebssystem verkauft, so sind Kennziffern zu bilden, die den jeweiligen Zeitaufwand für den Vertrieb der Einzelprodukte abbilden, also z.B. Beratungszeit pro Produkt, Anzahl und Dauer der ausschließlich kooperationsbezogenen Kundenbesuche etc. Diese Kennzahlen können entweder direkt als zielorientierte Steuerungsvorgaben für Vertriebs- und Marketingaktivitäten, wie die Anzahl der zu akquirierenden Kunden, die Höhe der produktbezogenen Vertriebsbudgets etc., oder als Einflußgrößen im Rahmen von Prozeßkostenrechnungen[31] zur Bestimmung der in den Funktionsbereichen angefallenden Kosten verwendet werden.[32]

Von Bedeutung für den Allianzerfolg ist eine *möglichst einfache und einflußgrößenflexible, kostenrechnungstechnische Abbildung der Leistungen* der Unternehmungsbereiche der Partner für die Kooperation.[33] Sollen der Kooperation nur die zusätzlich durch die Erfüllung der Allianzaufgaben entstehenden Kosten zugerechnet werden und sich damit die Verbundeffekte auf den gemeinsamen Kooperationserfolg niederschlagen, der dann mit Hilfe eines Schlüssels auf die Partner verteilt werden muß, kann die Grenzplankostenrechnung als Teilkostenrechnungssystem angewandt werden.[34] Ein solches Vorgehen ist grundsätzlich bei allen Allianzformen möglich. Stabilitätsfördernder und konfliktreduzierender sind Vereinbarungen, bei denen die Kooperationsgewinne direkt bei den Allianzpartnern anfallen und Verhandlungen über die Verteilung der Kooperationsrente nicht erforderlich sind. Entstehen die Kooperationsgewinne aufgrund von Synergie- und Verbundeffekten sowie Lernfortschritten direkt bei den einzelnen Partnern, bestehen für diese zusätzliche Anreize zur Optimierung oder Ausweitung der Kooperationsleistung und damit eine Förderung des kooperativen Verhaltens. In denjenigen Allianzfällen, in denen die Voraussetzungen für ein solches Vorgehen gegeben sind, kann die *Prozeßkostenrechnung* im Sinne einer "strategischen Kalkulation" verwendet werden. "Durch die mittels der Bildung kooperationsbezogener Prozeßkostensätze vorgenommene Zurechnung von Gemeinkosten wird der zur Kostenallokation erforderliche Kostendruck erzeugt, der zur

---

31 Zur Darstellung und Bewertung der Prozeßkostenrechnung existiert eine Vielzahl von Veröffentlichungen, bspw. von Horváth/Mayer (1989); Franz (1990) und Reckenfelderbäumer (1994).

32 Die Aufstellung der Kennziffern und Einflußgrößenhierarchien kann instrumentell durch Verfahren der direkt und indirekt funktionalen Verrechnungssatzkalkulationen unterstützt und durch die Bildung von "Kostengleichungen" ergänzt werden. Vgl. Kilger (1988), S. 18.

33 Vgl. zu Strukturen führungsorientierter Kostenrechnungen, die in diesem Zusammenhang angewandt werden können, Männel (1986), S. 317-334 und Pampel (1993b), S. 271f.

34 Zur Anwendung der Grenzplankostenrechnung im Projekt-Controlling vgl. Raps/Reinhardt (1993).

Optimierung der Kooperation förderlich ist."[35] Zudem eignet sich die Prozeßkostenrechnung besser als eine Deckungsbeitragsrechnung zur Berücksichtigung mehrerer, verschiedener Einflußgrößen zusätzlich zu den durch eine Allianz bewirkten Auslastungs- oder Funktionsbeschäftigungseffekten.

Da bei strategischen Allianzen weniger Kosten- und Erlöseffekte, sondern vielmehr potentialorientierte Nutzenwirkungen den Erfolgsgrad der Zusammenarbeit bestimmen, ist die Vorgabe allein finanzieller Ziel- und Bewertungsgrößen nicht ausreichend. Für strategische Allianzen, die in Projektform organisiert sind und keinen eigenen Abrechnungskreis besitzen, sollte das Controlling verstärkt über Sachzielgrößen erfolgen: "... physical measures having to do with actually achieving the purpose of the strategic alliance are important rather than the classical financial performance output measures."[36] *Sach- und meilensteinbezogene Vorgaben* fördern die Erzielung von Synergieffekten in Lieferungs- und Leistungsverbunden, schonen die eingesetzen Ressourcen, beeinflussen die Wettbewerbsfähigkeit der Allianz positiv und fördern ein gemeinsames Allianzklima.[37] Die Auswahl der finanziellen Steuerungs- und Beurteilungsgrößen hat sich wesentlich an dem Inhalt der Allianz zu orientieren. Bei horizontalen Vertriebskooperationen stellen bspw. lediglich die Umsätze sowie die speziell durch den Vertrieb verursachten Kosten Größen dar, die von dem Allianzprojekt beeinflußt und gesteuert werden können. Ziele für Vertriebskooperationen sollten demzufolge Umsatz- und Absatzgrößen sowie die Höhe der Vertriebskosten sein.[38]

Aufgrund der relativ geringen Eigenständigkeit von strategischen Allianzen besteht eine wichtige Aufgabe des Kooperationscontrolling darin, die Kooperationsziele an alle Kooperationsmitglieder und -betroffenen zu kommunizieren, die gemeinsamen Intentionen während des Allianzverlaufes ständig in den Vordergrund zu heben, den Kooperationsvorteil für alle Beteiligten herauszustellen und ein gemeinsames Allianzklima zu schaffen, um die Verfolgung kurzfristiger Einzelinteressen der Partner mit negativen Wirkungen auf die Allianz und den Allianzerfolg zu vermeiden.[39] Hierzu ist die *Einrichtung eines Kommunikations- und Informationssystems* über die Unternehmungsgrenzen hinweg erforderlich, das allen Partnern jederzeit einen Einblick in den gegenwärtigen Stand der Kooperation erlaubt, ohne daß ungewollt andere, nicht-kooperationsbezogene Daten und Informationen an den potentiellen Wettbewerber übertragen werden. Hierzu bietet sich die Einführung eines "Schnittstellenmoduls" an, das nur allianzbezogene Informationen enthält, auf das alle Partner Zugriff besitzen und das eine Integration und Verknüpfung mit den partnerbezogenen Informationssystemen ermöglicht.

---

35 Pampel (1993b), S. 273.
36 Lorange/Roos (1992), S. 46.
37 Vgl. Botta (1994), S. 31.
38 Vgl. Kleinschnittger (1993), S. 168.
39 Vgl. Stafford (1994), S. 69.

Da strategische Allianzen in vielen Fällen die gemeinsame Erstellung und nicht die Nutzung oder Vermarktung eines Produktes oder allgemein eines Systems zum Ziel haben und die Zusammenarbeit damit sachlich begrenzt und relativ gut definiert werden kann, wie z.B. bei einer gemeinsamen Entwicklung eines Computerchips oder eines Arzneiwirkstoffes, kann das Kooperationscontrolling auf *Verfahren des Projektmanagement und Projektcontrolling* zurückgreifen. Hierzu zählen z.B. die Meilensteinplanung, eine Projektstruktur- und ablaufplanung sowie eine mitlaufende und integrierte Kosten-, Leistungs- und Terminüberwachung.[40] Ein straffes Projektmanagement leistet einen wichtigen Beitrag zum systematischen und zielbezogenen Allianzablauf und zur Schaffung der erforderlichen Aufgaben- und Leistungstransparenz des Kooperationsprojektes für die Partnerunternehmungen.[41]

6.2.2 Controlling von Joint-Ventures

Aufgrund der relativen Eigenständigkeit und der Existenz eines abgegrenzten Abrechnungskreises bei einem Joint-Venture bestehen einfachere Controllingbedingungen als bei Kooperationsformen ohne direkte Ressourcenausweisung. Die Abgrenzung der kooperationsbezogenen Zahlungs- und Einkommensströme von denen der Partnerunternehmungen ist in der Regel aufgrund der höheren Autonomie von Joint-Ventures im Vergleich zu Strategischen Allianzen, hervorgerufen durch Produktionsanlagen, Maschinen, Kapital und Mitarbeitern, die direkt und ausschließlich der Gemeinschaftsunternehmung zugerechnet werden können, möglich. Durch die Aufstellung von Bilanzen während der Kooperationsverhandlungen und die Verteilung der Gesellschaftsanteile auf die Partnerunternehmungen besteht eine höhere Transparenz hinsichtlich der Ressourcen, die einem Joint-Venture zugerechnet werden, und eine vertragliche Regelung hinsichtlich der Ergebnisverteilung. Bei Zugrundelegung von marktbezogenen Verrechnungspreisen fällt die wertbezogene Kooperationsrente "gepoolt", d. h. zentral in der Sphäre der Gemeinschaftsunternehmung an, was sich stabilisierend auf die Zusammenarbeit auswirkt, wenn gleichzeitig klare Regelungen über die Ergebnisverteilung existieren.[42]

Die Steuerung von Joint-Ventures sollte mittels einer *Kombination wert- und potentialorientierter Beurteilungs- und Steuerungsgrößen* erfolgen. Die Auswahl der finanziellen Zielgrößen sollte auf der Basis des Umfangs der in einem Joint-Venture erfüllten Funktionen und der von den Partnerunternehmungen eingeräumten Joint-Venture-Autonomie erfolgen. Reine Produktionsgesellschaften, die nicht direkt am Markt operieren, sollten bspw. über Kostengrößen und Kapazitätsauslastungen gesteuert werden.[43] Jedoch muß bei allen Gemeinschaftsunternehmungen versucht werden, den Marktdruck so weit wie möglich auch in die Kooperation hineinzu-

---

40 Vgl. Steinle/Lawa/Kraege (1995); Helm (1993).
41 Vgl. Linné (1993), S. 169.
42 Vgl. Tröndle (1987), S. 31.
43 Vgl. Kleinschnittger (1993), S. 148.

tragen, um gemeinsame Entwicklungs- und Optimierungspotentiale zu aktivieren. Dieses kann bspw. durch eine Zugrundelegung von marktbezogenen Verrechnungspreisen, durch die Gewährung von Rechten für das Joint-Venture, einen Teil ihrer Produktions- oder Dienstleistungsergebnisse am Markt zu verkaufen, oder durch den Einbau von Rechten für die Partner, Produkte und Leistungen von Quellen zu beziehen oder über diese zu verkaufen, die zu der Kooperation in einem Wettbewerbsverhältnis stehen, erfolgen. Bei Vorliegen einer Mindestautonomie, die sich in einer (Teil-)Entscheidungsfreiheit über die Beziehung von Leistungsinputs und die Verwendung von Leistungsoutputs ausdrückt, sollte als *oberste Ziel- und Kenngröße der Gemeinschaftsunternehmung die Cash-Flow-Rendite über das Bruttovermögen*[44] verwandt werden.[45] Ein wichtiger Vorteil dieser Steuerungsgröße ist, daß sie durch die Einbeziehung des Bruttovermögens das operative Management dazu anregt, diesen Vermögenseinsatz auf das unbedingt erforderliche Mindestmaß zu beschränken. Hierzu ist neben einem konsequenten Bestands- und Assetmanagement auch die Veräußerung und Elimierung nicht notwendiger Vermögensgegenstände erforderlich.[46] Durch die Heranziehung des Bruttovermögens als Referenzmaßstab für die Cash-Flow-Rendite ist eine von der Kapitalstruktur, die in der Regel von den Partnerunternehmungen vorgegeben wird und von der Kooperationsleitung nicht beeinflußt werden kann[47], unabhängige Steuerung möglich. Bei der Vorgabe von Soll-Cash-Flow-Renditen lassen sich bestimmte kooperationsspezifische Risiken vorgeben und "...durch Multiplikation mit den erwarteten Inflationskoeffizienten außerdem auch der Anspruch auf substanzielle Erhaltung des eingesetzen Vermögens einbeziehen."[48] Neben den finanziellen Steuerungsgrößen sollten Joint-Ventures ebenso wie strategische Allianzen auch über sachbezogene und potentialorientierte Kenngrößen wie Marktanteil, Bekanntheitsgrad, Qualitätsindex, Anzahl und Qualität von Kundenbeziehungen etc. gesteuert werden.[49]

Große Divergenzen und Konfliktpotentiale zwischen den Kooperationspartnern bestehen in der Regel bei der *Bewertung der Einlagen der Partner* und hinsichtlich der Festlegung und Bewertung der Leistungsströme zwischen der Kooperation und den Partnerunternehmungen. Das Kooperationscontrolling hat die Bewertung der Einlagen insbesondere der intangiblen Assets durch die Heranziehung geeigneter Maßgrößen und Vergleichsmaßstäbe sowie durch Wirtschaftlichkeitsrechnungen und Alternativkalkulationen zu unterstützen. Um bspw. den Wert einer eingebrachten Technologie zu berechnen, können die Kosten zu ihrem Aufbau, Lizenzpreise für alternative Technologien oder die zu erzielenden Preisaufschläge aufgrund der tech-

---

44 Das Bruttovermögen umfaßt das dem Kooperationsprojekt zugrundeliegende betriebsnotwendige Vermögen. Bei der Ermittlung des Bruttovermögens als Investitionswert sind daher die Kapitalbeteiligungen und Wertpapiere der Kooperation herauszurechnen. Diese werden auf der Kooperationsebene in einigen seltenen Fällen aus steuerlichen Gründen gebildet.

45 Vgl. Abschnitt 5.1.3.

46 Vgl. Botta (1994), S. 38.

47 Vgl. Scheffler (1983), S. 22.

48 Botta (1994), S. 38.

49 Vgl. Abschnitt 4.4.2.

nisch überlegenen Produktqualität herangezogen werden. Ob Maschinen und Anlagen der Partner für die Kooperation genutzt werden, ist jedoch nicht nur das Ergebnis von Make-or-Buy-Analysen und Differenzrechnungen, sondern generell Ausdruck und Ergebnis der Verhandlungsmacht zwischen den Gesellschaftern einer Gemeinschaftsunternehmung.

Die an ein Joint-Venture liefernden Partner haben ein offensichtliches Interesse an hohen Transferpreisen. Zur Reduzierung des Transfers von Bestandteilen der Kooperationsrente an einen Partner außerhalb der offiziell vereinbarten Gewinnverteilungsregelungen sollten weitestmöglich *marktbezogene Verrechnungspreise* zur Bewertung von Lieferungs- und Leistungsströmen herangezogen werden.[50] Eine Belastung der Kooperation mit überhöhten Transferpreisen kann nicht nur zu steuerrechtlichen Problemen führen, sondern wirkt sich auch negativ auf die Motivation der Kooperationsmitarbeiter(-innen) und -leitung aus. Grundsätzliche Divergenzen zwischen den Kooperationsträgern können auch hinsichtlich der Substanzerhaltung, der Gewinnverwendung im allgemeinen und der Veränderung von Kapitalstrukturen und -höhen bestehen. Da Joint-Ventures stärker als strategische Allianzen und Wertschöpfungspartnerschaften über die Passivseite der Bilanz gesteuert werden, hat das Controlling dafür Sorge zu tragen, daß eindeutige Regelungen über die Veränderung der Vermögenspositionen der Gemeinschaftsunternehmung und insbesondere über die Realisierung und Finanzierung zusätzlicher Investitionsvorhaben in die Kooperationsvereinbarung aufgenommen werden.

Zusätzliche Probleme entstehen in internationalen Gemeinschaftsunternehmungen, wenn das Joint-Venture und die Kooperationsträger in unterschiedlichen Währungsräumen operieren. Von Interesse hierbei ist unter anderem, welche Unternehmung das *Währungsrisiko* zu tragen hat. Botta schlägt vor, die Finanzierung und die Gewinnrückflüsse in der Landeswährung der Kooperation durchzuführen, um Chancen und Risiken von Wechselkursänderungen nicht in die Kooperationssphäre hineinzutragen und die Verantwortung des Joint-Ventures auf operative Sachziele zu lenken.[51]

Trotz der in der Literatur vielfach vertretenen Ablehnung von Buchhaltung und Bilanzen als Informations- und Steuerungsinstrumente für Planung und Kontrolle[52], sollten grundsätzlich für alle strategischen Kooperationen *bilanzielle Planungs- und Kontrollrechnungen mit Hilfe von Plan- und Istbilanzen und entsprechenden Kennzahlen* erfolgen. Insbesondere in Joint-Venture-Kooperationen sind Informationen der Bilanz wie Gewinnausschüttungen und Steuer-

---

50 Daß die Gefahr für eine Gewinnverschiebung durch Beeinflussung von Transferpreisen während eines gesamten Kooperationsverlaufes existiert, wurde auch in den Expertengesprächen zum Ausdruck gebracht. Vgl. auch Geringer/Hebert (1991), S. 250f.

51 Vgl. Botta (1994), S. 33. In diesem Fall kann die Steuerung von Wechselkursrisiken in den Zentralen der Partner erfolgen. Wechselkursrisiken sollten allerdings in die Bestimmung des Renditeanspruchs als zusätzliche Risikoprämie einfließen. Länderspezifische Risiken können bspw. mit Hilfe von "Länderratings" berücksichtigt werden. Vgl. Schröder (1992), S. 386.

52 Vgl. Horváth (1994), S. 424-431.

zahlungen von grundsätzlicher Bedeutung, da sie einerseits zu finanziellen Konsequenzen führen und andererseits auch Einfluß auf externe Entscheidungsträger haben. Bilanzen haben den Vorteil, daß sie die wirtschaftlichen Ergebnisse und die wirtschaftliche *Gesamt*situation eines Joint-Ventures zahlenmäßig erfassen können, denn "... kein anderes 'Instrument' weist den ganzheitlichen Charakter wie die Bilanz auf."[53] Planbilanzen haben neben einer Prognosefunktion auch eine Lenkungsfunktion zur Einhaltung bilanzieller Vorgabewerte, bspw. hinsichtlich der Finanzierungsstruktur. Solche Vorgabewerte können in Gemeinschaftsunternehmungen als Richtwerte für zukünftige Investitions- und Finanzierungsentscheidungen der Partnerunternehmungen mit in den Kooperationsvertrag aufgenommen werden.

Die Eingriffe der Partnerunternehmungen in die Aktivtäten der Gemeinschaftsunternehmung sollten sich auf strategische Aspekte und Fragen im Rahmen von Finanzierungen und größeren Investitionsvorhaben beschränken. Die operative Steuerung und das operative Management sollten weitestgehend autonom von der Kooperationsleitung übernommen werden. Zu deren Unterstützung ist ein Controlling auf der Kooperationsebene zu institutionalisieren. Fragestellungen der *System- und Verfahrensabstimmungen zwischen den verschiedenen Controllinginstitutionen* erlangen daher eine größere Bedeutung als bei projektbezogenen Kooperationsformen. Ebenfalls größere Bedeutung hat der Aufbau von Informations- und Kommunikationssystemen zwischen den Partnern und der Kooperation, um eine *personelle und kulturelle Integration* des Joint-Ventures in die Partnerorganisationen zu ermöglichen, die gemeinsame Kooperationsvision zu fördern und damit einer "Verfremdung" des Joint-Ventures von ihren Trägern entgegenzuwirken sowie eine Basis für den gewünschten Transfer von Wissen und Erkenntnissen zwischen den Partnern über die Kooperation zu schaffen.

6.2.3 Strategische Wertschöpfungspartnerschaften als Objekt des Kooperationscontrolling

Die Unmöglichkeit, alle Stufen und alle Aktivitäten eines vollständigen Wertschöpfungsprozesses unternehmungsintern effektiv und effizient durchführen zu können bei gleichzeitiger Erfordernis einer intensiven, leistungsbezogenen Abstimmung zwischen den Einzelprozessen, um die Schlüsselfaktoren Zeit, Qualität und Kosten bestmöglich zu erfüllen, führt zur wachsenden Notwendigkeit, Prozesse und Aktivitäten über Unternehmungsgrenzen hinweg aufeinander abzustimmen und ganzheitlich zu optimieren. In vielen Branchen führt diese Entwicklung zu einer Verlagerung einzelner Wertschöpfungsprozesse auf vor- oder nachgelagerte Stufen sowie auf externe Dienstleistungsunternehmungen oder andere Anbieter und zur Bildung von Wertschöpfungspartnerschaften.

---

53 Kuhn (1966), S. 142.

Im Mittelpunkt der Initiierungsphase strategischer Wertschöpfungspartnerschaften steht demzufolge die Frage, ob für eine bestimmte Wertschöpfungsaktivität unternehmungsintern ein langfristiger, qualitäts-, zeit- und kostenbezogener Wettbewerbsvorteil aufgebaut, erhalten und genutzt werden kann, bzw. ob andere Unternehmungen aufgrund ihrer spezifischen Kernfähigkeiten besser dazu geeignet sind, diese Wertschöpfungsaktivität auszuführen. Zur Ermittlung der relativen Vorteilhaftigkeit von strategischen Kooperationen gegenüber Markttransaktionen einerseits und einer unternehmungsinternen Durchführung andererseits muß zusätzlich zum Leistungsvergleich auch eine Gegenüberstellung der Transaktionskosten bei unterschiedlichen Kontrahierungsformen erfolgen. Das Controlling hat die hierfür erforderlichen Wirtschaftlichkeitsanalysen durchzuführen, die Erstellung von Nutzenvergleichen zu initiieren und zu koordinieren. Bei der Entscheidung über die Auslagerung bestimmter Wertschöpfungsaktivitäten oder Teilprozesse sind insbesondere die langfristigen Auswirkungen auf das unternehmungsinterne Know-How und die Kernfähigkeiten zu berücksichtigen. In einigen Fällen haben Unternehmungen solche Prozesse und Aktivitäten ausgelagert oder in Wertschöpfungspartnerschaften eingebracht, die zur langfristigen Aufrechterhaltung und zum Ausbau ihrer Kerngeschäfte und Kernfähigkeiten unabdingbar sind, und ihre eigene Wettbewerbsposition damit nachhaltig geschwächt.[54] Wichtige Planungs- und Kontrollinstrumente, die durch das Controlling bereitgestellt und deren Einsatz vom Controlling unterstützt werden kann, sind die in Abschnitt 5 dargestellten *Fähigkeitsmatrizen, Kompetenzportfolios und Wertschöpfungsketten.* In einzelnen Fällen können auch Technologieportfolios, bei denen auf der einen Achse die subjektive Technologieattraktivität und auf der anderen Achse die auf diese Technologie bezogene Ressourcen- und Potentialposition abgetragen wird, zur Identifizierung von Kooperationsfeldern herangezogen werden.[55] Während bei geringer subjektiver Attraktivität und relativ schwacher Ressourcenposition Aktivitäten und Technologien ausgelagert werden sollten, empfiehlt sich ein unternehmungsinterner Ausbau sehr attraktive Technologiefelder mit bereits guter Potentialposition. Für Aktivitäten mittlerer Attraktivität und Potentialposition stellen strategische Wertschöpfungspartnerschaften und Kooperationen die Normstrategie dar.

Gerade bei Wertschöpfungspartnerschaften bestehen hinsichtlich der Verteilung der Kooperationsrente erhebliche Probleme. Diese Schwierigkeiten sind auf die häufig sehr *ungleiche Machtverteilung* zwischen dem leistungsabnehmenden und dem leistungsliefernden Partner,[56] auf die Existenz eines "bidirektionalen" Informationsgefälles und auf die zentrale Bedeutung von Preisverhandlungen für die meist "einseitig verwerteten" Kooperationsleistungen zurückzuführen. Ein wirklich gemeinsames Interesse besteht häufig nur insoweit, als der wirtschaftliche Kooperationsnutzen für die Wertschöpfungspartner maßgeblich durch den Absatz des

---

54 Beispiele hierfür geben Lei/Slocum (1992) und Lei (1993).

55 Diese in der Regel für das Innovationsmanagement herangezogene Technologieportfoliomethodik stammt von Pfeiffer et al. (1991), S. 77-103. Vgl. auch Pfeiffer/Dögl (1992).

56 Zu Machtaspekten in Wertschöpfungspartnerschaften vgl. Wildemann (1992), S. 396f. und Mendius/Weimer (1991), S. 289.

Endproduktes bestimmt wird.[57] Zur Unterstützung der Stabilität und des Vertrauens in Wertschöpfungspartnerschaften bedarf es daher klar geregelter Bewertungsmechanismen für die von den Partnern eingebrachten Leistungen. Für solche Kooperations- und Entwicklungsleistungen eines Partners, die zur kompletten Entwicklung und Herstellung einbaufähiger Systeme und Komponenten führen, können Zielpreissystematiken angewandt werden. Ein Beispiel hierfür ist das "Target-Costing", bei dem es sich nicht um ein Kostenrechnungssystem, sondern um ein umfangreiches, produktbezogenes Kostenplanungs-, -steuerungs- und -kontrollinstrument handelt.[58] Im Rahmen von einzelproduktbezogenen Wertschöpfungspartnerschaften, wie sie bspw. in der Automobilindustrie existieren, fällt dem "Target Costing" die Aufgabe zu, im Spannungsfeld von Kosten, Qualität und Zeit alle kooperations- und produktbezogenen Aktivitäten der Partner im Hinblick auf die Marktanforderungen zu koordinieren. Die Grundgedanken des Zielkostenmanagement lassen sich auch auf andere Schlüsselgrößen im Sinne von "Target Timing" und "Target Quality" übertragen. Bei der Anwendung des "Target Costing" in Wertschöpfungspartnerschaften werden ausgehend von einer marktbezogenen[59] Preisobergrenze Zielpreise festgelegt, "... die in einer kooperativ zu ermittelnden Abstufung zeit- und/oder stückzahlbezogen erreicht werden müssen."[60] Bei der Kalkulation der Preise für die Kooperationsleistungen ist darauf zu achten, daß eine Win-Win-Situation erzielt werden kann und das Fortbestehen der Partner auch außerhalb der Kooperation gesichert ist. Die Preisbestimmung sollte ferner für alle Beteiligten leicht nachvollziehbar und flexibel hinsichtlich der Änderung wichtiger Parameter sein, die Verteilung der Risiken berücksichtigen[61] und Anreize für weitergehende Kooperationsoptimierungen seitens der Partner schaffen. Hierfür bieten sich Preisgleichungen mit *gemeinsam festgelegten Wertkoeffzienten*, bspw. für die Kosten einer Ingenieurstunde, an. Durch ein solches Vorgehen ist eine Differenzierung zwischen volumenabhängigen und -unabhängigen Kosten sowie zwischen Leistungs- und Transaktionskosten möglich. Das Investitions-, Qualitäts- und Absatzrisiko sowie die Verteilung der Kooperationsrente lassen sich auf diese Weise individuell gestalten und an Veränderungen im Kooperationsverlauf anpassen.[62] Für die Bestimmung der Koeffizienten ist die *wechselseitige* Kenntnis und Offenlegung der jeweiligen Kostenketten von entscheidender Bedeutung.[63] Zusätzliche Informationen, insbesondere für die Bewertung von solchen Kooperationsleistungen, für die keine Marktpreise

---

57 Vgl. Semlinger (1991), S. 340.

58 Vgl. Claasen/Hilbert (1994), S. 145-159; Hahn (1993), Sakurai (1990).

59 Die Heranziehung von Marktpreisen als Zielpreise unterscheidet das "Target Costing" von dem Verfahren des "Design-to-Cost". Vgl. Fischer (1993), S. 151.

60 Eversheim et al. (1993), S. 2/26. Vgl. auch Männel (1994), S. 108. Zur Verbindung des "Target Costing" mit dem Konzept der Wertschöpfungskette vgl. Niemand (1992), S. 119-121.

61 Vgl. Eversheim et al. (1993), S. 2/15.

62 Pampel (1993b), S. 190 plädiert für langfristige Gesamtpreisfestlegungen, die jedoch eine große Gefahr für die Kooperationsstabilität bergen, wenn wichtige Parameter sich ändern und zu einer einseitig negativen Veränderung der Win-Win-Situation führen.

63 Gerade diesbezüglich besteht jedoch häufig eine mangelnde Bereitschaft der Partner, weil in der Praxis die Offenlegung meist nur einseitig erfolgt und zur Fremdoptimierung unter Androhung von Sanktionen verwendet wird.

existieren, kann das Controlling durch die Bereitstellung von Erfahrungswerten und *Benchmarks* liefern.[64] Die konkrete Leistungs- und Nutzenverteilung sowie die Balance der wechselseitigen Abhängigkeit in strategischen Wertschöpfungspartnerschaften hängen in der Praxis jedoch von den relativen Machtpositionen der Partner ab. Durch eine Dekomposition der Gesamterlöse und -kosten in einzelne Bestandteile und die dadurch herbeigeführte, höhere Transparenz kann das Kooperationscontrolling jedoch dazu beitragen, den Spielraum für Teilkompromisse und unterschiedliche "Abtauschrelationen" zu erhöhen. Ein "Geben" und ein "Nehmen" werden wesentlich leichter, zumal aufgedeckt werden kann, welche Verhandlungsbestandteile für die einzelnen Partner eine existentielle Bedeutung haben, und in welchen Fragestellungen Kompromisse möglich sind.

Ebenso wie bei den anderen Grundtypen strategischer Kooperationen ist auch bei strategischen Wertschöpfungspartnerschaften eine intensive Kommunikation und Kontrolle während der Kooperationsdurchführung erforderlich. Teile der Kontrollen und Abweichungsanalysen sollten von den Partnern gemeinsam durchgeführt werden, weil die Zuordnung von Abweichungsursachen zu den Leistungsträgern vorab häufig nicht zu bewerkstelligen ist, und alle gemeinsam durchgeführten Aktivitäten bei Wertschöpfungspartnerschaften das Kooperationsklima fördern und für eine Reduzierung der wechselseitigen Informationsdefizite sorgen. Zur Verhinderung des Abflusses von Know-how können grundsätzlich vertragliche Regelungen herangezogen werden. In einigen, kompetenzkritischen Fällen kann es zudem sinnvoll sein, die kooperationsbezogenen Aktivitäten aus den Organisationen der Partner (teil-)auszugliedern, wobei in diesen Fällen mit einer signifikant negativen Wirkung auf die leistungs- und transaktionsbezogenen Kooperationskosten zu rechnen ist.[65] Das Kooperationscontrolling hat die organisatorischen und strukturellen Entscheidungen im Rahmen der Kooperationsgestaltung durch entsprechende Instrumente und die Durchführung von Wirtschaftlichkeits- und Vergleichsanalysen zu unterstützen. Von großer Bedeutung für die Effizienz der Funktionsabstimmung ist zudem die Einrichtung von organisations- und funktionsübergreifenen Informationssystemen, die auch eine wechselseitige Leistungskontrolle ermöglichen und die partnerbezogenen Kenntnisse über einzelne Wertschöpfungsprozesse und ihr Zusammenwirken erhöhen.

Zur Unterstützung der betriebswirtschaftlichen Planung, Steuerung und Kontrolle strategischer Wertschöpfungspartnerschaften hat das Kooperationscontrolling eine *prozeßorientierte, einflußgrößenbezogene Kostenrechnung* einzuführen.[66] Für die Prozeßkostenrechnung als Informationssystem des Controlling strategischer Wertschöpfungspartnerschaften sprechen folgende Gründe:[67]

---

64 Vgl. Pampel (1993b), S. 154.
65 Vgl. Bieber/Sauer (1991), S. 240.
66 Vgl. auch Abschnitt 6.2.1.
67 Vgl. auch Pampel (1993b), S. 273f.

- die Prozeßkostenrechnung liefert Informationen für die strategieorientierte Gestaltung der betrieblichen Wertschöpfung und unterstützt Entscheidungen im Rahmen der Initiierung und Gestaltung von Wertschöpfungspartnerschaften,
- die Prozeßkostenrechnung in Verbindung mit einer Kundennutzenanalyse ermöglicht die Identifizierung solcher "value activities", die einen positiven Kundennutzen-/Kosten-Saldo nach sich ziehen und damit einen Wettbewerbsvorteil begründen,
- die Prozeßkostenrechnung unterstützt die Bewertung partnerbezogener Leistungen und die Möglichkeit zu einer als gerecht empfundenen Verteilung der Kooperationsrente und damit zu der Etablierung einer Win-Win-Situation,
- ein systematisches Prozeßkostenmanagement kann sich positiv auf die Kooperationskultur und auf das kooperative Zusammenwirken der Partner auswirken.

Eine weitere Mitwirkungsaufgabe des Controlling in strategischen Wertschöpfungspartnerschaften bezieht sich auf die Herstellung und Sicherung der eigenen Kooperationsfähigkeit und -bereitschaft. Die Auflösung der Unternehmungsgrenzen erfordert von allen Beteiligten eine Neudefinition ihrer Identität.[68] Das Controlling hat Instrumente und Verfahren bereitzustellen, die die Kommunikation über Unternehmungsgrenzen hinweg fördern und eine gemeinsame Kooperationsvision unter gleichberechtigten Partnern ermöglichen. Nur wenn das traditionell adverse Verhältnis zwischen Abnehmern und Zulieferern aufgehoben wird, bspw. durch die ständige Hervorhebung des gemeinsamen Kooperationsnutzens oder durch den bewußten Einsatz von vertrauensschaffenden Maßnahmen, können die Kontroll- und Transaktionskosten verringert, Lernprozesse unterstützt und Kooperationsentwicklungsmöglichkeiten ausgeschöpft werden.[69] Noch stärker als bei anderen Grundtypen strategischer Kooperationen geht es bei "Value-Adding-Partnerships" nicht so sehr um die Verteilung eines durch Funktionszusammenlegung sofort erzielbaren Synergie- oder Kooperationsgewinns zwischen den Partnern, sondern um die *gemeinsame und ständige Erhöhung des verteilbaren Kooperationsnutzens* (Value-*Adding*) und die proaktive Suche nach weiteren kooperativ zu erschließenden Optimierungsmöglichkeiten.

6.3 Empirische Beleuchtung: Erfolgsfaktoren, Aufgaben und Formen des Kooperationscontrolling

6.3.1 Charakterisierung der empirischen Analyse

6.3.1.1 Ziele und Inhalte

Der empirische Teil dieser Arbeit verfolgt drei grundlegende Zielsetzungen:[70]

---

68 Vgl. Sabel/Kern/Herrigel (1991), S. 206.

69 Wie weit die unternehmerische Praxis von dieser Sollvorstellung entfernt ist, zeigen die Studien aus der Unternehmungspraxis von Bossard Consultants (1995) in der Automobilindustrie und der Coca-Cola Retailing Research Group Europe (1994) für die Kooperation zwischen Herstellern und Einzelhandelsunternehmungen.

70 Vgl. Abschnitt 1.3.

(1) Sicherstellung eines umfangreichen Praxisbezugs
Im Sinne einer theoriegeleiteten und handlungsorientierten Betriebswirtschaftslehre muß das erstellte Konzept des Kooperationscontrolling konsequent auf die Probleme und Bedürfnisse der Unternehmungspraxis ausgerichtet sein. Aus dieser Forderung resultiert das erste Ziel der empirischen Untersuchung in der Ermittlung der Probleme und Bedürfnisse der Entscheidungsträger in der Praxis im Rahmen des gesamten Problemkonnexes strategischer Kooperationen. Die in der empirischen Analyse gewonnenen Erkenntnisse bilden somit eine Basis für die Ableitung von gestaltungsempfehlungen und sind in die Entwicklung des vorgestellten, prozeßorientierten Kooperationscontrolling-Konzeptes eingeflossen.

(2) Erhärtung, Falsifizierung und Erweiterung aus der Theorie abgeleiteter Aussagen und Gestaltungsempfehlungen
Die aus der Theorie gewonnenen Erkenntnisse in bezug auf die Planungs-, Steuerungs- und Kontrollprobleme im Verlauf strategischer Kooperationen, hinsichtlich der vom Controlling wahrzunehmenden Aufgaben und der einsetzbaren Instrumente, sowie hinsichtlich der Organisation und Ausgestaltung eines Kooperationscontrolling sind in Gesprächen mit Vertretern der Kooperationspraxis zu überprüfen, d.h. zu erhärten oder zu falsifizieren. Auf einer solchen Überprüfung aufbauend besteht die Möglichkeit, die dargestellte Kooperationscontrolling-Konzeption weiterzuentwickeln bzw. zu modifizieren.

(3) Gewinnung von Erfolgs- und Mißerfolgsfaktoren des Management strategischer Kooperationen
Für die effiziente und effektive Ausgestaltung des Kooperationscontrolling ist die Kenntnis der erfolgskritschen Faktoren strategischer Kooperationen von besonderer Bedeutung, weil ohne eine Beherrschung/Handhabung dieser Faktoren, die Erreichung der Controlling- und Kooperationsziele, d.h. die Wert- und Potentialziele der Kooperationsstrategie, maßgeblich gefährdet ist.[71] Die empirische Bestimmung von Erfolgs- und Mißerfolgsfaktoren in strategischen Kooperationen ist daher ein weiteres Ziel der vorliegenden Untersuchung. Die ermittelten erfolgskritischen Faktoren haben ihrerseits Eingang in die Entwicklung der in Abschnitt 5 vorgestellten prozeßorientierten Kooperationscontrolling-Konzeption gefunden.

Bei der Auswahl einer geigneten Erhebungsmethode stehen grundsätzlich sehr viele unterschiedliche Möglichkeiten zur Verfügung; das Spektrum reicht von einer Dokumentenanalyse bis hin zu den verschiedenen Formen der Befragung.[72] Da die Erreichung der Untersuchungsziele nur mittels qualitativer Informationen möglich ist, das Forschungsfeld "Controlling strategischer Kooperationen" bislang völlig unzureichend behandelt ist und auch in der Unternehmungspraxis nur einzelne Ansatzfragmente zur Lösung der dargelegten Probleme existieren, eignen sich großzahlig angelegte und auf statistische Absicherung zielende Erhebungsformen nicht für die vorliegenden Untersuchungsziele. Eine Bestandsaufnahme der praktischen Probleme und Erfahrungen auf dem Gebiet des Kooperationscontrolling läßt sich in quantifizier-

---

71 Zu den Vorteilen eines an den Erfolgs- und Mißerfolgsfaktoren orientierten Management strategischer Kooperationen vgl. auch Abschnitt 3.4.2.

72 Vgl. Schnell/Hill/Esser (1992), S. 325ff. Zu verschiedenen Interviewformen vgl. Maccoby/Maccoby (1976).

barer Form und in einer formellen Vorgehensweise nicht ohne einen gravierenden Informationsverlust durchführen. Deshalb wurden für die vorliegende Untersuchung teilstrukturierte, gesprächsorientierte Befragungen von Führungskräften mit Kooperations- und idealerweise auch Kooperationscontrollingerfahrung als Mittel der Daten- und Informationsgewinnung gewählt. Innerhalb solcher "Expertengespräche" ist die Beantwortung offener, situationsadäquater Fragen innerhalb eines konzeptionellen, theoretischen Rahmens und die symbiotische Verbindung qualitativer und quantitativer, empirischer Forschungs-methoden möglich.[73]

Für die Durchführung der teilstrukturierten Interviews wurde ein kombinierter Fragebogen-Gesprächsleitfaden verwendet, der einen Kern von Fragen enthält, von dem ausgehend es möglich war, einige spezifische Aspekte im Detail zu beleuchten.[74] Ein solches Vorgehen trägt der Tatsache Rechnung, daß jeder Kooperationsfall spezifische Elemente aufweist und daß die einzelnen Gesprächspartner unterschiedliche Erfahrungen gemacht haben. Damit wird eine Betrachtung des Problemfeldes des Kooperationscontrolling aus jeweils unterschiedlichen Perspektiven möglich. Durch die Strukturierung des Leitfadens um Kernfragen herum ist eine flexible Gestaltung der Interviews möglich, die es zuläßt, je nach Kooperationserfahrung und Sichtweise des Gesprächspartners einen spezifischen Kooperationsaspekt zu detaillieren und andere Punkte jedoch in stark aggregierter Form zu behandeln.[75] Die Verwendung eines teilstrukturierten Leitfadens/Fragebogens verstärkt bei den Gesprächspartnern die Wahrnehmung eines offenen Gesprächscharakters, wodurch eine kooperative Gesprächsbeziehung relativ schnell entwickelt werden konnte. So ist sowohl die Beantwortung standardisierter Fragen möglich, als auch auf vorher unerwartete Antworten bzw. aufkommende Problemfelder durch weiterführende Fragen zu reagieren. Auch trägt ein solches Vorgehen der sehr hohen Vertraulichkeitsanforderung und Sensibilität des Untersuchungsgegenstandes in situationsadäquater Weise Rechnung, und es kann zwischen generalisierenden und einzelfallspezifischen Fragenstellungen und Aussagen alterniert werden. Die Offenlegung persönlicher Erfahrungen, insbesondere hinsichtlich der Erfolgs- und Mißerfolgsfaktoren strategischer Kooperationen, sowie die Entwicklung eines für diesen Untersuchungsbereich zwingend erforderlichen, gemeinsamen Begriffsverständnis zwischen dem Interviewer und seinem Gesprächspartner wird durch die offene Gesprächsführung überhaupt erst ermöglicht.

---

73 Vgl. Strautmann (1993), S. 119; Bureau of Applied Social Research (1976).

74 Der inhaltliche Grundbestandteil des verwendeten kombinierten Fragebogen-Gesprächsleitfadens befindet sich in der Anlage II.

75 Zu den Vor- und Nachteilen verschiedener Strukturierungsgrade und Frageformen in empirischen Studien vgl. Atteslander (1984) und Roth (1984).

6.3.1.2 Untersuchungsdesign und -vorgehensweise

Am Beginn der Untersuchung stand die Identifizierung und Auswahl geeigneter Gesprächsteilnehmer. Bei der Selektion der zu befragenden Unternehmungen wurden folgende Kriterien herangezogen:

(1) Ausreichende Kooperationserfahrung
Für die Erhebung kamen nur Unternehmungen in Frage, die bereits über einen ausreichend großen Erfahrungsschatz bezüglich der Durchführung und dem Management strategischer Kooperationen verfügen. Die Identifizierung kooperationserfahrener Unternehmungen erfolgte in einer umfangreichen Analyse von Sekundärquellen wie Zeitschriften und Datenbanken.

(2) Zugang zu kompetenten Gesprächspartnern
Da die für den Untersuchungsinhalt kompetenten Gesprächspartner in der Regel der ersten und zweiten Führungsebene der identifizierten Unternehmungen angehören und für diese der Gesprächsaufwand von mehr als zwei Stunden pro Gespräch sehr hoch ist, wurde versucht, existierende persönliche Beziehungen des Autors zu aktivieren, um zu gewährleisten, kompetente Gesprächspartner für den vorliegenden Problemkreis zu gewinnen.

(3) Sicherstellung einer vielfältigen Problemabdeckung
Ein Kriterium für die Auswahl der Gesprächspartner war auch die Sicherstellung, divergente, kooperationsbezogene Controllingprobleme und -aspekte dadurch "einzufangen", daß Gespräche mit Unternehmungen unterschiedlicher Branchen mit unterschiedlichen grundtypenbezogenen Kooperationserfahrungen und verschiedener organisatorischer Strukturen geführt wurden. Zudem sollten die Gesprächspartner zu dem Problemkreis der Untersuchung unterschiedliche Perspektiven beitragen und daher verschiedenen Funktionsbereichen angehören und in verschiedenen Managementfunktionen tätig gwesen sein.

Die Sensibilisierung und Gewinnung potentieller Gesprächspartner erfolgte in einer Kombination mündlicher und schriftlicher Kommunikation, in der die Ziele und Vorgehensweise der "Expertengespräche" dargestellt wurden und eine wiederholte Überprüfung der Eignung der potentiellen Gesprächspartner anhand der dargelegten Kriterien erfolgte. Insgesamt konnten 24 Führungskräfte aus den Bereichen Unternehmungsentwicklung, Zentrales Controlling, Kooperationsleitung, Kooperationscontrolling und Unternehmungsberatung aus 17 Unternehmungen für die Untersuchung gewonnen werden.[76]

Zunächst wurden der Interviewleitfaden und die generelle Vorgehensweise für die Gespräche anhand zweier Testinterviews überprüft. Eine solche Vorgehensüberprüfung ist ein notwendiger Schritt für die Optimierung der Vorgehensweise und des Gesprächsleitfadens, weil vor der eigentlichen Untersuchung festgestellt werden kann, welche Fragestellungen zu Verständnisproblemen führen und ob die Leitfadenstruktur logisch nachvollziehbar ist.

---

76 Ein namentliches Verzeichnis der Gesprächspartner befindet sich in der Anlage I.

Die geführten Gespräche hatten in der Regel eine Dauer von zwei bis drei Stunden und waren in drei Bereiche unterteilt. Der erste allgemeine Teil diente der Einführung in die Thematik, der Herstellung eines gemeinsamen Begriffsverständnis, der Ermittlung der Kooperationserfahrungen der befragten Unternehmung und der persönlichen Kooperationserfahrung der Gesprächspartner. Ziel dieses allgemeinen Abschnitts war die Vervollständigung der in der Sekundärquellenanalyse bereits gesammelten Informationen über den jeweiligen Kooperationshintergrund und die Erzeugung einer vertrauensvollen Gesprächsatmosphäre. Aufgrund des hochsensiblen Charakters der Informationen über strategische Kooperationen und der persönlichen Erfolgs- und Mißerfolgserfahrungen wurde mit den Gesprächspartnern strikte Vertraulichkeit dergestalt vereinbart, daß keine konkreten Fallstudien dargestellt, sondern die empirischen Ergebnisse anonymisiert und eine spätere Zuordnung von Einzelaussagen zu bestimmten Gesprächspartnern und Unternehmungen unmöglich gemacht werden sollten. Inhalt des zweiten Gesprächsabschnitts war eine kooperationsphasenbezogene Analyse der Controllingaufgaben und -instrumente, der dabei spezifisch auftretenden Probleme und der in der Praxis zu ihrer Lösung entwickelten Ansätze. Abhängig von den Erfahrungen der Gesprächspartner und den jeweiligen Problemstellungen wurden entweder kooperationseinzelfallspezifische Aussagen getroffen oder Erkenntnisse aus mehreren Kooperationsfällen durch die Gesprächspartner zu generellen Aussagen zusammengefaßt. Der dritte Gesprächsabschnitt befaßte sich mit den Erfolgs- und Mißerfolgsfaktoren strategischer Kooperationen. Dabei wurden bewußt die persönlichen Meinungen und Erfahrungen der Gesprächspartner herangezogen, um erfolgskritische Faktoren strategischer Kooperationen zu identifizieren, weil die exakte Bildung und Ableitung von Korrelationen und Abhängigkeiten zwischen Einzelfaktoren und Erfolgsmaßstäben einer stärkeren Strukturierung des Untersuchungsfeldes, einer umfangreicheren Stichprobe und eines auf einen längeren Zeitraum ausgelegten Untersuchungsdesigns bedurft hätten. Aufgrund der teilweise sehr umfangreichen Erfahrungen der befragten Führungskräfte durch mehrere "Kooperationsfälle" und der relativ großen Homogenität der diesen Aspekt betreffenden Aussagen über die gesamte Stichprobe der Untersuchung können die erfahrungsbezogenen und teilweise intuitiv ermittelten, faktorbezogenen Gründe für den Erfolg und Mißerfolg von Kooperationsstrategien einen Überblick über die Art der erfolgskritischen Faktoren, nicht jedoch über deren einzelne, relative Bedeutung geben.

Aufgrund der von den Gesprächspartnern gewünschten und zugesicherten absoluten Vertraulichkeit kann die Auswertung der Gespräche und der zusätzlich übergebenen schriftlichen Informationen nicht in Form von einzelnen Fallstudien erfolgen. Vielmehr ist ein "Zusammentragen" von Einzelaussagen zur Ableitung genereller Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen für die Gestaltung des Kooperationscontrolling erforderlich. Eine statistische Auswertung der Interviews ist jedoch aufgrund der relativ begrenzten Fallzahl nicht möglich.

6.3.2 Ergebnisse der empirischen Beleuchtung

6.3.2.1 Entwicklungsstand des Kooperationscontrolling in der Unternehmungspraxis

Die Tatsache, daß es sich bei Kooperationen und Kooperationsmanagement im allgemeinen und bei Kooperationscontrolling im speziellen um ein noch unzureichend theoretisch durchdrungendes Problemgebiet handelt, konnte auch anhand der geführten Expertengespräche belegt werden. Trotz der Vielzahl der in der Praxis bereits bestehenden und auch abgeschlossenen Kooperationsvorhaben existieren in der Praxis *kein einheitliches Begriffsverständnis* von Kooperationen, Allianzen, Joint-Ventures und Wertschöpfungspartnerschaften und nur Erkenntnisfragmente hinsichtlich der für eine zielorientierte Steuerung erforderlichen Managementprozesse, -verfahren und -instrumente. Während für eine Unternehmung eine Strategische Allianz ein "Rahmenabkommen" ist, aus dem mehrere Kooperationsprojekte und Joint-Ventures entspringen können, sieht eine andere Unternehmung eine Allianz als "weniger als ein Joint-Venture"[77] an. Auch hinsichtlich der Gestaltung der zeitlichen und sachlichen Dauer von Kooperationen bestehen sehr heterogene Auffassungen, die von "Kooperationen werden immmer für einen begrenzten Zeitraum eingegangen" bis zu "Alle Kooperationen müssen bei ihrer Gestaltung auf unbegrenzte Dauer eingegangen werden" reichen.

Im Gegensatz zu den umfangreichen Richtlinien und Verfahren, die die Unternehmungen für die Planung, Steuerung und Kontrolle von Akquisitionsvorhaben entwickelt haben, "erfolgt das Kooperationsmanagement und -controlling sehr hemdsärmelig". "Spezifische Methoden oder Vorgehensweisen für das Kooperationscontrolling existieren nicht." Als Gründe für das *wenig formalisierte und wenig standardisierte Vorgehen* geben die befragten Experten den jeweils individuellen und spezifischen Charakter von strategischen Kooperationen, die damit verbundene Notwendigkeit für ein differenziertes Planungs- und Steuerungsvorgehen und den enormen Zeitdruck, unter dem Kooperationen zu planen und einzurichten sind, an. Bei einigen der befragten Unternehmungen wurden auch explizit auf die noch zu geringe eigene Erfahrung und den geringen, in der Unternehmungspraxis verwertbaren Unterstützungsgrad der theoretischen Kooperationswissenschaft hingewiesen. Interessanterweise wiesen mehrere der befragten Experten auch darauf hin, daß ein strukturiertes und geplantes Vorgehen für das Kooperationsmanagement und -controlling, so wie es in dieser Arbeit vorgestellt wurde, von vielen Geschäftsführern, Vorständen und Planungsverantwortlichen gar nicht gewünscht sei, denn "...

---

[77] Die in Anführungszeichen gesetzten Textpassagen dieses und der beiden folgenden Abschnitte kennzeichnen Zitate von Experten aus den einzelnen Gesprächen. Aufgrund der hohen strategischen Relevanz der Fragestellungen für die jeweiligen Unternehmungen konnten die Gespräche nur unter Zusicherung einer absoluten und lückenlosen Vertraulichkeit stattfinden. Die Möglichkeit einer Zuordnung oder Rückverfolgung einzelner Informationen und Gesprächsinhalte mußte daher absolut ausgeschlossen werden. Zur Lösung dieser Vertraulichkeitsproblematik ist es erforderlich, die Gesprächsinhalte komplett zu anonymisieren und einen logischen Rückschluß etwa aufgrund von unternehmungs- und gesprächsspezifischen Aussagen durch einen Verzicht auf Gesprächsprotokolle unmöglich zu machen.

dann ließe sich auch die Güte des Kooperationsprojektes und dessen Umsetzung, also indirekt auch die dafür Verantwortlichen kontrollieren."

Es ist aufgrund des begrenzten Erkenntnisstandes hinsichtlich des Kooperationsmanagement und -controlling nicht verwunderlich, daß die meisten der strategischen Kooperationsvorhaben der befragten Unternehmungen der Verfolgung ausschließlich finanzwirtschaftlicher Zielsetzungen dienen und als Gemeinschaftsunternehmungen organisiert sind. "Joint-Ventures lassen sich einfacher steuern; wir versuchen in allen Fällen, das Kooperationsvorhaben in ein neu gegründetes Unternehmen einzubringen." Auch werden kooperative Strategien nur dann verfolgt, " ... wenn keine anderen Strategiealternativen zur Verfügung stehen" bzw. nur dann, "... wenn Kooperationen deutlich vorteilhafter als alternative Strategiemaßnahmen sind." Insgesamt läßt sich also eine *gewisse Zurückhaltung* der befragten Unternehmungen *hinsichtlich des Eingehens strategischer Kooperationen* konstatieren. "Kooperationen werden nur in Bereichen mit einer sehr hohen Affinität zu bereits bestehenden Geschäftsfeldern eingegangen." Nicht zuletzt aufgrund der relativ begrenzten Erfahrungen und der relativen "Neuartigkeit" von Kooperationsstrategien sowie der mangelhaft entwickelten Steuerungs- und Managementmethoden und -instrumente scheuen Führungskräfte sich davor, risikobehaftete Kooperationsstrategien zu verfolgen. Das traditionell stark verankerte *Denken in hierarchischen Strukturen und Beherrschungsbeziehungen* führt dazu, daß viele der befragten Unternehmungen versuchen, "die unternehmerische Führerschaft in Kooperationen zu übernehmen", "eine dominante Beteiligungsposition einzunehmen", "die Kooperation zu beherrschen". Dieses auf Gegensätzlichkeiten anstatt auf Gemeinsamkeiten fußende Kooperationsverständnis gipfelt in der Aussage mehrerer Unternehmungen über die Partnerwahl: "Wir versuchen immer, einen schwächeren Partner für die Kooperation zu gewinnen, auch wenn strategie- und sachbezogene Kriterien gegen eine solche Wahl sprechen."

Die meisten Kooperationsideen in der Praxis entspringen nicht einem formalen Strategieentwicklungsprozeß, sondern "persönlichen Ideen" der Führungskräfte bzw. "singulären opportunities" oder faktischen Zwängen wie z.B. rechtlichen Vorschriften. Die Gründe für das Eingehen von Kooperationen sind in den meisten Fällen *Ressourcendefizite*, insbesondere ein mangelhafter oder fehlender Markt- oder Technologiezugang; in den seltensten Fällen auch ein identifiziertes Defizit an Kapitalressourcen. Nur wenige der Unternehmungen haben Kooperationen bereits bewußt zur Stärkung und Erweiterung der eigenen Kernfähigkeiten genutzt, obwohl von nahezu allen Experten Kooperationsstrategien insbesondere hinsichtlich der Fähigkeits- und Erfolgspotentialentwicklung große Möglichkeiten zugeschrieben werden: "Die Orientierung an Potentialgrößen und potentialorientierten Instrumenten tritt im Zusammenhang mit Kooperationsstrategien immer stärker in den Vordergrund."

Die meisten der befragten Unternehmungen verwenden zur Steuerung und Beurteilung von Kooperationsstrategien *ausschließlich finanzwirtschaftliche Kriterien*. Im Mittelpunkt stehen dabei, je nach Art des Kooperationsprojektes, unterschiedliche Rentabilitätskriterien wie Umsatz-, Gesamtkapital- und Eigenkapitalrendite. Die am häufigsten verwendete, oberste Zielgröße von Kooperationsstrategien ist die Cash-Flow-bezogene Rentabilität des eingesetzten Kapitals, der Cash-Flow-Return-on-Investment (CFRoI). Bei einigen Unternehmungen werden ausgehend von dieser zentralen Zielgröße weitere finanzwirtschaftliche Soll- und Zielkriterien definiert, wie bspw. Amortisationsdauer oder eine auf das Anlagevermögen bezogene Rendite. Die vorgegebenen Ziel- und Sollrenditen werden meist auf der Basis von Sollkapitalstrukturen ermittelt und müssen teilweise aufgrund der hohen Verbundeffekte mit anderen Unternehmungseinheiten auch pauschal geschätzt werden. Einige kooperationserfahrene Manager(-innen) plädieren für eine multikriterielle Bewertung und eine Trennung zwischen finanzwirtschaftlichen und strategischen Zielsetzungen. Andere Experten hingegen fordern, strategische Ziele nicht mit in die Vorteilhaftigkeitsüberlegungen einzubeziehen: "Strategische Ziele werden nur dann berücksichtigt, wenn sich die Wirkungen und Synergieeffekte eindeutig quantifizieren lassen" oder "Die Erreichung strategischer Ziele stellt einen nicht-entscheidungsrelevanten zusätzlichen Kooperationsbonus dar". Bei multikriteriellen Zielsystemen obliegt die Kriteriengewichtung und letztendliche Entscheidungsfindung dem Vorstand oder der Geschäftsführung einer Unternehmung; das Controlling hat "nur" für eine ausreichende Informationsbasis und für eine Aufbereitung der Daten zu sorgen.

Die Planung, Steuerung und Kontrolle von strategischen Kooperationen erfolgt in den meisten befragten Unternehmungen fast ausschließlich mit Hilfe *operativer Instrumente*. "Kooperationsspezifische Verfahren, Methoden und 'Tools' existieren nicht, wir steuern unsere Kooperationsvorhaben genauso wie unsere anderen dezentralen Einheiten." Funktionierende Projektmanagementsysteme und ein effektives, strategisches Kooperationscontrolling werden zwar von nahezu allen befragten Experten als wünschenswert angesehen, bislang jedoch nur in einzelnen Fragmenten eingesetzt. Nach einer meist von der Abteilung für Unternehmungsentwicklung oder Strategische Planung vorgenommenen Analyse und Einrichtung einer Kooperation, "... wird die Kooperation an der langen Leine geführt" und von den Partnerunternehmungen nicht weiter überwacht und gesteuert. Ein solches Vorgehen ist Indiz für das nach wie vor in der Unternehmungspraxis vorherrschende Verständnis eines "Plandeterminismus", und das, obwohl die befragten Unternehmungsvertreter den während der Kooperationsplanung unzureichenden Informationsstand und die Notwendigkeit zu einer fortlaufenden Steuerung und Betreuung eines Kooperationsvorhabens erkennen und eine den Kooperationsprozeß begleitende Steuerung als wesentlichen Erfolgsfaktor strategischer Kooperationen ansehen. Angesichts dieses rudimentären, funktionalen Entwicklungsstands des Kooperationscontrolling vermag auch nicht zu überraschen, daß nur eine der befragten Unternehmungen eine spezifische Abteilung für Kooperationscontrolling institutionalisiert hat. Bei vielen der betrachteten Unterneh-

mungen werden die Kooperationscontrollingaufgaben in der Planungsphase entweder überhaupt nicht oder durch die strategischen Planungsabteilungen und in der Durchführungsphase vom zentralen Konzern- oder Beteiligungscontrolling wahrgenommen. Die Nutzung des in den zentralen Controllingbereichen vorliegenden Methodenapparats und der dezentral zur Verfügung stehenden Informationen wird in der Regel als "Holschuld" der Planungs- und Kooperationsleitungsabteilungen und nicht als "Bringschuld" des Controlling angesehen. Andere Unternehmungen sehen die Mitwirkungsaufgaben des zentralen Controlling in der Phase der Kooperationsplanung in Form einer "zweiten Planungsinstanz". Durch eine bewußte Heterogenität, Multi-Organisationalität und Multi-Personalität bei der Kooperationsbewertung und -einrichtung sowie hinsichtlich der eingesetzten Instrumente soll eine multiperspektivische Kooperationsplanung und die Berücksichtigung aller relevanten Aspekte sichergestellt werden."Bei uns besteht zwischen Unternehmensentwicklung und Controlling eine Art Konkurrenzkampf; jedes Projekt wird von beiden Seiten einzeln bewertet und analysiert." Diesem Vorgehen liegt ein stark revisions- und kontrollorientiertes Controlling-Verständnis zugrunde, da die "Doppelerfüllung" der Planungsaufgaben aus primär kontroll- und überwachungsorientierten Zwecken erfolgt. Die Potentiale, die aus einem zukunftsgerichteten und koordinationsorientierten Controlling sowie aus dem koordinierten Zusammenwirken unterschiedlicher Abteilungen entspringen, werden nicht voll genutzt. Dennoch leistet das Controlling in vielen der befragten Unternehmungen wertvolle Unterstützungsaufgaben und ist insbesondere für die betriebswirtschaftlichen Kalkulationen und die Einrichtung und Steuerung des Berichtswesens verantwortlich. Die in der Praxis dem Controlling zugerechneten Aufgaben und die eingesetzten Planungs- und Kontrollinstrumente sollen im folgenden Abschnitt anhand der Aussagen aus den Experteninterviews weiter spezifiert werden.

6.3.2.2 Aufgaben und Instrumente des Controlling in der Kooperationspraxis

Als Funktionen des Kooperationscontrolling in der Praxis werden die Aufbereitung und Auswertung von Zahlen, die Herbeiführung von Transparenz durch Wirtschaftlichkeitsrechnungen und Berichtssysteme und in einigen Fällen die organisatorische und methodentechnische Unterstützung bei der strategischen Kontrolle angesehen. Es ist bemerkenswert, daß nur in sehr wenigen Unternehmungen und dann auch nur in einzelnen Aufgabenbereichen, ein zukunftsgerichtetes Kooperationscontrolling erfolgt und daß potentialorientierte Steuerungsmethoden und -instrumente in nur sehr geringem Umfang zum Einsatz gelangen. Auch die in der funktionalen Konzeption erwähnten und beschriebenen Verfahren des Projektmanagement und der Projektsteuerung werden nur ansatzweise eingesetzt.

Seinen weitestgehenden Aufgabenumfang hat das Controlling in der Phase der strategischen Initiierung und bei der Unterstützung der Erstellung und der Überprüfung von Kooperations-

anträgen. In fast allen befragten Unternehmungen werden vor dem Eingehen von Kooperationen Stärken-/Schwächen-Analysen und -Profile erstellt, auf deren Grundlage ressourcen- und sachorientierte Kooperationsziele definiert werden. Für Portfolio-Instrumente, Lückenanalyse und Szenario-Technik konnte dagegen nur ein sehr geringer Einsatzgrad festgestellt werden. Potentialorientierte Methoden wie sie in der vorliegenden Arbeit beschrieben wurden, z.B. Fähigkeitsmatrix, Kompetenzen-Portfolio, Strategische Bilanzen und Wertkettenanalyse, werden von den meisten der befragten Unternehmungen nicht eingesetzt.[78] Die Bewertung von Kooperationsanträgen und -ideen beruht in den meisten Fällen auf Wirtschaftlichkeitsanalysen, Differenz- und Vergleichsrechnungen, für deren Durchführung bzw. Koordination das Controlling die Verantwortung trägt. Erfolgspotentiale, wie anvisierte und erreichbare Marktanteile oder Produkt- und Sortimentsverbesserungen, gehen in Form verbaler Begründungen in die Kooperationsanträge ein. Die mit den Kooperationsvorhaben verbundenen Risiken werden in der Planung und Bewertung auf sehr unterschiedliche Weise dargestellt und einbezogen. Die meisten befragten Unternehmungen verwenden Risikoaufschläge auf die Kapitalkosten, wobei in einigen Fällen diese Aufschläge nur branchenabhängig, in anderen Fällen nur länderbezogen, in wiederum anderen Fällen auch an der Affinität des Kooperationsvorhabens zu den anderen Unternehmungsaktivitäten orientiert sind. Risiken, die mit einer Kooperation als spezifische Organisationsform und mit der Wahl eines bestimmten Kooperationspartners verbunden sind, werden in der Regel nicht berücksichtigt, so daß im Ergebnis intern durchgeführte Projekte einer bestimmten Branche und Aktivität mit dem gleichen Risikoaufschlag geplant werden wie kooperativ ausgeführte Vorhaben. Eine systematische und nachvollziehbare Risikoberücksichtigung besteht nur bei wenigen der befragten Unternehmungen: "Die Risikoaufschläge sind willkürlich und pauschal. Über die Risikoaufschläge können wir die Kooperationsprojekte 'schön' oder 'schlecht' rechnen, je nachdem, was unser Finanzvorstand befürwortet." Einige der befragten Experten räumten ein, daß Risiken manchmal doppelt berücksichtigt werden und durch das Controlling auch keine Rechnungs- und Bewertungstransparenz hergestellt wird, weil Planungsprämissen nicht separat aufgezeigt werden. Instrumente wie Prämissen-Portfolios oder Prämissenbuchhaltung und -kontrolle werden nur bei wenigen der betrachteten Unternehmungen eingesetzt. Nur zwei Unternehmungen bilden bei Kooperationsprojekten Risikokennziffern und Risikoeinflußgrößenhierarchien. Einen großen Verbreitungsgrad haben dagegen Sensitivitäts- und Szenariorechnungen, insbesondere in Form von Drei-Punkt-Schätzungen optimistischer, wahrscheinlicher und pessimistischer Entwicklungen.

Der Umfang von Vergleichsrechnungen hängt von den im Einzelfall bestehenden Alternativen ab. Nicht in allen Fällen bestehen Akquisitionsmöglichkeiten oder die Chance, ein Vorhaben

---

78 Interessanterweise konstatiert Wilson (1994), S. 22f. einen hohen Verbreitungsgrad gerade dieser potentialorientierten Instrumente innerhalb der allgemeinen strategischen Planung amerikanischer Unternehmungen. Eine stärkere Bedeutung von Portfolio-Analyse und Szenario-Technik für die strategische Planung in deutschen Unternehmungen stellen Steinle/Lawa/Lier (1993), S. 813 fest.

auch intern durchführen zu können. Die interviewten Controllingexperten wiesen zudem auf den meist nur geringen Informationsstand während dieser frühen Kooperationsphasen hin, der "... eigentlich nur eine grobe Schätzung erlauben würde. Dennoch sollen möglichst detaillierte Pläne und Berechnungen aufgestellt werden, die manchmal wirklich problematisch sind."

Die Entscheidung über das Eingehen strategischer Kooperationen erfolgt in allen untersuchten Fällen durch den Vorstand oder die Geschäftsführung und ist trotz einiger Richtlinien für die Investitions- und Kooperationsanträge sowie für die zu erzielende Kapitalrendite davon abhängig, ob ein dem Vorstand oder der Geschäftsführung angehöriger "Promotor" für das Vorhaben existiert: "Die von der Abteilung für Unternehmensentwicklung erstellten und vom Controlling überprüften Anträge haben eine Alibifunktion. Letztlich entscheidet der Vorstand, und wenn ein ausreichend einflußreiches Mitglied dafür stimmt, dann machen wir das auch, egal was im Antrag steht."

Bei der Partnersuche und -bewertung ist das Controlling in den untersuchten Fällen nicht oder nur sehr geringfügig beteiligt. Die wichtigsten Instrumente, die von der strategischen Planungsabteilung oder von den betroffenen Geschäftsbereichen bei der Partnerauswahl eingesetzt werden, sind Stärken-/Schwächen-Analysen und -Profile, Checklisten und Portfolio-Darstellungen. In einigen Fällen wird von der zentralen Controllingabteilung noch zusätzlich eine finanzielle Bewertung der potentiellen Partner vorgenommen. Eine konsequente Anwendung der Nutzwertanalyse erfolgt überraschenderweise jedoch nur bei zwei der betrachteten Unternehmungen. Das Vorgehen bei der Auswahl der Partner wurde durchweg als "wenig systematisch" oder "unstrukturiert" bezeichnet, wobei auf die begrenzte Anzahl potentieller Partner hingewiesen wurde. Die für die Partnerbewertung zugrundegelegten Kriterien sind vorwiegend sach- und ressourcenorientiert, nur in wenigen Fällen werden auch explizit kultur-, strategie- und strukturbezogene Kompatibilitätskriterien herangezogen. Nur ein einziges der befragten Unternehmungen erwähnte, daß "... eine Kernkompetenz-Kompatibilität von entscheidender Bedeutung ist."

Die Kooperationsplanung und -einrichtung, die im Regelfall gemeinsam von den Partnern durchgeführt wird, weist als zentrales Element die Erstellung von Geschäftsplänen auf. Alle befragten Unternehmungen unterstrichen die Bedeutung, eine gemeinsame Geschäftsplanung aufzustellen und als verbindlich für die Kooperation zu erklären. Der Inhalt der Geschäftspläne sollte sich nach Aussage der interviewten Experten an dem Kooperationsinhalt und der Kooperationsform orientieren, aber in möglichst umfangreicher Weise Plan-Gewinn-und-Verlust-Rechnungen und Planbilanzen enthalten. Zusätzlich können Marketing-, Investitions- und Kapazitätsplanungen durchgeführt werden. Einige der Unternehmungen können bei der Erstellung von Kooperations-Geschäftsplänen auf Benchmarks und Erfahrungswerte aus anderen Vorhaben, Tochterunternehmungen oder Geschäftsbereichen zurückgreifen. Weitere wichtige und

häufig eingesetzte Verfahren bei der Kooperationsplanung sind einflußgrößenorientierte Lebenszyklusrechnungen, analytische und synthetische Schätzverfahren sowie das Konzept des Target Costing. Besonders hervorgehoben wurde von den Gesprächspartnern, daß die Planungen und Bewertungen möglichst einfach zu gestalten, an Mengen- und Wertgrößen auszurichten und von allen Kooperationspartnern nachvollziehbar sind. Generell wird die Heranziehung marktorientierter Verrechnungspreise und Bewertungsgrundlagen gefordert. In einem untersuchten Fall jedoch erforderte die Erstellung produktbezogener Deckungsbeitragsrechnungen über mehrere Wertschöpfungsstufen die strikt kostenbezogene Verrechnung von Kooperationsleistungen.

Die in der Praxis zur Kooperationssteuerung verwendeten Kontroll- und Überwachungsmechanismen sind vorwiegend monatlich erstellte, finanzielle Berichte, formale und meist operative Budgetierungssysteme sowie Sonderberichte anläßlich größerer Investitionsvorhaben, Finanzierungsentscheidungen oder bedeutender Änderungen der Kooperationschancen/-möglichkeiten.[79] Nur wenige Unternehmungen führen eine Prämissenkontrolle oder Früherkennung bei strategischen Kooperationen durch. Auch regelmäßig stattfindende Investitionsnachrechnungen, begleitende Wirtschaftlichkeitsanalysen, Strategische Budgetierung oder Strategie-Audits, wie sie in der vorliegenden Arbeit dargestellt wurden, haben einen geringen Verbreitungsgrad, obwohl fast alle Gesprächspartner die Notwendigkeit zu einer stärker strategie- und zukunftsorientierten Ausrichtung des Kooperationscontrolling betonen. Nicht-finanzielle Kennziffern und Meilensteinkontrollen hinsichtlich der Erreichung von Erfolgspotentialen und Fähigkeitsentwicklungen werden ebenfalls nur von wenigen Praktikern eingesetzt.

Die zur Kooperationssteuerung eingesetzten Berichte weisen eine starke Outputorientierung der Kennziffern auf. Aus negativen Erfahrungen früherer Kooperationen haben einige der befragten Unternehmungen den Detaillierungsgrad ihrer Berichte reduziert und "... führen strategische Kooperationen an der langen Leine." Jedoch allein aus den Erfordernissen des externen Rechnungswesens und den bei den Kooperationsträgern bestehenden Konsolidierungsvorschriften sowie den unterschiedlichen Controlling- und Berichtssystemen der Partnerunternehmungen resultieren umfangreiche und in vielen Fällen "überlastende" bzw. "effizienzvernichtende" Reporting-Anforderungen an die Kooperationsebene. Als Kostenrechnungssysteme werden sowohl Verfahren der Deckungsbeitragsrechnung als auch der Prozeßkostenrechnung eingesetzt.

Spezifische Controllingverfahren und -instrumente für die Unterstützung des Management der Kooperationsauflösung bzw. -weiterentwicklung existieren bei den untersuchten Unternehmungen nicht. Fast alle Gesprächspartner betonten, daß erst geringe Erfahrungen hinichtlich

---

79 Dieses Ergebnis entspricht weitestgehend der empirischen Unteruchung von Janger (1980), S. 23 über die verwendeten Kontrollmechanismen bei amerikanischen Joint-Ventures.

dieser Kooperationsphase bestehen und daß in den Fällen, in denen bereits Kooperationen aufgelöst bzw. "rückabgewickelt" wurden, keine systematische Vorgehensweise verfolgt und Kooperationserfolge und -mißerfolge nicht systematisch analysiert und aufbereitet wurden. Es ist daher nicht verwunderlich, daß die Unternehmungen nicht über Erfahrungsdatenbanken verfügen und sich die bisherigen, meist personengebundenen Erkenntnisse hinsichtlich des Kooperationsmanagement/-controlling nicht oder nur geringfügig in der Weiterentwicklung von Kooperationsmanagementinstrumenten niederschlagen. Der Ermittlung und Berücksichtigung von kooperationsspezifischen Erfolgs- und Mißerfolgsfaktoren wird daher seitens der Gesprächspartner ein besonders hohes Potential zur Effizienz- und Effektivitätssteigerung des Kooperationsmanagement und -controlling beigemessen. Auf der Grundlage der persönlichen Erfahrungen und Einschätzungen der befragten Kooperationsmanager und -controller sollen daher im folgenden Abschnitt die wesentlichen Erfolgs- und Mißerfolgsfaktoren strategischer Partnerschaften dargestellt werden. Für die Bestimmung, wann ein Erfolg oder ein Mißerfolg vorliegt, wurden dabei keine spezifischen Bewertungskriterien generiert[80], sondern es wurde der Einschätzung der Praktiker überlassen, eine spezifische Kooperation als erfolgreich oder nicht-erfolgreich einzustufen und daraufhin diejenigen Faktoren herauszufiltern, die einen "maßgeblichen, positiven Einfluß auf das Kooperationsgelingen" haben.

6.3.2.3 Erfolgsfaktoren strategischer Kooperationen

(1) Der Kooperationsertrag bzw. die Kooperationsrente muß ausreichend groß sein, um eine sichere Befriedigung der Interessen aller Beteiligten zu gewährleisten.

Fast alle der befragten Unternehmungen stuften die Höhe der Kooperationsrente bzw. des Kooperationsnutzens als den wichtigsten Erfolgsfaktor ein. Nur durch eine ausreichend hohe Kooperationsrente ist es möglich, daß zu allen Zeitpunkten während der Kooperationsdurchführung eine "Win-Win"-Situation erreicht wird, auch wenn es kurzfristige Verschiebungen der relativen Nutzenanteile zwischen den Kooperationsträgern gibt. Ein hoher Kooperationsnutzen wirkt sich zudem positiv auf die gemeinsame Kooperationsvision aus und reduziert die Gefahr eines "Versinkens im Detail". Einer der Experten bemerkte: "Wenn die Kooperationsrente DM 300 Mio. ausmacht, dann streitet man sich nicht über DM 0,5 Mio. bei der Bewertung von Anlagen oder der Zuordnung von Kosten." Ein ausreichend hoher Kooperationsertrag wirkt komplexitätsreduzierend auf das Kooperationsmanagement und -controlling. Nur bei wenigen der befragten Unternehmungen besteht die Auffassung, daß eine Gleichverteilung der Nutzenerträge bzw. deren subjektive Empfindung eine notwendige Bedingung für eine stabile und erfolgreiche Zusammenarbeit sei. Bei allen anderen Unternehmungen herrscht die Meinung, daß der Kooperationsgesamtnutzen nicht gleichverteilt sein muß, wenn die Kooperation bei allen Parteien zu einer eindeutigen "Win"-Situation führt.

---

80 Angesichts der Heterogenität der in der Praxis verwendeten Zielgrößen wäre ein solches Vorgehen als sehr problematisch anzusehen.

(2) Die Güte der mit einer Kooperation verfolgten Strategie bzw. das gesamte unternehmerische Konzept bestimmen das Erfolgspotential des Strategieinstruments "Kooperation"

Eng verbunden mit dem erstgenannten Erfolgsfaktor betonten die Gesprächspartner die Bedeutung des gesamten unternehmerischen Konzepts: "Ein Kooperation ist nur so gut wie der mit ihrer Hilfe bearbeitete Markt" und "In rentabilitätsschwachen Branchen und Märkten können auch Kooperationen langfristig nicht viel bewegen." Die Güte des unternehmerischen Konzepts wird als wesentliche Determinante für die Höhe des Kooperationsertrages und als Voraussetzung für die Erreichung von "Win-Win"-Situationen angesehen. Als Bedingung für den Kooperationserfolg ist demnach die frühzeitige und während des gesamten Kooperationsverlaufs anhaltende Berücksichtigung und Einbeziehung von Markt- und Umweltfaktoren anzusehen.

(3) Erfolgreiche Kooperationen können nur zwischen Partnern mit komplementären Ressourcen und Zielen durchgeführt werden. Eine Mindestkompatibilität der Kulturen ist erfolgsfördernd.

Nach der Meinung von nahezu allen interviewten Experten ist die Wahl eines (ressourcen-) komplementären Partners entscheidend für den Kooperationserfolg. "Jeder der Partner muß eine besondere Ressource einbringen, sonst würden wir die Kooperation gar nicht eingehen." Eine Kompatibilität der Unternehmungskulturen ("Es kommt nicht darauf an, ob der Partner aus Japan kommt, sondern ob seine Kultur vergleichbar und kompatibel mit unserer ist.") wird als erfolgsfördernd eingestuft, jedoch nicht als ausschlaggebendes Kriterium für die Partnerwahl angesehen. Wichtiger hingegen ist eine Komplementarität der strategischen Ziele: ("Zwischen den Partnern muß ein fundamentaler, strategischer Fit bestehen." "Alle Partner müssen langfristige Ziele mit der Kooperation verfolgen, der zeitliche Zielhorizont sollte möglichst ähnlich sein.") Von Bedeutung ist auch, daß nicht nur kurzfristige Gewinnziele, sondern auch langfristige strategische Ziele von den Kooperationsträgern verfolgt werden.

(4) Zwischen den Kooperationsträgern muß ein Grundvertrauen bestehen.

Diese Meinung wurde von ungefähr der Hälfte der befragten Praktiker vertreten. ("Vertrauen zwischen den Partnern ist wichtig, denn man kann nicht alles regeln." bzw. "Es passieren immer unvorhergesehene Dinge, auf die schnell durch einen der Partner reagiert werden muß. Die anderen Partner müssen dann einfach genug Vertrauen in unsere unternehmerischen Fähigkeiten und unsere Kooperationsbereitschaft haben.")

(5) Die Kooperationsziele müssen eindeutig formuliert und kooperationsweit bekanntgegeben werden.

Unklare Ziele verhindern ein gemeinsames Agieren der Kooperationsträger. Die Offenlegung der partnerindividuellen Ziele ist Voraussetzung dafür, daß alle Kooperationsbeteiligten die Erreichung dieser Ziele anstreben bzw. ihrer Erreichung nicht entgegenwirken. Einer der befragten Experten schilderte den Fall eines Joint-Ventures in China folgendermaßen: "Wir glaubten, daß unser Partner auch ein Interesse an der Gewinnerzielung hat, dieser war jedoch nur daran interessiert, sein Image und Selbstwertgefühl zu steigern und versuchte, unsere gemeinsamen Produkte so billig wie möglich zu verkaufen."

(6) Voraussetzung für jede Kooperation ist eine Vision, ein Leitbild, das zwischen den Beteiligten ein "Wir-Gefühl" entstehen läßt.

Die Kooperationsvision verhindert ein Verzetteln und ein Nebeneinander von Einzelaktivitäten. Als wichtiges Bindeglied zwischen den Kooperationsträgern wirkt eine Kooperationsvision

stabilitätsfördernd und transaktionskostenreduzierend. Durch das "Wir-Gefühl" bzw. den "Spirit-of-the-Deal", die durch ein gemeinsames Leitbild, einer "Cooperation Identity",[81] erzeugt werden können, kann dem "not-invented-here"-Syndrom, das den Erfolg vieler Kooperationen be- oder verhindert, entgegengewirkt werden. Die befragten Experten betonten durchweg den informationsfördernden Charakter von Leitbildern über Unternehmungsgrenzen hinweg. Eine eindeutige Kooperationsvision fördert zudem die Entwicklung positiver Einstellungen[82] der Beteiligten gegenüber der Zusammenarbeit. Betont wird jedoch auch die Notwendigkeit, daß sich die Vision mit der Kooperationsdurchführung weiterentwickelt.

(7) Erfolgsfördernd ist der Einbau einer Mindestautonomie der Kooperation und der Möglichkeiten zur flexiblen Kooperationssteuerung und -weiterentwicklung.

Der Kooperation und der Kooperationsleitung sollte eine möglichst große Autonomie eingeräumt werden, die Kooperationsträger ihre Steuerungseingriffe auf vorwiegend strategische Fragestellungen beschränken. ("In vielen Fällen ist ein flexibles Reagieren der Kooperation auf Umweltveränderungen erforderlich. Hierfür müssen dem Kooperationsmanagement Spielräume eingeräumt werden.")

(8) Voraussetzung für eine erfolgreiche Kooperation ist eine solide, aber nicht zu detaillierte Kooperationsplanung

Die Notwendigkeit zu einer soliden Kooperationsplanung wurde von nahezu allen befragten Experten betont. Unterschiedliche Auffassungen bestehen jedoch hinsichtlich des optimalen Detaillierungsgrades der Planungen. Während einige der Gesprächspartner eine Konzentration und Beschränkung der Planung auf wenige, kritische Schlüsselfaktoren befürworten ("Die Planung der Prozesse und Funktionen ist an den wichtigsten Faktoren auszurichten, man darf auf keinen Fall im Detail versinken." bzw. "Die kritischen Faktoren müssen detailliert geplant werden, alles andere ergibt sich im Kooperationsverlauf.") fordern andere "solide und detaillierte Planungen in allen Bereichen". Allen Praktikern ist jedoch eine umfassende Beurteilung der mit einer Kooperation verbundenen strategischen Konsequenzen wichtig. In zwei der befragten Unternehmungen wird eine besondere Notwendigkeit zur Berücksichtigung von "Netzeffekten" der Kooperation auf die nicht direkt von der Zusammenarbeit betroffenen Geschäftsbereiche und auf andere Partnerschaften für wichtig erachtet. Von allen Experten wurde die Bedeutung einer gemeinsam erstellten Geschäftsplanung und ihrer Aufnahme in die Kooperationsverträge hervorgehoben.

(9) Die Kooperationswirkungen und -ergebnisse müssen realistisch geschätzt werden, um negative Wirkungen einer Planungseuphorie auf die Motivation der Beteiligten im Kooperationsverlauf zu vermeiden.

Als häufiger Planungsfehler und Auslöser für spätere Kooperationskonflikte wird eine zu große Planungseuphorie angesehen. Wenn dann die erwarteten Ergebnisse nicht eintreten, wird zunächst eine mangelhafte Umsetzung und Durchführung der Zusammenarbeit vermutet, was zu direkten oder indirekten Schuldzuweisungen und Konflikten zwischen den Partnern führen kann. In einer der befragten Unternehmungen werden die im ersten Schritt geplanten Synergieeffekte jeweils um 50% gekürzt, um zu realistischen Einschätzungen zu gelangen. Fast alle

---

81 Vgl. Abschnitt 3.5.2.4 und Wiedmann (1988).

82 Einstellungen können nach Staehle (1990), S. 158 als ein "... individuelles, in sich geschlossenes und relativ stabiles System von Gedanken, Gefühlen und Handlungsprädispositionen charakterisiert werden, das menschliches Verhalten gegenüber Sachen und Personen in bestimmten Situationen beeinflußt."

befragten Praktiker forderten, "... die strategischen Vor- und Nachteile von Kooperationen genau zu benennen und wenn möglich zu quantifizieren."

(10) Die frühzeitige und eindeutige Zuordnung von Ressourcen und die personelle Benennung von Verantwortlichen schafft eine erfolgsfördernde Kooperationstransparenz.

Als ein wichtiger Auslösefaktor für das Entstehen potentieller Konflikte wurde von den Praktikern die mangelnde Transparenz hinsichtlich der Sachaufgabenverteilung und der Zuordnung von Ressourcen und Verantwortlichkeiten genannt. ("Wir hätten schon viel frühzeitiger die Leitung der Kooperation personell benennen sollen." "Noch nach einigen Monaten nach der Kooperationsvereinbarung war nicht ganz klar, welche Abteilung oder Person für die Durchführung der Marketingaufgaben zuständig war.") Die frühzeitige Benennung und "Reservierung" führender Mitarbeiter(-innen) für das Kooperationsvorhaben schon in der Planungsphase ist jedoch problematisch, wenn diese eine andere Linienfunktion aufgeben müssen und die Kooperation eventuell nicht zustandekommt.

(11) Solide und flexible Verträge haben eine durchweg stabilitätsfördernde Wirkung.

Von vielen Gesprächspartnern wurde auf die erfolgsfördernde Bedeutung solider Verträge mit eindeutigen Regelungen zur Verteilung von Aufgaben und Kooperationserträgen hingewiesen. Verträge sollen zudem Ausstiegs- und Kooperationsweiterentwicklungsmöglichkeiten sowie Regelungen für eventuell auftretende Konfliktfälle beinhalten. Negative Wirkungen von unter Umständen zu umfangreichen, rechtlichen Regelungen werden dagegen weniger gesehen: "Wir glauben nicht, daß detaillierte Verträge negativ auf das Vertrauen zwischen den Partnern wirken. Im Gegenteil, durch die Notwendigkeit zur gemeinsamen Festlegung und durch die Bereitschaft zur Fixierung von Regelungen bestärken die Partner ihr Interesse an einer Kooperation und beweisen ihre Kooperationsbereitschaft und -fähigkeit." Für wichtig wird hingegen der Einbau einer ausreichenden Vertragsflexibilität erachtet.

(12) Zur Planung und Umsetzung von strategischen Kooperationsvorhaben bedarf es eines kompetenten Kooperationsmanagement, ausreichender personeller Kapazitäten in den wichtigsten Funktionsbereichen und der Existenz ausreichend mächtiger "Promotoren" in den Partnerunternehmungen.

Die Qualifikationen, Kenntnisse und Erfahrungen der Kooperationsmanager und der Mitarbeiter in den wichtigsten Funktionsbereichen wurden durchweg von allen Gesprächspartnern als wichtige Erfolgsfaktoren strategischer Kooperationen herausgehoben. Aufmerksamkeit ist auch der ausreichend großen, personellen Kapazität für die Planung und Durchführung von Kooperationen entgegenzubringen: "Wir prüfen bei Kooperationsvorhaben immer, ob wir auch über eine genügende Anzahl qualifizierter Mitarbeiter verfügen, die die Leitung und der Kooperation übernehmen können. Ist dies nicht der Fall, dann führen wir die Kooperation nicht durch." Einer der befragten Experten berichtete in folgender Weise über den Mißerfolg eines Kooperationsvorhabens: "Wir hatten alles geplant, eingerichtet und mit dem Partner verhandelt, aber die einzige Führungskraft, die unser Joint-Venture hätte leiten können, wollte nicht nach China gehen." Eine besondere Bedeutung wird von den Unternehmungen auch der Existenz von "Promotoren" in den Partnerunternehmungen zugeschrieben, weil diese in der Lage sind, die Interessen der Kooperation gegenüber anderen Unternehmungsbereichen der Partner durchzusetzen und für ein ausreichendes "Stehvermögen" der Kooperationsträger auch bei einem zwischenzeitlich schwierigen Verlauf der Zusammenarbeit zu sorgen. Das Zustandekommen und der Erfolg einer Kooperation werden zusätzlich durch persönliche Beziehungen zwischen den Vorständen und Geschäftsführerinnen der Partnerunternehmungen gefördert.

(13) Zur Erreichung der Kooperationsziele und zur Bewahrung der Kooperationsstabilität sind eine intensive Kommunikation und ein effektives Konfliktmanagement zwischen den Partnern erforderlich.

Die Kooperationssachziele können in der Regel nur erreicht werden, wenn zwischen allen Beteiligten eine effiziente, direkte und effektive Kommunikation herrscht. Nach Aussage der Gesprächspartner ist eine solche Kommunikation, die durch verschiedene Verhaltensweisen wie gegenseitige Besuche, gemeinsame Treffen, gemeinsames Auftreten nach außen und anderen Maßnahmen verstärkt werden kann, sowohl auf die Sachziele als auch auf latente und bereits existierende Konfliktfelder zu beziehen. Der Verhinderung einer Konflikteskalation wird dementsprechend eine besondere Bedeutung beigemessen.

(14) Der Einsatz flexibler Planungs-, Steuerungs- und Kontrollinstrumente wirkt auf Kooperationsvorhaben effizienz- und effektivitätssteigernd.

Einer systematischen und flexiblen Planung, Steuerung und Kontrolle sowie dem Einsatz entsprechender Instrumente werden in der Praxis effizienz- und effektivitätsfördernde Wirkungen zugesprochen. ("Der Erfolg einer Kooperation hängt jedoch nicht von den Managementinstrumenten ab. Es gibt auch Unternehmungen, die ohne den Einsatz entsprechender Instrumente sehr erfolgreiche Kooperationen durchführen.")

(15) Der Einsatz von externen Beratern wirkt komplexitätsreduzierend und konfliktlösend.

Externe Berater haben nach Aussage der Gesprächspartner in strategischen Kooperationen eine besondere Rolle. Durch den Einsatz von Wirtschaftsprüfern, Unternehmensberatern und "Conflict Facilitators"[83] wird vor allem die Planungs- und Bewertungskomplexität reduziert. ("Wir haben externe Berater herangezogen, um ein unabhängiges Bewertungsgutachten über die Maschinen und Anlagen zu erhalten." "Die Schlichterrolle von Beratern ist wichtig in Kooperationen.") Zwei der befragten Unternehmungen hatten jedoch auch schon negative Erfahrungen mit dem Einsatz von Beratern gemacht: "Die Berater haben zwar eine Analyse erstellt, aber die war nicht zu gebrauchen, denn wichtige, unternehmungs- und aktivitätsspezifische Aspekte blieben unberücksichtigt."

Neben diesen, jeweils von mehreren Unternehmungen genannten Erfolgsfaktoren strategischer Kooperationen, wurden in einzelnen Gesprächen weitere Faktoren genannt, wie z.B. "schnelle und effiziente Kooperationsumsetzung", "personelle Identität zwischen Planungs- und Durchführungsverantwortlichen", "bewußte Steuerung der Kernkompetenzen", "kein von den anderen Partnern nicht akzeptiertes Dominanzstreben eines Partners" und andere. Teilweise können diese Faktoren aus den zentralen Erfolgsfaktoren abgeleitet werden, teilweise sind sie auch als ergänzend zu erachten.

Relativierend zu den Ergebnissen der vorliegenden Erfolgsfaktoren-Untersuchung ist an dieser Stelle noch anzumerken, daß das Erfolgs- und Mißerfolgsverständnis der Gesprächspartner unterschiedlich ausgeprägt, der Involvierungs- und Erfahrungsgrad der "Experten" unterschiedlich hoch und daher die Bildung einer Erfolgsfaktorenhierarchie problematisch ist. Hin-

---

83 Auf das Kommunikationsmanagement in strategischen Kooperationen hat sich bspw. die Beratungsunternehmung Keysselitz spezialisiert. Vgl. Keysselitz (1994).

sichtlich der 15 in diesem Abschnitt detailliert dargestellten, erfolgsfördernden Faktoren strategischer Kooperationen konnte jedoch eine ausreichend große Zustimmung bei den Experten festgestellt werden, so daß die Auswahl dieser Aspekte als wesentliche Erfolgsfaktoren für gerechtfertigt erscheint.

6.4 Potentiale und Grenzen einer proaktiven Steuerung strategischer Kooperationen und eines Kooperationscontrolling

Angesichts der besonderen Managementprobleme von strategischen Kooperationen einerseits, und der großen Potentiale des Strategieinstruments Kooperation zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmungen andererseits, erscheint es sinnvoll, nach Techniken, Methoden und Instrumenten zu suchen, die einen Beitrag zur Reduzierung des Spannungsfeldes zwischen Flexibilität und Funktionalität leisten, in dem sich strategische Kooperationen befinden. Dieser Zielsetzung dient auch das in dieser Arbeit vorgestellte Konzept eines wert- und potentialorientierten, zukunftsgerichteten Kooperationscontrolling, das für eine Erhöhung der Funktionalität strategischer Kooperationen bei Bewahrung der für den Einsatz von kooperativen Vorhaben bedeutenden Flexibilität sorgt und damit einen wichtigen Wettbewerbsfaktor für Unternehmungen darstellt. Funktionalitätssteigernd wirkt die Strukturierung der Kooperationsmanagementaufgabe in sachlich-zeitliche Phasen, der Einsatz phasenspezifischer und phasenkoppelnder Planungs-, Steuerungs- und Kontrollinstrumente und die Ausrichtung des Kooperationscontrolling an den Erfolgs- und Mißerfolgsfaktoren strategischer Partnerschaften. Durch die Einrichtung und Bereitstellung dieser Instrumente und der koordinationsorientierten und informatorischen Unterstützung kann das Kooperationscontrolling zur effizienten und effektiven Bewältigung der phasenspezifischen Aufgaben, wie z.B. der zielgerichteten Auswahl eines Kooperationspartners, beitragen. Die Sicherstellung einer konsequenten Ausrichtung aller Managemententscheidungen auf die mit der Kooperation verfolgten Ziele, die Abstimmung zwischen allen Entscheidungsbeteiligten und die Erzeugung von Planungs- und Entscheidungstransparenz sind dabei die wesentlichen Maxime für das Kooperationscontrolling.

Von besonderer Bedeutung für die Steigerung der Kooperationsfunktionalität sind die *Integrationsleistungen* des Kooperationscontrolling. Durch die Errichtung eines zweidimensionalen und multikriteriellen Bewertungsschemas[84], die Bereitstellung potential- und ergebnisorientierter Planungs- und Steuerungsinstrumente[85], die Strukturierung des Berichtssystems in kurzfristige, finanzwirtschaftliche Standardberichte einerseits und in strategie- und potentialorien-

---

84 Vgl. Abschnitt 5.1.3

85 Vgl. Abschnitte 5.1 und 5.3.

tierte Strategie-Audits andererseits[86] sowie durch die Bereitstellung von Methoden und Instrumenten zur Sachziel-/Formalziel- und zur Wertziel-/Potentialziel*kopplung* wie bspw. durch eine strategische Budegtierung[87], Meilensteinplanung[88], begleitende Wert-/Nutzwertanalyse[89], leistet das Controlling einen wichtigen Beitrag zur konsequenten, *sachlich-integrativen* Ausrichtung des Kooperationsmanagement auf die mit strategischen Kooperationen verfolgten Wert- *und* Potentialziele.

Durch die Sichtbarmachung der Auswirkungen von Managemententscheidungen in frühen Phasen auf den späteren Kooperationsverlauf bspw. durch die Berücksichtigung stabilitätsorientierter Kriterien bei der Partnerwahl[90], der Integration von Regelungen zur Auflösung der Kooperation bereits in den Vertrag und durch die Heranziehung einer Lebenszyklusbetrachtung bei der Berechnung und Bewertung der Kooperationskosten und -erträge[91] wird die zur Komplexitätsreduzierung erfolgte, phasenbezogene Dekomposition der Managementgesamtaufgabe kompensiert. Das Kooperationscontrolling sorgt für eine phasenkoppelnde Koordination durch die Einrichtung von Instrumenten und Methoden, die die Kooperationswirkungen auch in *zeitlicher* Hinsicht ganzheitlich abbilden. Eine Koordination und Integration der phasenbezogenen Betrachtungen wird zudem durch die Abstimmung der in den einzelnen Kooperationsabschnitten eingesetzten Instrumente bewirkt. Als Beispiele können die Anwendung der zweidimensionalen Bewertungsmatrix in der Planungs- *und* in der Durchführungsphase, die strukturell gleiche Ausrichtung von Kooperationsanträgen und Strategie-Audits und die Herstellung einer personellen Identität von Planungs- und Durchführungsverantwortlichen genannt werden.

Neben der Koordination der Kooperationsplanung, -steuerung und -kontrolle in sachlicher und zeitlicher Hinsicht leistet das Controlling auch Unterstützung bei der Integration der verschiedenen an der Kooperation beteiligten Organisationen und Organisationsbereiche. Auf dieser dritten Integrationsebene trägt das Controlling zu einer verbesserten Abstimmung zwischen den Planungs-, Informations- und Kontrollsystemen der Partnerunternehmungen bei, fördert die Einrichtung gemeinsamer Managementsysteme und unterstützt das Management latenter und akuter Konflikte zwischen den Kooperationsträgern und zwischen der Kooperationsträger- und der Kooperationsebene. Zu den Verfahren und Methoden, die für diese organisations- und systembezogene Koordination eingesetzt werden können, dienen die in dieser Arbeit vorgestellten Planungs- und Controllinginstrumente und -verfahren wie z.B. Wertschöpfungskette, einflußgrößenorientierte Wirtschaftlichkeitsanalysen[92], die Einrichtung von organisationsüber-

---

86 Vgl. Abschnitte 5.4.3 und 5.4.4.
87 Vgl. Abschnitt 5.3.3.
88 Vgl. Abschnitt 5.3.3.
89 Vgl. Abschnitt 5.4.3.
90 Vgl. Abschnitt 5.2.
91 Vgl. Abschnitt 5.1.3.
92 Vgl. Abschnitte 5.1.3 und 5.3.1.

greifenden Anreizsystemen, die Abstimmungen und Standardisierungen in bezug auf das Kooperationsberichtswesen und insbesondere die Herbeiführung genereller Planungs- und Bewertungstransparenz.

Hinsichtlich der positiven Wirkungen des Kooperationscontrolling auf die Funktionalität und Flexibilität einer strategischen Partnerschaft bestehen jedoch auch Grenzen und Probleme. Beim Kooperationsmanagement handelt es sich um einen fortlaufenden, schwer beherrschbaren Prozeß mit vielen Unsicherheiten.[93] Aus der begrenzten Planbarkeit und der prinzipiellen Unsicherheit, die mit Kooperationen verbunden sind, resultiert die Erkenntnis, daß viele Punkte bei der Kooperationsgestaltung und -einrichtung offen bleiben müssen, daß Koordinationserfordernisse häufig erst spät erkannt werden und daß die Entwicklung von Kooperationen von dem permanenten Interesse, der Bereitschaft und Fähigkeit der Kooperationsträger zu Kompromißlösungen abhängt. Mit der Übertragung der für die Flexibilität von strategischen Kooperationen erforderlichen Handlungs- und Entscheidungsautonomie der Partnerunternehmungen auf das kooperative Subsystem[94] kann deren Rolle und Entwicklung in den Gesamtsystemen der Partner nicht mehr exakt vorgegeben werden. Eine strategische Kooperation ist in diesem Sinne ein teilweise *selbstreferentielles System*, das seine Funktion und Entwicklung in gewissem Umfang selbst finden muß und hierfür mit ausreichenden Ressourcen und Kompetenzen auszustatten ist. "A joint venture will have to depict a certain degree of free-standing independence within its environment to survive in the long run."[95] Die Einrichtung eines Steuersystems, die Festlegung von Planungs- und Durchführungsrichtlinien und formalen Managementprozessen und Entscheidungsabläufen sowie die Durchführung von Kontrollen können Konflikte reduzieren und die Handhabbarkeit einer Kooperationsbeziehung erleichtern, bergen jedoch auch die Gefahr, daß durch eine mangelnde Offenheit und Flexibilität zusätzliche gemeinsame Chancen nicht erkannt und genutzt werden.[96] Die Voraussetzungen für eine Selbstorganisation und Flexibilität der Kooperation, also *Autonomie, Redundanz, Selbstidentität und Komplexität*, dürfen durch zu enge Planungsvorgaben und ein zu rigides Controlling nicht vollständig beseitigt werden.[97] Das Controlling muß vielmehr die Fähigkeit zur Selbstorganisation durch eine gezielte Förderung integrativer Kopplungen unterstützen und der geforderten Kooperationsflexibilität durch den Einbau einer eigenen Flexibilität entsprechen. Dies kann bspw. durch den Einsatz mehrerer, unterschiedlicher Koordinationsinstrumente anstelle eines bloßen Methodenmonismus, durch eine bewußte Flexibilisierung im Budegtierungspro-

---

93 Vgl. Bleicher/Hermann (1991), S. 16.
94 Vgl. Lorange/Probst (1987), S. 71f.
95 Lorange/Probst (1987), S. 73.
96 Vgl. Kanter (1995), S. 43.
97 Vgl. Pampel (1993b), S. 250 und Lorange/Probst (1987).

zeß, die modulare Gestaltung des Informationssystems[98] oder durch die Aufnahme nicht-standardisierter Informationen und Informationsberichte in das Berichtssystem erfolgen.[99]

Eine unangepaßte und unmodifizierte Anwendung des in dieser Arbeit erarbeiteten Controllingkonzepts bringt jedoch auch insofern Probleme mit sich, als jede strategische Kooperation bestimmte Eigenschaften aufweist, die Kontextfaktoren, insbesondere die branchenspezifischen Erfolgsfaktoren verschieden sind und damit auch unterschiedliche Controllinganforderungen bestehen. Der Kooperationslebenszyklus bspw. kann weder in der Dauer seiner Gesamtzeit noch in seinen Einzelphasen exakt bestimmt oder gar zu Beginn einer Zusammenarbeit prognostiziert werden. Die einzelnen Planungs- und Managementphasen und deren Aufgabeninhalte lassen sich in der unternehmerischen Praxis nicht immer so eindeutig voneinander abgrenzen, wie dies in der Literatur vorgenommen wird.[100] Häufig kommt es zu Vor- und Rückkopplungen, werden einzelne Teilphasen übersprungen, ausgelassen oder doppelt erfüllt. Aus Koordinations- und Controllinggesichtspunkten ist ein gewisses Maß an "Planungschaos" sogar wünschenswert, weil teilweise nur auf diese Art die sachlichen, zeitlichen und organisationsbezogenen Integrationserfordernisse bei der Kooperationssteuerung erfüllt werden können. Die Generierung und Anwendung stark standardisierter und formalisierter Instrumente wie Checklisten, standardisierte Kooperationsberichte und Investitionsanträge sowie generell angewandte Risikoklassifizierungen verbessern zwar die Möglichkeiten zu einem Vergleich unterschiedlicher strategischer Alternativen und erhöhen die Planungs- und Kontrolleffizienz, werden dem jeweils einzelfallspezifischen Charakter von strategischen Partnerschaften jedoch nicht gerecht. In der Praxis werden diese formalisierten Instrumente aufgrund ihres "irreführenden Charakters" deshalb auch weitgehend abgelehnt und nur als Strukturierungsrichtlinien verwendet. Das unternehmerische, risikofreudige Verhalten und Entscheiden in strategischen Kooperationen darf durch Rigidität der Instrumente, durch Formalisierungen und Standardisierungen nicht zu stark eingeschränkt werden.[101]

Die tragende Säule für langfristige Kooperationsbeziehungen und für die Erzielung von Kooperationsgewinnen ist nicht eine formelle Überwachung der Partnerschaft durch Kontrollen und Revisionen, sondern die freiwillige Zusammenarbeit zwischen den Partnern. Müssen die Beteiligten durch Kontrollen und Disziplinierung zu einer Zusammenarbeit "gezwungen" werden, enstehen zusätzliche Transaktionskosten, Widerstände und Motivationsverluste.[102] Das Kooperationscontrolling sollte daher sein Augenmerk nicht auf den permanenten Vergleich von Nutzen- und Leistungsbeiträgen der Partner richten, sondern die Vorteile der

---

98 Vgl. hierzu Abschnitt 4.4.3.2.2.

99 Vgl. Abschnitt 5.4.4.

100 Vgl. Steinle/Lawa/Lier (1993), S. 814.

101 Stenle/Kirschbaum/Kirschbaum (1992) warnen generell vor einem zu rigiden Controlling, das Innovations- und Handlungsbereitschaft zu stark einschränkt.

102 Vgl. Campbell (1995), S. 127.

Zusammenarbeit aufzeigen und eine "zeitweilige Unausgewogenheit der Leistungsbilanzen" zugunsten einer längerfristigen Besserstellung aller Beteiligten akzeptieren.[103] Wichtig erscheint in diesem Zusammenhang, daß sich die primären Steuerungs- und Koordinierungsaktivitäten des Controlling auf die wichtigen Erfolgsfaktoren der Kooperation und der mit der Kooperation verfolgten Strategie beziehen. Das wichtigste Problem des Controlling und speziell der Kontrolle ist es, den richtigen Detaillierungsgrad zu finden. Eine zu starke Kontrolle verhindert Motivation, Innovation und führt letztlich zu einer Ressourcenverschwendung; unzureichende Kontrollen und Steuerungsmaßnahmen jedoch führen zu Unsicherheiten, Unvorhersehbarkeiten, Opportunismus und zu einer ineffektiven, weil ausschließlich subjektiven, Problem- und Risikobewältigung.[104]

Probleme bei der Umsetzung der Controlling-Konzeption entstehen auch aufgrund des in vielen Unternehmungen noch vorherrschenden kontroll- und revisionsorientierten Controlling-Verständnisses. Wenn Controller(-innen) als "Kontrolleure" bzw. als "Bremser" von Vorhaben angesehen werden und ihre Aufgabe vorwiegend in der finanzwirtschaftlichen Ex-post-Kontrolle und Überwachung gesehen wird, können die Potentiale eines zukunftsgerichteten Controlling nicht voll entfaltet werden. Die Führungskräfte und insbesondere die für die Strategische Planung Verantwortlichen müssen die Notwendigkeit und Potentiale des Controlling erkennen und dürfen das Controlling als wichtige Koordinationsinstanz nicht durch den Einsatz ihrer Machtbasen boykottieren.[105] Die Einrichtung geeigneter Anreizsysteme und eines kooperativen Führungsstils in den Partnerunternehmungen und auf der Kooperationsebene unterstützen ein positives Zusammenwirken von Controlling und Management.

Die Umsetzung der in dieser Arbeit vorgestellten Controllingkonzeption stellt sehr hohe Anforderungen an die Mitarbeiter(-innen) des Controlling hinsichtlich ihrer Qualifikationen und ihrer Fähigkeiten zur Konflikthandhabung. Maßnahmen zur Reduzierung und Bewältigung dieser Anforderungen umfassen unter anderem die personelle Trennung zwischen den Controllingaufgaben auf der Kooperationsträger- und der Kooperationsebene, die weitestgehende Dezentralisierung der Informationsbeschaffung und -aufbereitung und die Verlagerung wichtiger Controllingaufgaben auf die originären Führungskräfte und damit die Förderung eines "Selbstcontrolling".[106]

Um die an das Kooperationscontrolling gestellten Anforderungen und Funktionen erfüllen und den mit der Umsetzung behafteten Problemen begegnen zu können, ist das Kooperationscontrolling zukunftsgerichtet auszugestalten. Die Koordinationsbemühungen müssen sich bei stra-

---

103 Vgl. Kaufmann (1993), S. 153.
104 Vgl. Band/Scanlan (1995), S. 104.
105 Vgl. Steinle/Lawa/Kolbeck (1994), S. 392.
106 Vgl. Vizjak/Schiffers (1996). Der optimale Dezentralisationsgrad der Controllingaufgaben läßt sich jedoch nur unternehmungsindividuell und einzelfallspezifisch bestimmen.

tegischen Kooperationen besonders auf ein frühzeitiges Erkennen und Vermeiden von Konflikten und Krisen beziehen, denn einmal auftretende Spannungen gefährden grundsätzlich die an sich bereits labile Beziehung zwischen den Kooperationsträgern und damit auch die Erreichung der mit der Kooperationsstrategie angestrebten Wert- und Potentialziele. Nur durch ein antizipativ-proaktives und nicht durch ein kontroll- und revisionsorientiertes Controllingverständnis kann ein Beitrag zur Funktionalitätssteigerung geleistet werden. Zu den weiteren Voraussetzungen und Erfolgsfaktoren für ein effektives Kooperationscontrolling gehören ein kooperativer Führungsstil in den Partnerunternehmungen, die Dezentralisierung der kooperationsbezogenen Controllingaufgaben, die Berücksichtigung interner und externer Kontextfaktoren bei der Gestaltung und Auswahl der Instrumente sowie bei der Institutionalisierung des Kooperationscontrolling, die Integration der Informationssysteme entlang des Controlling-Prozesses, die Ausrichtung des Controlling auf die wesentlichen Kooperationserfolgsfaktoren und die Schaffung einer geeigneten Organisationsstruktur zur Trennung von Planungs- und Controllingsystem.[107] Die Hauptaufgaben eines Kooperationscontrolling sollten sich in Zukunft auf eine weitergehende Verbesserung der Sachziel-Formalzielkopplung und der Erklärung der Wirkungszusammenhänge zwischen Fähigkeiten, Erfolgspotentialen und Erfolgen beziehen, um das noch bestehende Defizit an Aussagen über die Wirkung von fähigkeits- und potentialorientierten Strategien auf die langfristige Erfolgsrealisierung weiter abzubauen.

Zur Unterstützung eines zielorientierten Kooperationsmanagement können neben der Konzipierung und Einrichtung eines Controllingsystems noch weitere Maßnahmen ergriffen werden. Hierzu zählen insbesondere personelle und organisatorische Koordinationsinstrumente. Da bei der Steuerung gemeinsamer Kooperationsgeschäfte hierarchische Kontrollmechanismen und Führungsinstrumente nur begrenzt anwendbar sind, kommt institutionalisierten Kommunikationsarenen wie Ausschüssen, Komitees, aber auch informalen Treffen zwischen den Kooperationspartnern eine besondere Bedeutung zu. Insbesondere die Implementierung und Durchführung einer Kooperation ist entscheidend von den beteiligten Personen abhängig. Zur Überwindung kultureller Lücken und Unterschiede, zur Sicherstellung ausreichender Unterstützung des Kooperationsprojektes durch die Partner und zur Förderung von Lernprozessen und dem Transfer von Know-how sollten bewußt "Verbindungspersonen" bzw. "boundary spanners" eingesetzt werden. "Boundary spanners are those individuals which interact with the partner organization and thereby maintain the interorganizational linkage."[108] Vizjak schlägt zudem den bewußten Einsatz von "linking pins"[109] vor, also Personen, die bei einer Funktionsabstimmung zwischen Teilfunktionen der Partnerunternehmungen beiden Arbeitsgruppen angehören, um die Kommunikation, das wechselseitige Verständnis und die Identifikation mit den gemein-

---

[107] Ähnliche Erfolgsfaktoren haben auch Steinle/Lawa/Kolbeck (1994), S. 392 für ein strategisches Controlling ausgemacht.

[108] Niederkofler (1989), S. 100.

[109] "Linking pins" stellen eines der Kernelemente des Systems überlappender Gruppen von Likert (1961) dar.

samen Zielen zu fördern. Besondere praktische Relevanz haben "linking pins" und der Austausch von Mitarbeitern bei strategischen Wertschöpfungspartnerschaften. Weitere Maßnahmen, mit denen die Personalpolitik Einfluß auf das Verhältnis zwischen den Kooperationsträgern und dem Kooperationsprojekt ausüben kann, sind die Zuweisung von Führungskräften auf die Kooperationssphäre, die Schaffung von Möglichkeiten zum Austausch von Führungskräften zwischen den Kooperationsträgern, die Einrichtung einer strategischen oder taktischen Eigenständigkeit des Gemeinschaftsprojektes im Zeitbudget der Manager(-innen) und die Schaffung kooperationsunterstützender Anreizsysteme.[110] Nur durch das Zusammenwirken mehrerer Maßnahmen und Instrumente aus unterschiedlichen Bereichen lassen sich derartig komplexe Vorhaben wie strategische Kooperationen zielorientiert steuern. Das Kooperationscontrolling hat jedoch aufgrund seiner Integrations- und Koordinationsfunktion eine herausragende Bedeutung zur Unterstützung eines wert- und potentialorientierten Strategischen Kooperationsmanagement, darf jedoch nicht als "Allheilmittel" oder als "Erfolgsgarant" angesehen werden. Mängel im unternehmerischen Konzept oder Defizite bei den am Kooperationsprozeß beteiligten Managern lassen sich auch durch ein systematisches Kooperationscontrolling nicht beseitigen.

---

[110] Vgl. Bleicher (1986), S. 222.

Kapitel 1:

Einführung, Problemstellung und Zielsetzung

- Auslöser und Gründe für Zunahme von strategischen Kooperationen
- Besondere Anforderungen an das Kooperationsmanagement und -controlling
- Zielsetzung und Vorgehensweise

Kapitel 2:

Wert- und potentialorientiertes Strategisches Management

- Konzeption des Strategischen Management
- Wert- und Potentialorientierung im Strategischen Management

Kapitel 3:

Kooperationen und Kooperationsmanagement

- Terminologische Grundlagen und Entstehungstheorien
- Ziele und Gestaltungsformen
- Kooperationserfolg und Erfolgsfaktoren
- Prozeß des Kooperationsmanagement

Kapitel 4:

Zukunftsgerichtetes Controlling

- Funktionale, instrumentelle und organisatorische Aspekte eines koordinations- und führungsunterstützungsorientierten Controlling
- Besondere Ziele und Anforderungen des Kooperationscontrolling

Kapitel 5:

Kooperationscontrolling

- Phasenbezogene Systematisierung der Aufgaben und Instrumente

Kapitel 6:

Gestaltungsempfehlungen

- Controllingaufgaben und Erfolgsfaktoren in der Kooperationspraxis
- Institutionalisierungsaspekte und typenbezogene Gestaltungsempfehlungen
- Problembereiche und Grenzen des Kooperationscontrolling

Kapitel 7:

Zusammenfassung

- Essentielle Aussagen und Ergebnisse im Überblick

7 Synopse: Zentrale Aussagen und Ergebnisse im Überblick

(1) Angesichts der zunehmenden Verwendung von Kooperationsstrategien in der Unternehmungspraxis, der besonderen Komplexität des Management strategischer Kooperationen und des bestehenden Defizits an Aussagen und Empfehlungen der Betriebswirtschaftslehre für die Planung, Steuerung und Kontrolle strategischer Formen der Zusammenarbeit zwischen mehreren Unternehmungen verfolgt die vorliegende Untersuchung das Ziel, die Unterstützungpotentiale eines Kooperationscontrolling herauszuarbeiten. Durch die systematische Konzipierung eines phasenbezogenen Kooperationscontrolling, die Ableitung spezifizierter Unterstützungsaufgaben und die Darstellung praxisorientierter Unterstützungsmethoden und -instrumente wird damit ein Beitrag zur Reduzierung des vorhandenden Defizits an theoretisch fundierten und praxeologisch ausgerichteten Methoden und Verfahren zur Kooperationssteuerung geleistet.

(2) Der Themenbearbeitung liegt das Konzept des Strategischen Management zugrunde. Das Verständnis des Strategischen Management als evolutionäre Führungskonzeption schafft einerseits einen Rahmen für die sinnorientierte Einordnung von Kooperationstrategien in die gesamtunternehmungsbezogenen Evolutionsstrategien der Kooperationsträger und legt andererseits Leitvorstellungen und Grundlagen für eine zielbezogene Kooperationssteuerung und -controlling. Die Leitsätze der Konzeption des Strategischen Management sind die Orientierung an den Vorsteuergrößen des Erfolges, die Forderung nach Akzeptanz und einem proaktiven Verständnis für auftretende Diskontinuitäten, die Grundprämisse des gemäßigten Voluntarismus im Sinne einer nur begrenzt und schrittweise steuerbaren Evolution von Unternehmungen, die Maxime einer strategischen Mobilisierung operativer Führungskräfte und einer damit verbundenen "Strategiedezentralisation" sowie die Erkenntnis, daß strategische Entscheidungen in Unternehmungen bewußt promoviert und gefördert werden müssen. Diese Leitvorstellungen werden als Rahmenrichtlinien für die im späteren Verlauf der vorliegenden Untersuchung erarbeitete Konzeption des Kooperationscontrolling herangezogen.

(3) Das Konzept des Strategischen Management erfährt eine weitere Konkretisierung durch die Integration der Aussagen von wert- und potentialorientiertem Management. Das zentrale Anliegen der wertorientierten Unternehmungsführung ist die Verbindung von Strategie und Unternehmenswert durch die Bewertung und Ausrichtung von strategischen Maßnahmen an ihrem Beitrag zur Steigerung des Unternehmenswertes. Durch die Herausarbeitung von Werttreibern werden dem Management die wesentlichen Stell- und Schlüsselgrößen vorgegeben, deren Planung, Steuerung und Kontrolle den Wertbeitrag einer Strategie beeinflussen. Die Zugrundelegung der Theorie der wertorientierten Unternehmungsführung im Rahmen von Kooperationsstrategien schafft ein finanzwirt-

schaftliches Beurteilungskonzept und eine Zielgrößenhierarchie für die Kooperationssteuerung. Da eine ausschließlich finanzwirtschaftliche Beurteilung von Kooperationsstrategien jedoch problematisch ist, werden Aussagen der ressourcen- und potentialorientierten Unternehmungsführung als komplementärer Baustein hinzugezogen. Die potentialorientierte Sichtweise verlagert die Beurteilungs- und Managementperspektive auf die Vor- und Vor-Vor-Steuergrößen des Erfolges, die Erfolgspotentiale und Fähigkeiten, und ermöglicht somit die Bewertung und Steuerung von strategischen Kooperationen anhand ihres Beitrages zum Aufbau, zur Weiterentwicklung und zur Nutzung von unternehmungsbezogenen Fähigkeiten und Erfolgspotentialen.

(4) Die Integration von Wert- und Potentialorientierung im Strategischen Management eröffnet ein ganzheitliches Steuerungs- und Bewertungskonzept für strategische Kooperationen, das sowohl kurzfristige als auch langfristige Wirkungen von Partnerschaften auf die Ziele der Anteilseigner bzw. anderer potentialtragender Anspruchsgruppen abzubilden vermag. Gleichzeitig wird ein Rahmen für die Konzeption eines zukunftsgerichteten Controlling-Verständnisses geschaffen.

(5) In der Literatur besteht eine latente Begriffsunsicherheit hinsichtlich der Termini Kooperation, Joint-Venture, Strategische Allianz, Strategische Partnerschaften und andere verwandte Ausdrücke. Grundlage der vorliegenden Untersuchung ist das Verständnis von Unternehmungskooperationen als Formen zweckorientierter Zusammenarbeit zwischen rechtlich und wirtschaftlich selbständigen Unternehmungen durch gemeinsame Funktionserfüllung oder Funktionsabstimmung. Strategische Kooperationen beziehen sich auf den Aufbau, die Weiterentwicklung, die Nutzung oder Sicherung von Erfolgspotentialen und Fähigkeiten.

(6) Die Ziele, die mit Kooperationen verfolgt werden können, sind vielfältig. Aufgrund ihres instrumentalen Charakters werden strategische Kooperationen im Rahmen von gesamtunternehmungsbezogenen Strategien zur Schließung einer strategischen Lücke eingesetzt. Den Ausgangspunkt für die Ergreifung von Kooperationsstrategien bilden demnach unternehmungsbezogene Ressourcendefizite. Da Partnerschaften durch eine Zusammenlegung bzw. Abstimmung der Ressourcen mehrerer Unternehmungen gekennzeichnet sind, lassen sich sämtliche Kooperationsziele, wie das Streben nach Zeit- und Risikovorteilen, positiven Größen- und Machteffekten, auf die Aktivierung und Erzielung von Synergieeffekten zurückführen.

(7) Aus wert- und potentialorientierter Sichtweise lassen sich vier Grundtypen strategischer Kooperationsziele unterscheiden, abhängig davon, ob die Unternehmungsposition auf bestehenden Produkt-Markt-Segmenten ausgebaut oder neue Geschäftsfelder erschlossen

werden sollen, und ob bereits vorhandene Unternehmungsfähigkeiten genutzt oder neue Kernkompetenzen aufgebaut werden sollen. Je nach Ziel- und Strategierichtung ist die Beurteilung und Steuerung einer Zusammenarbeit stärker an den Wert- bzw. den Potentialzielen einer Unternehmung auszurichten. Die einer Kooperationsstrategie zugrundeliegende Zielsetzung ist ein wesentlicher Bestimmungsfaktor für die Wahl der geeigneten Kooperationsform und für die Strukturierung und Ausgestaltung von Kooperationsmanagement und -controlling.

(8) Aufgrund der Vielzahl an Zielsetzungen und des hohen und multiplen Einsatz- und Wirkungspotentials strategischer Kooperationen existiert eine Vielzahl unterschiedlicher Kooperationsformen. Die wichtigsten Gestaltungsparameter strategischer Kooperationen beziehen sich auf die Richtung und den zeitlichen Rahmen der Zusammenarbeit, die Art der Ressourcen- und Funktionsverknüpfung, die Rechtsstrukur und den Aktivitätsumfang einer Kooperation. Die weiteren Unterscheidungsmerkmale von Partnerschaften haben nur deskriptiven Charakter bzw. wirken sich nicht auf die für die Gestaltung des Kooperationscontrolling relevante organisatorische Grundstruktur einer Zusammenarbeit aus.

(9) Anhand der wesentlichen Gestaltungsparameter von Kooperationsstrategien lassen sich drei Grundtypen ableiten, die für die Ausgestaltung des allgemeinen Kooperationscontrollingkonzeptes von Bedeutung sind. Strategische Allianzen bezeichnen demnach geschäftsfeld- und aktivitätsbezogene, horizontale Kooperationen, die auf einer Funktionskoordinierung beruhen und nicht zu der Gründung eines Gemeinschaftsunternehmens führen. Joint-Ventures hingegen sind solche strategische Formen der Zusammenarbeit, bei denen Funktionen aus den Partnerunternehmungen auf eine gemeinsam gelenkte und gesteuerte, neu eingerichtete juristische Person übertragen werden. Joint-Ventures werden in der Regel für einen unbegrenzten Zeitraum eingegangen und beinhalten die Zusammenlegung von meist mehreren Unternehmungsfunktionen bzw. Wertschöpfungsaktivitäten. Den dritten Grundtypus strategischer Kooperationen stellen strategische Wertschöpfungspartnerschaften dar. Ihnen liegt eine vertikale Funktionskoordinierung, meist in einer sachlich oder zeitlich begrenzten Form zugrunde. Charakteristisch für Wertschöpfungspartnerschaften ist ferner der multifunktionale Bezug, die fähigkeitsorientierte Fokussierung der Partnerunternehmungen auf bestimmte Funktionen oder Prozesse sowie der Projektcharakter der Zusammenarbeit.

(10) Für die Bildung der Kooperationscontrolling-Konzeption bildet die Definition des Kooperationserfolges einen wichtigen Eckpfeiler. Besonders nützlich ist dabei die Unterscheidung zwischen der Effektivität und der Effizienz von Kooperationsstrategien. Das Effektivitätskriterium bezieht sich auf die grundsätzliche Eignung einer Kooperation zur Erreichung der gesamtunternehmungsbezogenen Strategieziele der Kooperationsträger;

die Effizienz dagegen ist ein Maß für die relative Vorteilhaftigkeit von Kooperationen gegenüber anderen Strategiealternativen. Aus der Forderung nach einer gleichzeitigen Erfüllung von Effektivitäts- und Effizienzkriterium ergeben sich zwei weitere Implikationen für die Planung, Steuerung, Kontrolle und Erfolgsbewertung strategischer Kooperationen: Erstens ist Kooperationsdauer bzw. -fortbestand keine notwendige Bedingung und kein hinreichender Indikator für den Kooperationserfolg, und zweitens müssen strategische Partnerschaften immer zu "Win-Win-Situationen führen".

(11) Die Ausrichtung des Kooperationsmanagement und -controlling an den erfolgskritischen Faktoren von Kooperationsstrategien hat eine effizienzsteigernde Wirkung durch die Rückbesinnung auf das Wesentliche, durch die Beschränkung der planungs- und kontrollrelevanten Informationsfelder und die damit verbundene Selektions- und Orientierungsfunktion. Besonders wichtig für die Konzeption des Kooperationscontrolling ist die ebenenbezogene Unterscheidung zwischen den gesamtunternehmungs- und den kooperationsbezogenen Erfolgs- und Mißerfolgsfaktoren. Die bislang existierenden Erfolgsfaktoren-Untersuchungen von Kooperationen sind jedoch unvollständig und teilweise widersprüchlich, und stellen somit lediglich Hilfsfragmente für die Kooperationspraxis dar. Für die Konzipierung des Kooperationscontrolling hat die Orientierung an den identifizierten "Stolpersteinen" strategischer Kooperationen jedoch eine wichtige Leit- und Strukturierungsfunktion.

(12) Die Heranziehung einer am Lebenszyklus einer Kooperation ausgerichteten Phasenstrukturierung erweist sich für das Kooperationscontrolling als besonders fruchtbar. Trotz der generell mit der Aufstellung idealtypischer Phasenschemata verbundenen Probleme ermöglicht eine phasenorientierte Sichtweise des Kooperationsverlaufs eine Strukturierung der gesamten, komplexen Managementaufgabe und die Zuordnung von Problemlösungen und -lösungsinstrumenten zu den einzelnen Phasen. Aus Management- und Controllingsicht ist zwischen phasenbezogenen und phasenübergreifenden Aufgaben zu unterscheiden. Die idealtypische Strukur eines Kooperationsverlaufs besteht aus fünf Makrophasen, in denen jeweils einzelne Problemlösungsprozesse stattfinden.

(13) Innerhalb der einzelnen Phasen eines Kooperationsprozesses bestehen vielfältige Managementaufgaben, für deren Bewältigung politische, analytische und unternehmerische Fähigkeiten erforderlich sind. Viele der Einzelaufgaben verlangen ein abgestimmtes und koordiniertes Handeln einer Vielzahl von Beteiligten. Charakteristisch für strategische Kooperationen sind dabei die hohen Abstimmungsnotwendigkeiten zwischen den Kooperationsträgern sowie zwischen der Ebene der Kooperationsträger und der Ebene der Kooperation. In allen Makrophasen bestehen jedoch auch Koordinationserfordernisse innerhalb der einzelnen Kooperationsträger. Angesichts der vielfältigen Abstimmungs-

notwendigkeiten erscheint die Zugrundelegung eines koordinations- und führungsunterstützungsorientierten Controlling-Verständnisses als besonders vielversprechend.

(14) Zur Verdeutlichung der Funktionen eines koordinationsorientierten Controlling und zur Abgrenzung der Aufgaben des Controlling von den originären Managementfunktionen erweist sich die kubusorientierte Strukturierung des Managementgeschehens von Steinle als sehr fruchtbar. Demnach ist das Controlling kein Teil des Managementprozesses sondern ein "Überlagerungsbereich".

(15) Zur Unterstützung und Koordination des Management strategischer Vorhaben ist das Controlling entsprechend der Vorstellung von Steinle zukunftsgerichtet zu gestalten. Eine solche Zukunftsausrichtung erweist sich auch für die Koordination und Steuerung von strategischen Kooperationen als besonders vielversprechend. Die beiden Wesenselemente eines zukunftsgerichteten Controlling-Verständnisses sind eine antizipativ-proaktive Ausrichtung und eine Orientierung an den Wert- und Potentialzielen als Ziel- und Steuerungsgrößen. Die Grundaufgaben eines zukunftsgerichteten Controlling beziehen sich auf die Analyse und Beschreibung bestehender Potentiale, die Mitwirkung bei der Erklärung und Steuerung der diffusen und teilweise nicht-deterministischen Zusammenhänge zwischen Fähigkeiten, Erfolgspotentialen und Erfolgen sowie auf die Koordination der Planung und Kontrolle des Aufbaus und der Nutzung des strategischen Grundvermögens einer Unternehmung. Somit soll das Controlling zu einer integrativen Betrachtung und Beurteilung von Kooperationen aus wert- und potentialorientierter Sicht beitragen.

(16) Die Prozesse, Verfahren und Instrumente des Controlling zur Unterstützung des Kooperationsmanagement sind an den Koordinationsnotwendigkeiten und Integrationszielen auszurichten. Es lassen sich dabei drei wesentliche Integrationsdimensionen unterscheiden. Die erste Dimension betrifft die Abstimmungserfordernisse zwischen den Entscheidungen und Wirkungen in den unterschiedlichen Kooperationsphasen im Sinne einer Gesamtlebenszyklusbetrachtung. Die zweite Dimension erfordert eine Einbeziehung der Entscheidungen und Maßnahmen des Kooperationsprojektes in die Gesamtunternehmungsbetrachtungen der Partner. Charakteristisch für kooperative Vorhaben sind zudem die in einer dritten Dimension erforderlichen, permanenten Abstimmungs- und Koordinationserfordernisse zwischen den Einzelbetrachtungen der jeweiligen Kooperationsträger.

(17) Aufgrund der mit Kooperationsstrategien verfolgten, meistens multiplen Zielsetzung und der Notwendigkeit zur Berücksichtigung sowohl wert- als auch potentialorientierter Wirkungen wird in der vorliegenden Arbeit für eine multidimensionale und multikriterielle Steuerung von Kooperationsvorhaben plädiert. Für alle Erfolgsstufen, d.h. Fähigkeiten, Erfolgspotentiale und Erfolge, sind relativ autonome und ausreichend empfindliche

Steuerungs- und Bewertungsindikatoren heranzuziehen, die eine Planung und Bewertung von Kooperationen unter Mehrfachzielsetzung ermöglichen und potentielle Probleme in den jeweiligen Bereichen möglichst frühzeitig erfassen. Neben "harten", finanzwirtschaftlichen Kriterien wie Rentabilitätskennzahlen und Wertsteigerungsbeiträgen sind folglich auch "weiche" Bewertungsindikatoren zur Gesamtnutzenermittlung strategischer Kooperationen heranzuziehen.

(18) Zur vollständigen Durchleuchtung des funktionalen Kooperationscontrolling und zur Ableitung von Handlungsempfehlungen ist eine multidimensionale Systematisierung der Einzelaufgaben und -instrumente des Kooperationscontrolling vorzunehmen. Durch eine mehrfache und die Perspektiven wechselnde Ausrichtung des Forschungsscheinwerfers auf das Betrachtungsobjekt "Kooperationscontrolling" wird der Komplexität der Gesamtaufgabenstellung und der Notwendigkeit zum Einsatz einer Vielzahl unterschiedlicher Planungs-, Steuerungs-, Kontroll- und Informationsmethoden zur Erfüllung der Koordinations- und Integrationserfordernisse Rechnung getragen. Auf der zeitlich-sachlichen Ebene lassen sich die Controllingaufgaben und -instrumente danach unterscheiden, in welchen Phasen des Kooperationsprozesses sie anfallen. Aus systemtheoretischer Sichtweise ist eine Differenzierung zwischen systembildenden und systemkoppelnden Aufgaben sinnvoll. Hinsichtlich der dritten, hierarchischen Dimension lassen sich die Controllingaufgaben dahingegend unterscheiden, ob sie auf der Ebene der Kooperationsträger oder auf der Ebene der Kooperation anfallen.

(19) Als Primärstruktur der funktionalen Konzeption des Kooperationscontrolling ist die Heranziehung der sachlich-zeitlichen Strukturierung anhand der Kooperationsphasen besonders geeignet, da kooperationsspezifische Controllingaspekte detailliert herausgearbeitet werden können, eine Gegenüberstellung mit den am allgemeinen Strategieentwicklungsprozeß orientierten Aufgabensystematisierungen des Controlling in hierarchischen Organisationen erfolgen kann und konkrete, phasenbezogene Handlungsempfehlungen für die Art der Aufgabenerfüllung und die hierfür einsetzbaren Instrumente abgeleitet werden können.

(20) Die zentralen Aufgaben des Kooperationscontrolling in der Phase der Strategischen Initiierung sind die Mitwirkung bei der potentialorientierten Analyse der strategischen Ausgangssituation, die Mitwirkung bei der Bestimmung der Ziele und Strategien für die Kooperation sowie die Koordination und Unterstützung der wert- und potentialorientierten Beurteilung der Kooperation als Strategierealisierungsalternative. Die Mitwirkungsaufgaben des Controlling bestehen in der Informationsversorgung und der Bereitstellung geeigneter Planungsmethoden und -instrumente. Zudem hat das Kooperationscontrolling wichtige Aufgaben des Planungsmanagement im Sinne einer Einberufung, Vorbereitung,

Organisation und Koordination der Planung im Sinne einer Vorgehensstrukturierung wahrzunehmen.

(21) Ein besonderes Augenmerk bei der Kooperationsinitiierung hat das Kooperationscontrolling auf die Integration der Kooperationsplanungen in den gesamtunternehmungsbezogenen Strategieprozeß zu legen. Hierzu sollten integrationsorientierte und potentialbezogene Planungsinstrumente wie Lückenanalyse, Strategische Bilanzen, Kompetenzen-Portfolios, Teamsitzungen und PUZZLE-Methodik herangezogen werden.

(22) Eine besonders hohes Anwendungspotential bei der Initiierung von Kooperationsideen und der Identifikation von Kooperationsfeldern hat die im Rahmen dieser Untersuchung entwickelte Fähigkeitsmatrix. Durch die produkt- und kompetenzbezogene Systematisierung der unternehmungsbezogenen Kernfähigkeiten ergeben sich Ansatzpunkte für die mittels strategischer Kooperationen zu nutzenden, aufzubauenden oder weiterzuentwickelnden Kernfähigkeiten. Das Controlling hat den schwierigen Prozeß der Identifizierung unternehmungsbezogener Kernfähigkeiten zu strukturieren, zu organisieren und durch die Bereitstellung von Koordinationsmechanismen, wie bereichs- und abteilungsübergreifenden "Kompetenzsitzungen" oder Organisationsfragebögen, zu fördern. Nur durch Zugrundelegung eines multiperspektivischen und iterativen Prozesses können unternehmungsbezogene Fähigkeiten, deren Träger die Mitarbeiter der Unternehmung sind, erkannt werden und auf ihrer Kenntnis aufbauende Normstrategien entwickelt werden. Die besonderen Vorteile der Methodik der Fähigkeitsmatrix bestehen in der langfristigen, ressourcen- und potentialorientierten Sichtweise, der geschäftsfeldübergreifenden und organisationsunabhängigen Vorgehensweise sowie der durch die spezifische Art des Erstellungsprozesses hervorgerufenen Mobilisierung einer Vielzahl von Führungskräften.

(23) Die zu verschiedenen Zeitpunkten des Kooperationsverlaufes immer wieder erforderlichen Beurteilungen einer Kooperationsstrategie hinsichtlich ihrer Effektivität und Effizienz sollten grundsätzlich in Form integrierter Lebenszyklusbetrachtungen erfolgen. Eine solche Vorgehensweise führt zu einer Gesamtbetrachtung des Kooperationsprojektes, zu einer Berücksichtigung und Steuerungsausrichtung an den Einflußgrößen bzw. Erfolgsfaktoren einer Zusammenarbeit und zu einer konsequenten Orientierung der Analysen an den Entscheidungen über den Kooperationsverlauf.

(24) Gemäß der geforderten Berücksichtigung von Wert- und Potentialwirkungen bei der Bewertung strategischer Vorhaben müssen alle Entscheidungen im Rahmen des Kooperationsverlaufs anhand ihrer Wert- und Nutzwerteffekte unterstützt und beurteilt werden. Hierzu bietet sich die Verwendung einer Wert-/Nutzwertanalyse an, die in einer Dimension alle quantifizierbaren, finanzwirtschaftlichen Kooperationswirkungen bspw. in Form

einer Gesamtkapitalrendite, und in einer zweiten Dimension alle diejenige Nutzenbeiträge und -veränderungen erfaßt, die sich nicht direkt in monetäre Erfolge umrechnen lassen.

(25) Innerhalb der zweiten Phase, der Partnersuche und -auswahl, beschränken sich die Aufgaben des Controlling im wesentlichen auf eine informatorische Unterstützung des Management bei der Komplementaritäts- und Kompatibilitätsanalyse potentieller Partner. Ein besonderes Augenmerk ist dabei auf die Verbindung der ressourcenorientierten, dynamischen Stärken-/Schwächen-Analyse der Partnerunternehmungen mit der eigenen, potentialorientierten Ausgangsanalyse zu legen.

(26) Im Rahmen der Kooperationsentscheidung und -einrichtung obliegen dem Controlling die Mitwirkung bei der Beurteilung von Kooperationsalternativen, die Unterstützung und Koordination der Vertragsverhandlungen und die Mitwirkung bei der Implementationsplanung. Zu den einzelnen Aufgaben zählen dabei die Erstellung bzw. Überprüfung der Kooperationsbegründungen bzw. -anträge innerhalb der Kooperationsträger, die Erstellung von Machbarkeitsstudien, die Integration und Koordination der Einzelpläne zu einem umfassenden Kooperationsgeschäftsplan, die Projektsteuerung hinsichtlich des Vorgehens bspw. durch die Einrichtung und Überwachung eines detaillierten Zeit- und Projektplanes, die Durchführung von Wirtschaftlichkeitsanalysen, die Unterstützung des Risikomanagement mittels Sensitivitätsanalysen, Risikoanalysen und -profile, die Analyse der Ziele der einzelnen Kooperationsträger, die Unterstützung der Verhandlungen durch eine Analyse und Dekomposition der Verhandlungsbestandteile, die Bildung von Verrechnungspreisen und die Bewertung der von den Kooperationsträgern eingebrachten Ressourcen. Zur Unterstützung bei der Implementierungsplanung kann auf Instrumente der Projektplanung wie z.B. der Meilensteintechnik zurückgegriffen werden. Zudem hat das Controlling den strategischen Budgetierungsprozeß zu organisieren und zu koordinieren und die Ressourcenverwendung an den zur Erreichung der angestrebten Erfolgsposition erforderlichen Maßnahmen und Schritten auszurichten.

(27) Während der Phase der Kooperationsdurchführung hat das Controlling zwei wesentliche Eigenaufgaben. Auf der Ebene der Kooperation ist eine ergebnisorientierte Planung, Steuerung und Kontrolle sicherzustellen. Ausgehend von den strategischen Budgets für die Realisierung festgelegter Meilensteine ist hierfür eine begleitende und integrierte Kosten, Finanz- und Investitionsplanung und -kontrolle aufzustellen. Auf der Ebene der Partnerunternehmungen obliegt dem Controlling die Durchführung einer wert- und potentialorientierten, strategischen Kooperationskontrolle, bestehend aus den drei Kontrolldimensionen Prämissenkontrolle, zukunftsgerichtete Planfortschrittskontrolle und ungerichtete, strategische Frühaufklärung. Ein besonderes Potential bei der Erfüllung dieser Kontrollaufgaben kann der regelmäßigen Durchführung von "Strategie-Audits" als

semi-strukturierte, strategische Kooperationsnachbetrachtungen zugestanden werden. Durch die Mehrfachdurchführung und die strukturelle Ausrichtung der Strategie-Audits an den formalen Investitionsbegründungen wird somit eine Überwachung der Pläne und der Planung ermöglicht und können neu auftretende Chancen und Risiken frühzeitig berücksichtigt und damit ein proaktives Handlungspotential erschlossen werden.

(28) Auch während der Kooperationsauflösung bzw. -rückabwicklung existierenden Controllingaufgaben zur Managementunterstützung. Spiegelbildlich zur Planungsphase muß die gemeinsame Infrastruktur des Kooperationsprojektes aufgelöst und eine endgültige Verteilung der verbleibenden Kooperationskosten und -erlöse erfolgen. Die Bewältigung dieses Desinvestitions- und Verteilungsproblems erfolgt in einem Prozeß von einzelnen Bewertungs-, Analyse und Verhandlungsschritten, der vom Controlling durch Wirtschaftlichkeitsanalysen, Alternativrechnungen und Ressourcenbewertungen unterstützt werden sollte.

(29) Als eine wesentliche Aufgabe des Kooperationscontrolling wird in der vorliegenden Arbeit die Organisation, Unterstützung und Dokumentation von organisationalen Lernprozessen angesehen. Diese Lernprozesse beziehen sich nicht nur auf den sachlichen Kooperationsinhalt sondern auch auf das Kooperationsmanagement. Dem Controlling obliegen somit während des gesamten Kooperationsverlaufes, aber insbesondere während der Abschlußphase einer Zusammenarbeit, die Pflege und Weiterentwicklung der Managementsysteme, die Analyse von Zielabweichungen und Abweichungsursachen und die darauf aufbauende Identifizierung der kooperationsbezogenen Erfolgs- und Mißerfolgsursachen. In diesem Kontext ist auf die Bedeutung personengebundener Erfahrungsdatenbanken zur Identifizierung kooperationserfahrener Manager(-innen) und Führungskräfte hinzuweisen.

(30) Die Organisation des Kooperationscontrolling ist von vielen Kontextfaktoren abhängig, insbesondere von der Art des Kooperationsprojektes und der organisatorischen Gestaltung der in den Partnerunternehmungen bereits existierenden Controllingsysteme. Aus der Heterogenität der Controllingaufgaben und der zu ihrer effektiven Wahrnehmung erforderlichen Organisationsvoraussetzungen wird deutlich, daß eine Koordination der wert- und potentialorientierten Planung, Steuerung und Kontrolle strategischer Kooperationen nur durch ein Zusammenwirken mehrerer Trägerinstitutionen erfolgen kann, zwischen denen wiederum eine intensive Abstimmung und Koordination erforderlich ist. Zur Reduzierung der Abstimmungserfordernisse und im Sinne eines "Lean-Controlling" sollten die Controllingaufgaben weitestgehend auf bereits bestehende Institutionen verteilt werden, eine umfassende Dezentralisierung der Aufgaben erfolgen und ein "Selbstcontrolling" der Führungskräfte unterstützt werden. Der Umfang und die Komplexität

der zwischen den einzelnen Aufgabenträgern erforderlichen Abstimmungen ist durch eine systembildende Koordination zu Kooperationsbeginn, d.h. durch eine Standardisierung und Vereinheitlichung der verwendeten Begriffe und Verfahren, möglichst weitgehend zu reduzieren. Die Standardisierungs- und Formalisierungspotentiale des Kooperationscontrolling über mehrere Kooperationen sind jedoch als eher gering einzustufen.

(31) Obwohl die funktionale Konzeption des Kooperationscontrolling grundsätzlich für alle strategischen Kooperationsarten herangezogen werden kann, müssen einige besondere Aspekte bei der Planung, Steuerung und Kontrolle der jeweiligen Kooperationsgrundtypen berücksichtigt werden. Besondere Probleme bestehen hinsichtlich des Controlling strategischer Allianzen aufgrund des geringen Formalisierungsgrades dieser Form der Zusammenarbeit. Die wichtigsten Aufgaben eines Allianzcontrolling bestehen deshalb in der Schaffung von Kosten-, Nutzen- und Leistungstransparenz und der Förderung des gemeinsamen Allianzklimas. Das Controlling von Joint-Ventures hingegen kann auf vergleichsweise "harte" Koordinationsinstrumente wie Kostenrechnungen, Plan-Bilanzen, vertraglich abgesicherte Regelungen zur Kosten- und Nutzenverteilung und Ressourcenzuordnung und ähnliche zurückgreifen. Das wichtigste Koordinationsmedium bei strategischen Wertschöpfungspartnerschaften stellen die produktbezogenen Wertschöpfungsketten dar, anhand derer die Aufgaben-, Kosten- und Nutzenverteilung zwischen den Kooperationsträgern analysiert und organisiert werden kann. Als wertschöpfungs- und aktivitätsbezogene Planungs- und Steuerungsinstrumente kommen zudem das Konzept des Target Costing und des Benchmarking zum Einsatz.

(32) In der im Rahmen der vorliegenden Arbeit vorgenommenen Expertenbefragung konnte ein relativ gering ausgeprägter Entwicklungsstand des Kooperationscontrolling festgestellt werden. Einzelne Erkenntnisfragmente und Lösungsansätze für Teilprobleme werden von einem generell unsystematischen und unspezifizierten Vorgehen überlagert. Die Bewertung und Steuerung kooperativer Vorhaben erfolgt primär über finanzwirtschaftliche und operative Ziel- und Steuerungsgrößen; potentialorientierte Methoden, wie sie in der vorliegenden Arbeit skizziert wurden, werden nur ansatzweise und in rudimentärer Art von einigen wenigen Unternehmungen eingesetzt. Besonders auffällig ist das "hemdsärmelige" Vorgehen in der Kooperationspraxis und die durchweg geringe Nutzung des dem Controlling zugestandenen Unterstützungs- und Koordinationspotentials. Ferner konnte bei den meisten befragten Unternehmungen ein Denken in hierarchischen Strukturen und Beherrschungsbeziehungen und kein wirklich kooperatives Managementvorgehen festgestellt werden. Die Aufgaben des Controlling in der Kooperationspraxis sind stark kontroll- und revisionsorientiert. Bei den meisten der untersuchten Unternehmungen herrscht ein plandeterminiertes Managementverständnis vor.

(33) Als Ergebnis der Expertenbefragung konnten 15 kooperationsbezogene Erfolgsfaktoren identifiziert werden. Der dabei für am wichtigsten erachtete erfolgskritische Faktor ist die ausreichende Höhe des Kooperation*sertrages* bzw. der Kooperationsrente, um auch bei nicht-optimalem Kooperationsverlauf bzw. bei asymmetrischer Kosten-Nutzen-Verteilung zwischen den Partnern für alle Kooperationsbeteiligten eine eindeutige "Win"-Situation zu begründen. Der zielorientierten Gestaltung des Controlling und der Controllinginstrumente wird zwar eine große, jedoch nicht überragende Bedeutung für das Gelingen von Kooperationsvorhaben beigemessen.

(34) Ein integratives, wert- und potentialorientiertes Kooperationscontrolling leistet einen wichtigen Beitrag zur Steigerung der Funktionalität von Kooperationsstrategien. Durch den Einsatz multikriterieller Bewertungsinstrumente und -verfahren, die Bereitstellung von potentialorientierten Steuerungsmethoden, die Zugrundelegung des Kooperationslebenszyklus für die Dekomposition und Komplexitätsreduzierung der Managementaufgabe, durch den Einsatz phasenkoppelnder Koordinationsinstrumente und die inter- und intraorganisationalen Koordinationsbemühungen unterstützt das Controlling ein integratives Kooperationsmanagement. Die Grenzen des Einsatzes formaler Controllinginstrumente, hierarchischer Abstimmungsverfahren und zentral vorgegebener Koordinationsmethoden begründen sich durch die Selbständigkeit der Kooperationsträger und die Notwendigkeit zu einer ausreichenden Flexibilität und Eigenständigkeit der Kooperation. Ein Kooperationscontrolling muß daher mit einer eigenen Flexibilität ausgestattet, durch personelle, organisatorische und führungsbezogene Maßnahmen unterstützt und in seiner Intensität und Art an die jeweiligen Kontextfaktoren angepaßt werden.

(35) Aufbauend auf der in dieser Arbeit vorgestellten Konzeption eines Kooperationscontrolling sind in Zukunft weitere Forschungsarbeiten notwendig, die den Methoden- und Instrumentenkasten, insbesondere hinsichtlich der Sachziel/Formalziel- und der Wertziel/Potentialziel-Kopplung weiter ergänzen. Die Akzeptanz des Controlling im allgemeinen und bei nicht-hierarchisch organisierten Sonderprojekten im speziellen, hängt wesentlich von der Lösungs- und Koordinationsmächtigkeit sowie der Praktikabilität der Controllinginstrumente ab. Wünschenswert sind auch weitergehende Aussagen über Implementierungsaspekte sowie empirische Untersuchungen zum Erfolgsbeitrag eines Kooperationscontrolling. Notwendige Voraussetzung für eine in der Zukunft weiterhin intensive und auch erfolgreiche Nutzung von strategischen Kooperationen als Strategieinstrument ist jedoch ein stärker potentialorientiertes Managementverständnis und die Erkenntnis, daß ein vom Beherrschungs- und Hierarchiestreben geprägtes Kooperationsverhalten dem Sinn und Zweck sowie der Einsatzmächtigkeit von Partnerschaften zuwider läuft.

Literaturverzeichnis

Aaker, D. A.; Mascarenhas, B. (1984)
The Need For Strategic Flexibility, in: The Journal of Business Strategy, Vol. 5 (1984), No. 2, pp. 74-82

Abels, H. W. (1980)
Organisation von Kooperationen kleiner und mittlerer Unternehmen mittels Ausgliederung, Frankfurt am Main u.a. 1980

Adlbrecht, G. (1990)
Projektmanagement in Produktionsunternehmen, in: Grünewald, H. G./Kilger, W./Seiff, W. (Hrsg.), agplan. Handbuch zur Unternehmungsplanung, Berlin 1970, Kapitel 2805, 37. Erg. Lf 1990

Adler, L.; Hlavacek, J. D. (1976)
Joint Ventures for Product Innovation, New York 1976

Adler, P.S.; McDonald, D.W.; MacDonald, F. (1995)
Technische Funktionen: So machen Sie mehr aus Ihrem Potential, in: Harvard Manager, Sonderheft "Kernkompetenzen" 1995, S. 64-78

Albach, H. (1974)
Innerbetriebliche Lenkpreise als Instrument dezentraler Unternehmensführung, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 26. Jg. (1974), H. 2, S. 216-242

Albach, H. (1988a)
Maßstäbe für den Unternehmenserfolg, in: Henzler, H. A. (Hrsg.), Handbuch Strategische Führung, Wiesbaden 1988, S. 69-83

Albach, H. (1988b)
Strategische Planung und Strategische Führung, in: Domsch, M. et al. (Hrsg.), Unternehmungserfolg, Wiesbaden 1988, S. 1-10

Albach, H. (1991)
Strategische Allianzen - eine erneute Warnung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 61. Jg. (1991), H. 5, S. 829-830

Albach, H. (1992)
Strategische Allianzen, strategische Gruppen und strategische Familien, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 62. Jg. (1992), H. 6, S. 663-670

Aldrich, H. E.; Whetten, D. A. (1981)
Organization-sets, action-sets, and networks: making the most of simplicity, in: Nystrom, P. C./Starbuck, W. H. (eds.), Handbook of organizational design, Vol. 1: Adapting organizations to their environments, London et al. 1981, pp. 385-408

Alessi, C. de (1983)
Property Rights, Transaction Costs and X-Efficiency: An Essay in Economic Theory, in: The American Economic Review, Vol. 73 (1983), No. 1, pp. 64-81

Alter, R. (1991)
Integriertes Projektcontrolling, Gießen 1991

Amshoff, B. (1993)
Controlling in deutschen Unternehmungen - Realtypen, Kontext und Effizienz, Wiesbaden 1993

Anderson, E. (1990)
Two firms, one frontier: On assessing joint venture performance, in: Sloan Management Review, Vol. 31 (1990), No. 2, pp. 19-30

Andrey, A. (1992)
Das Partnerprofil als Bestandteil der Kooperationsstrategie: Strategische Allianzen bei der *Swissair*, in: Bronder, C.; Pritzl, R. (Hrsg.), Wegweiser für Strategische Allianzen: Meilen- und Stolpersteine bei Kooperationen, Frankfurt am Main/Wiesbaden 1992, S. 323-340

Angermeyer-Naumann, R. (1985)
Szenarien und Unternehmenspolitik, München 1985

Ansoff, H. I. (1965)
Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion, New York et al. 1965

Ansoff, H. I. (1966)
Management-Strategie, München 1966

Ansoff, H. I. (1976)
Managing Surprise and Discontinuity - Strategic Response to Weak Signals, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 28. Jg. (1976), S. 129-152

Ansoff, H. I. (1984)
Implanting Strategic Management, Englewood Cliffs et al. 1984

Ansoff, H. J.; Declerck, R. P.; Hayes, R. L. (1992)
From Strategic Planning to Strategic Management, in: Hahn, D.; Taylor, B. (Hrsg.), Strategische Unternehmungsplanung - Strategische Unternehmungsführung, 6. Auflage, Heidelberg 1992, S.110-147

Antoni, M.; Riekhof, H.-C. (1989)
Strategieentwicklung mittels Portfolio-Analyse, in: Riekhof, H.-C. (Hrsg.), Strategieentwicklung: Konzepte und Erfahrungen, Stuttgart 1989, S. 171-189

Arbeitskreis "Die Unternehmung im Markt" der Schmalenbach-Gesellschaft (1992)
Synergie als Bestimmungsfaktor des Tätigkeitsbereiches (Geschäftsfelder und Funktionen) von Unternehmungen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 44. Jg (1992), H. 11, S. 963-973

Arbeitskreis "Finanzierung" der Schmalenbach-Gesellschaft (1994)
Investitions-Controlling - Zum Problem der Informationsverzerrung bei Investitionsentscheidungen in dezentralisierten Unternehmen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 46. Jg. (1994), H. 11, S. 899-923

Arbeitskreis "Hardach" der Schmalenbach-Gesellschaft (1969)
Gemeinschaftsunternehmen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 21. Jg. (1969), H. 1, S. 1-25

Arbeitskreis "Integrierte Unternehmungsplanung" der Schmalenbach-Gesellschaft (1991)
Grenzen der Planung - Herausforderung an das Management, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 43. Jg (1991), H. 9, S. 811-829

Arbeitskreis "Unternehmensbewertung" der Schmalenbach-Gesellschaft (1976)
Unternehmensbewertung als Grundlage unternehmerischer Entscheidungen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 28. Jg. (1976), H. 2, S. 99-121

Arrow, K. J. (1969)
The Organization of Economic Activity. Issues pertinent to the choice of market versus nonmarket allocation, in: Joint Economic Committee Congress of the United States (ed.), The Analysis and Evaluation of Public Expenditure, Vol. 1, Washington 1969, pp. 47-64

Asch, D. (1992)
Strategic Control: A Problem Looking for a Solution, in: Long Range Planning, Vol. 25 (1992), No. 2, pp. 105-110

Atteslander, P. (1984)
Methoden der empirischen Sozialforschung, 5. Auflage, Berlin/New York 1984

Axelrod, R. (1988)
Die Evolution der Kooperation, München 1988

Baan, W. (1994)
Die Rolle des Shareholder-Value-Konzeptes in der strategischen Planung des RWE-Konzerns, in: Bühner, R. (Hrsg.), Der Shareholder Value-Report: Erfahrungen, Ergebnisse, Entwicklungen, Landsberg am Lech 1994, S. 127-143

Backhaus, K. (1987)
Die Macht der Allianz, in: Absatzwirtschaft, 30. Jg. (1987), H. 11, S. 122-128

Backhaus, K.; Meyer, M. (1993)
Strategische Allianzen und strategische Netzwerke, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 22. Jg. (1993), H. 7, S. 330-334

Backhaus, K.; Piltz, K. (1990)
Strategische Allianzen - eine neue Form kooperativen Wettbewerbs?, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Sonderheft Nr. 27, 1990, S. 1-10

Backhaus, K.; Plinke, W. (1990)
Strategische Allianzen als Antwort auf veränderte Wettbewerbsstrukturen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Sonderheft Nr. 27, 1990, S. 21-33

Back-Hock, A. (1991)
Unterstützung von Controlling-Aufgaben mit Executive-Information-System-Generatoren und -Anwendungen, in: Scheer, A. W. (Hrsg.), Rechnungswesen und EDV, 12. Saarbrücker Arbeitstagung 1991, Heidelberg 1991, S. 36-59

Back-Hock, A. (1992)
Produktlebenszyklusorientierte Ergebnisrechnung, in: Männel, W. (Hrsg.), Handbuch Kostenrechnung, Wiesbaden 1992, S. 703-714

Badaracco, J. L. (1991)
The Knowledge Link - How Firms Compete through Strategic Alliances, Boston 1991

Ballwieser, W. (1990)
Unternehmensbewertung und Komplexitätsreduktion, 3. Auflage, Wiesbaden 1990

Ballwieser, W. (1993)
Methoden der Unternehmensbewertung, in: Gebhart, G.; Gerke, W.; Steiner, M. (Hrsg.), Handbuch des Finanzmanagements: Instrumente und Märkte der Unternehmensfinanzierung, München 1993, S. 151-176

Ballwieser, W. (1995)
Aktuelle Aspekte der Unternehmensbewertung, in: Die Wirtschaftsprüfung, 48. Jg. (1995), H. 4, S. 119-129

Band, D. C.; Scanlan, G. (1995)
Strategic Control through Core Competencies, in: Long Range Planning, Vol. 28 (1995), No. 2, pp. 102-114

Barney, J. B. (1991)
Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, in: Journal of Management, Vol. 17 (1991), No. 1, pp. 99-120

Basedow, J.; Jung, Ch. (1993)
Strategische Allianzen: die Vernetzung der Weltwirtschaft durch projektbezogene Kooperation im deutschen und europäischen Wettbewerbsrecht, München 1993

Bea, F. X. (1988)
Diversifikation durch Kooperation, in: Der Betrieb, 41. Jg. (1988), H. 50, S. 2521-2526

Beamish, P. W.; Inkpen, A. C. (1995)
Keeping International Joint Ventures Stable and Profitable, in: Long Range Planning, Vol. 28 (1995), No. 3, pp. 26-36

Becker, F. (1990)
Anreizsysteme für Führungskräfte, Stuttgart 1990

Becker, W. (1990)
Funktionsprinzipien des Controlling, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 60. Jg. (1990), H. 3, S. 295-318

Beer, S. (1967)
Management Science, London 1967

Benedetti, C. de (1988)
Weltweite Bündnis- und Wettbewerbsstrategie, in: Henzler, H. (Hrsg.), Handbuch Strategische Führung, Wiesbaden 1988, S. 165-181

Benisch, W. (1973)
Kooperationsfibel, 4. Auflage, Bergisch Gladbach 1973

Berg, S. V.; Duncan, J.; Friedman, P. (1982)
Joint Venture Strategies and Corporate Innovation, Cambridge 1982

Berg, S. V.; Hoekman, J. M. (1988)
Entrepreneurship over the Product Life Cycle: Joint Venture Strategies in the Netherlands, in: Contractor, F. J.; Lorange, P. (eds.), Cooperative Strategies in International Business, New York 1988, pp. 145-167

Bery, V.; Bowers, T. A. (1994)
Die Erneuerung von Allianzen, in: Bleeke, J.; Ernst, D. (Hrsg.), Rivalen als Partner: Strategische Allianzen und Akquisitionen im globalen Markt, Frankfurt am Main/New York 1994, S. 92-105

Best, M. H. (1990)
The New Competition. Institutions of Industrial Restructuring, Cambridge 1990

Bieber, D.; Sauer, D. (1991)
Kontrolle ist gut! Ist Vertrauen besser? 'Autonomie' und 'Beherrschung' in Abnehmer-Zulieferbeziehungen, in: Mendius, H. G.; Wendeling-Schröder, U. (Hrsg.), Zulieferer im Netz, Köln 1991, S. 228-254

Bindlingmaier, J. (1967)
Begriffe und Formen der Kooperation im Handel, Wiesbaden 1967

Bircher, B. (1976)
Langfristige Unternehmungsplanung: Konzepte, Erkenntnisse und Modelle auf systemtheoretischer Grundlage, Bern/Stuttgart 1976

Bircher, B. (1990)
Wettbewerbsposition nachhaltig stärken, in: Gabler's Magazin, 4. Jg. (1990), H. 9, S. 15-19

Bisani, F. (1990)
Synergiemanagement: Ein Begriff macht Karriere, in: Gabler's Magazin, 4. Jg. (1990), H. 3, S. 10-16

Bleeke, J.; Bull-Larsen, T.; Ernst, D. (1992)
Wertsteigerung durch Allianzen, in: Bronder, C.; Pritzl, R. (Hrsg.), Wegweiser für Strategische Allianzen: Meilen- und Stolpersteine bei Kooperationen, Frankfurt am Main/Wiesbaden 1992, S. 103-125

Bleeke, J.; Ernst, D. (1991)
The Way to Win in Cross-border Alliances, in: Harvard Business Review, Vol. 69 (1991), No. 5, pp. 127- 135

Bleeke, J.; Ernst, D. (1994)
Keine Zeit für Killer, in: Bleeke, J.; Ernst, D. (Hrsg.), Rivalen als Partner: Strategische Allianzen und Akquisitionen im globalen Markt, Frankfurt am Main/New York 1994, S. 15-34

Bleeke, J.; Ernst, D. (1995)
Is Your Strategic Alliance Really a Sale?, in: Harvard Business Review, Vol. 73 (1995), No. 1, pp. 97-105

Bleicher, K. (1972)
Zur Zentralisierung und Dezentralisierung von Entscheidungsaufgaben der Unternehmung, in: Grochla, E. (Hrsg.), Unternehmensorganisation, Reinbek 1972, S. 72-87

Bleicher, K. (1986)
Weltweite Strategien der Unternehmungsakquisition und -kooperation zur Bewältigung des Markt- und Technologiewandels, in: Belz, C. (Hrsg.), Realisierung des Marketing: Marketing in unterschiedlichen Situationen von Märkten und Unternehmen, Band 1, St. Gallen 1986, S. 211-228

Bleicher, K. (1989a)
Chancen für Europas Zukunft: Führung als internationaler Wettbewerbsfaktor, Frankfurt am Main 1989

Bleicher, K. (1989b)
Kritische Aspekte des Managements zwischenbetrieblicher Kooperation, in: Thexis, 6. Jg. (1989), H. 3, S. 4-8

Bleicher, K. (1989c)
Zum Management zwischenbetrieblicher Kooperation. Vom Joint Venture zur strategischen Allianz, in: Bühner, R. (Hrsg.), Führungsorganisation und Technologiemanagement, Berlin 1989, S. 77-89

Bleicher, K. (1991a)
Das Konzept Integriertes Management, Frankfurt am Main/New York 1991

Bleicher, K. (1991b)
Kooperation als Teil des organisatorischen Harmonisationsprozesses, in: Wunderer, R.

(Hrsg.), Kooperation: Gestaltungsprinzipien und Steuerung der Zusammenarbeit zwischen Organisationseinheiten, Stuttgart 1991, S. 143-157

Bleicher, K. (1992)
Der Strategie-, Struktur- und Kulturfit Strategischer Allianzen als Erfolgsfaktor, in: Bronder, C.; Pritzl, R. (Hrsg.), Wegweiser für Strategische Allianzen: Meilen- und Stolpersteine bei Kooperationen, Frankfurt am Main/Wiesbaden 1992, S. 267-292

Bleicher, K.; Hermann, R. (1991)
Joint-Venture-Management. Erweiterung des eigenen strategischen Aktionsradius, in: IFB-Schriftenreihe: Entwicklungstendenzen im Management, Band 6, Stuttgart/Zürich 1991

Bleicher, K.; Meyer, E. (1976)
Führung in der Unternehmung - Formen und Modelle, Reinbek 1976

Blohm, H. (1980)
Kooperation, in: Grochla, E. (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation (HWO), 2. Auflage, Stuttgart 1980, Sp. 1112-1117

Blohm, H.; Lüder, K. (1991)
Investition, 7. Auflage, München 1991

Blois, K. J. (1990)
Transaction costs and networks, in: Strategic Management Journal, Vol. 11 (1990), No. 6, pp. 493-496

Boehm-Tettelbach, P. (1990)
Unternehmenspolitischer Rahmen und Strategisches Management, München 1990

Boehme, J. (1986)
Innovationsförderung durch Kooperation - Zwischenbetriebliche Zusammenarbeit als Instrument des Innovationsmanagements in kleinen und mittleren Unternehmen bei Einführung der Mikroelektronik in Produkte und Verfahren, Berlin 1986

Börsig, C. (1993)
Unternehmenswert und Unternehmensbewertung, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 45. Jg. (1993), H. 1, S. 79-91

Boettcher, E. (1972)
Theorie und Praxis der Kooperation, Tübingen 1972

Borys, B.; Jemison, D.B. (1989)
Hybrid Arrangements as Strategic Alliances: Theoretical Issues in Organisational Combinations, in: Academy of Management Review, Vol. 14, No. 2, pp. 234-249

Bossard Consultants (1995)
Effizienz und Effektivität von Lieferantenprogrammen innerhalb der deutschen Automobilindustrie - Ergebnisse einer Befragung der Automobilzulieferer zu den Lieferantenprogrammen der deutschen Automobilhersteller, München 1995

Bossard, H. (1992)
Allianzen-Management - Konzepte und Erfahrungen bei neuen Kooperationsformen, Schloß Schadau 1992

Bothe, B.; Duch, K. C. (1985)
Strategische Abteilungsbilanzen, in: Harvard Manager, 7. Jg. (1985), H. 3, S. 12-14

Botta, V. (1994)
Ausgewählte Probleme des Beteiligungscontrolling, in: Schulte, C (Hrsg.), Beteiligungs-

controlling: Grundlagen, strategische Allianzen und Akquisitionen, Erfahrungsberichte, Wiesbaden 1994, S. 25-40

Bowersox, D. J. (1990)
The Strategic Benefits of Logistics Alliances, in: Harvard Business Review, Vol. 68 (1990), No. 4, pp. 36-45

Bramsemann, R. (1978)
Controlling, Wiesbaden 1978

Braun, H. (1984)
Risikomanagement: eine spezifische Controllingaufgabe, Darmstadt 1984

Braun, W. (1991)
Kooperation und Konflikt als Problem der Unternehmenstheorie, in: Wunderer, R. (Hrsg.), Kooperation: Gestaltungsprinzipien und Steuerung der Zusammenarbeit zwischen Organisationseinheiten, Stuttgart 1991, S. 125-142

Breid, V. (1995)
Aussagefähigkeit agencytheoretischer Ansätze im Hinblick auf die Verhaltenssteuerung von Entscheidungsträgern, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 47. Jg. (1995), H. 9, S. 821-854

Bresser, R. K. F. (1988)
Matching collective and competitive strategies, in: Strategic Management Journal, Vol. 9 (1988), pp. 375-385

Breßlein, G.-S. (1985)
Koordinationskosten, Theorie der Unternehmung und die Politik gegen Unternehmenszusammenschlüsse, Saarbrücken 1985

Brokmeier, K.-H.; Gösche, A.; Vollmann, D. (1989)
Industrielle Partnerschaften: Geschäftskonzepte mit Partnern realisieren, Partnerschaften marktorientiert bewerten, Wiesbaden 1989

Bronder, C. (1993a)
Kooperationsmanagement: Unternehmensdynamik durch strategische Allianzen, Frankfurt am Main 1993

Bronder, C. (1993b)
Was einer Kooperation den Erfolg sichert, in: Harvard Manager, 15. Jg. (1993), H. 1, S. 20-26

Bronder, C.; Pritzl, R. (1991a)
Strategische Allianzen zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit, io Management Zeitschrift, 60. Jg. (1991), H. 5, S. 27-33

Bronder, C.; Pritzl, R. (1991b)
Leitfaden für strategische Allianzen, in: Harvard Manager, 13. Jg. (1991), H. 1, S. 44-53

Bronder, C.; Pritzl, R. (1992)
Ein konzeptioneller Ansatz zur Gestaltung und Entwicklung Strategischer Allianzen, in: Bronder, C.; Pritzl, R. (Hrsg.), Wegweiser für Strategische Allianzen: Meilen- und Stolpersteine bei Kooperationen, Frankfurt am Main/Wiesbaden 1992, S. 17-44

Bronder, Co. (1992)
Aspekte der Partnerwahl: Die Strategische Allianz *Daimler-Benz/Mitsubishi*, in: Bronder, C.; Pritzl, R. (Hrsg.), Wegweiser für Strategische Allianzen: Meilen- und Stolpersteine bei Kooperationen, Frankfurt am Main/Wiesbaden 1992, S. 295-321

Brouthers, K. D.; Brouthers, L. E.; Wilkinson, T. J. (1995)
Strategic Alliances: Choose Your Partners, in: Long Range Planning, Vol. 28 (1995), No. 3, pp. 18-25

Bruch, H.; Lawa, D. (1995)
Der Beitrag des Controlling im Rahmen schlanker Unternehmungsführung, in: Steinle, C.; Eggers, B.; Lawa, D. (Hrsg.), Zukunftsgerichtetes Controlling: Unterstützungs- und Steuerungssystem für das Management, Wiesbaden 1995, S. 107-120

Brützel, C. (1994)
Konzeption und Organisation des Beteiligungscontrolling am Beispiel der Deutschen Lufthansa AG, in: Schulte, C. (Hrsg.), Beteiligungscontrolling: Grundlagen, strategische Allianzen und Akquisitionen , Erfahrungsberichte, Wiesbaden 1994, S. 93-111

Bruse, H. (1984)
Das Unternehmensrisiko: Eine theoretische und empirische Untersuchung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 54. Jg. (1984), H. 10, S. 964-996

Bryant, J. (1989)
Problem Management, Chicester et al. 1989

Buch, J. (1991)
Entscheidungsorientierte Projektrechnung. Überlegungen zur Gestaltung eines Projekt-Controlling-Systems mit Hilfe der Einzel- und Deckungsbeitragsrechnung, Frankfurt am Main 1991

Buchner, M. (1981)
Controlling ein Schlagwort, Frankfurt am Main, 1981

Buckley, P. J.; Casson, M. (1988)
A Theory of Cooperation in International Business, in: Management International Review, Special Issue 1988: Cooperative Strategies in International Business, pp. 19-38

Büchs, M. J. (1991)
Zwischen Markt und Hierarchie: Kooperationen als alternative Koordinationsform, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Ergänzungsheft Nr. 1/ 1991, Wiesbaden 1991, S. 1-37

Bühner, R. (1987)
Management-Holding, in: Die Betriebswirtschaft, 47. Jg. (1987), H. 1, S. 40-49

Bühner, R. (1990a)
Das Management-Wert-Konzept: Strategien zur Schaffung von mehr Wert in Unternehmen, Stuttgart 1990

Bühner, R. (1990b)
Erfolg von Unternehmenszusammenschlüssen in der Bundesrepublik Deutschland, Stuttgart 1990

Bühner, R. (1993)
Shareholder Value, in: Die Betriebswirtschaft, 53. Jg. (1993), H. 6, S. 749-769

Bühner, R. (1994a)
Mehr Transparenz bis in die einzelnen Geschäftseinheiten, in: Blick durch die Wirtschaft vom 27. Spetember 1994, Nr. 187, S. 9

Bühner, R. (1994b)
Unternehmerische Führung mit Shareholder Value, in: Bühner, R. (Hrsg.), Der Shareholder Value-Report: Erfahrungen, Ergebnisse, Entwicklungen, Landsberg am Lech 1994, S. 9-75

Bundeskartellamt (1991)
Tätigkeitsbericht 1989/90, Bundesdrucksache 12 (1991)/847 vom 26.6.1991

Bureau of Applied Social Research (1976)
Das qualitative Interview, in: König, R. (Hrsg.), Das Interview - Formen, Technik, Auswertung, 10. Auflage, Köln 1976, S. 143-160

Burton, J. (1995)
Composite Strategy: The Combination of Collaboration and Competition, in: Journal of General Management, Vol. 21 (1995), No. 1, pp. 1-23

Busse v. Colbe, W. (1957)
Der Zukunftserfolg: Die Ermittlung des zukünftigen Unternehmungserfolges und seine Bedeutung für die Bewertung von Industrieunternehmen, Wiesbaden 1957

Camp, R. C. (1989)
Benchmarking - The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance, Milwaukee 1989

Campbell, A. (1995)
Vertical Integration: Synergy or Seduction?, in: Long Range Planning, Vol. 28 (1995), No. 2, pp. 126-128

Carqueville, P. et al. (1991)
Prozeßberatung zur Einführung eines Strategischen Managements, in: Kirsch, W. (Hrsg.), Beiträge zum Management strategischer Programme, München 1991, S. 41-161

Chandler, A. D. (1962)
Strategy and Structure. Chapters in the History of Industrial Enterprise, Cambridge (Mass.) /London 1962

Chatterjee, S. (1986)
Types of Synergy and Economic Value: The Impact of Acquisitions on Merging and Rival Firms, in: Strategic Management Journal, Vol. 7 (1986), pp. 119-140

Cichon, W.; Hinterhuber, H. (1989)
Globalisierung und Kooperation im Wettbewerb, in: Journal für Betriebswirtschaftslehre, 39. Jg. (1989), H. 3, S. 139-154

Claassen, U.; Hilbert, H. (1994)
Durch Traget Costing und Target Investment zur kompromißlosen Kundenorientierung bei Volkswagen, in: Horváth, P. (Hrsg.), Kunden und Prozesse im Fokus. Controlling und Reengineering, Stuttgart 1994, S. 145-159

Claassen, U.; Hilbert, H. (1995)
Controlling: Vom Rechnungswesen zum Potentialmanagement, in: Steinle, C.; Eggers, B.; Lawa, D. (Hrsg.), Zukunftsgerichtetes Controlling: Unterstützungs- und Steuerungssystem für das Management, Wiesbaden 1995, S. 341-357

Clarke, C. J. (1987)
Acquisitions - Techniques for Measuring Strategic Fit, in: Long Range Planning, Vol. 20 (1987), No. 3, pp. 12-18

Clarke, C. J.; Brennan, K. (1988)
Allied Forces, in: Management Today, Vol. 23 (1988), No. 11, pp. 128-131

Clever, H. (1993)
Post-Merger-Management, Stuttgart/Berlin/Köln 1993

Coca-Cola Retailing Research Group Europe (CCRRGE) (1994)
Kooperation zwischen Industrie und Handel im Supply Chain Management, o. O., 1994

Coenenberg, A. G.; Baum, H.-G. (1987)
Strategisches Controlling: Grundfragen der strategischen Planung und Kontrolle, Stuttgart 1987

Coenenberg, A. G.; Günther, T. (1991)
Erfolg durch strategisches Controlling?, in: Horváth, P.; Gassert, H.; Solaro, D. (Hrsg.), Controllingkonzeptionen für die Zukunft, Stuttgart 1991, S. 29-45

Coenenberg, A. G.; Raffel, A. (1995)
Integrierte Kosten- und Leistungsanalyse für das Controlling von Forschungs- und Entwicklungsprojekten, in: Kostenrechnungspraxis, Sonderheft 1/1995, S. 94-100

Coenenberg, A. G.; Sautter, M. T. (1988)
Strategische und finanzielle Bewertung von Unternehmensakquisitionen, in: Die Betriebswirtschaft, 48. Jg. (1988), H. 6, S. 691-703

Conrads, R. J. (1983)
Strategic Partnering: A new framework to crack new markets in the 80's, in: Electronic Business, Vol. 9 (1983), No. 1, pp. 123-126

Contractor, F. J. (1984)
Strategies for structuring joint ventures: A negotiation planning paradigm, in: Columbia Journal of World Business, Vol. 20 (1984), No. 4, pp. 30-39

Contractor, F. J. (1986)
An Alternative View of International Business, in: International Market Review, Vol. 12 (1986), No. 1, pp. 12-19

Contractor, F. J.; Lorange, P. (eds., 1988)
Cooperative Strategies in International Business, New York 1988

Contractor, F. J.; Lorange, P. (1988a)
Why Should Firms Cooperate? The Strategy and Economics Basis for Cooperative Ventures, in: Contractor, F. J.; Lorange, P. (eds.), Cooperative Strategies in International Business, New York 1988, pp. 3-30

Contractor, F. J.; Lorange, P. (1988b)
Competition vs. Cooperation: A Benefit/Cost Framework for Choosing Between Fully Owned Investments and Cooperative Relationships, in: Management International Review, Special Issue: Cooperative Strategies in International Business, 1988, pp. 5-17

Copeland, T.; Koller, T.; Murrin, J. (1993)
Unternehmenswert: Methoden und Strategien für eine wertorientierte Unternehmensführung, Frankfurt u.a. 1993

Cravens, D. W.; Shipp, S. H.; Cravens, K. S. (1993)
Analysis of Co-operative Interorganizational Relationships. Strategic Alliance Formation, and Strategic Alliance Effectiveness, in: Journal of Strategic Marketing, 1993, No. 1, pp. 55-70

Cummings, T. J. (1992)
Konfiguration Strategischer F&E-Allianzen: Innovation durch Partnerschaft, in: Bronder, C.; Pritzl, R. (Hrsg.), Wegweiser für Strategische Allianzen: Meilen- und Stolpersteine bei Kooperationen, Frankfurt am Main/Wiesbaden 1992, S. 211-220

Cyert, R. M.; March, J. G. (1963)
A Behavioral Theory of the Firm, Englewood Cliffs 1963

Däumler, K.-D. (1991)
Praxis der Investitions- und Wirtschaftlichkeitsrechnung, 3. Auflage, Herne/Berlin 1991

Dambrowski, J. (1986)
Budgetierungssysteme in der deutschen Unternehmenspraxis, Darmstadt 1986

Datta, D. K. (1988)
International joint ventures: a framework analysis, in: Journal of General Management, Vol. 14 (1988), No. 2, pp. 78-91

Daum, A. (1993)
Erfolgs- und Mißerfolgsfaktoren im Büro-Projektmanagement, München/Mering 1993

Davies, R. (1991)
Strategic Planning for the Board, in: Long Range Planning, Vol. 24 (1991), No. 2, pp. 94-100

Day, G. S. (1990)
Market Driven Strategy: Process for Creating Value, New York 1990

Day, G. S.; Fahey, L. (1990)
Putting Strategy into Shareholder Value Analysis, in: Harvard Business Review, Vol. 68 (1990), No. 2, pp. 156-162

Dellmann, K. (1992)
Eine Systematisierung der Grundlagen des Controlling, in: Spremann, K.; Zur, E. (Hrsg.), Controlling, Wiesbaden 1992, S. 113-140

Demmer, K.; Sterba, H.-D. (1995)
Strategische Allianzen - Strategien zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit, in: IKB-Report, o. Jg. (1995), S. 22-25

Derickx, I.; Cool, K. (1989)
Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage, in: Management Science, Vol. 35 (1989), No. 12, pp. 1504-1510

Desenzani, L.; Larsen, G. (1994)
Strategische Allianzen: Einzeln erfolgreich, zusammen unschlagbar, Landsberg am Lech 1994

Devlin, G.; Bleackley, M. (1988)
Strategic Alliances -Guidelines for Success, in: Long Range Planning, Vol. 21 (1988), No. 5, pp. 18-23

Dieckhaus, O. (1993)
Beteiligungs-Controlling auf der Basis des Beteiligungslebenszyklus, in: Zeitschrift für Planung, 4. Jg. (1993), H. 2, S. 163-190

Dirrigl, H. (1994)
Konzepte, Anwendungsbereiche und Grenzen einer strategischen Unternehmensbewertung, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 46. Jg. (1994), H. 4, S. 409-432

Domsch, M.; Reinecke, P. (1989)
Bewertungstechniken, in: Szyperski, N. (Hrsg.), Handwörterbuch der Planung, Stuttgart 1989, Sp. 143-155

Donaldson, G. (1995)
A New Tool For Boards: The Strategic Audit, in: Harvard Business Review, Vol. 73 (1995), No. 4, pp. 99-107

Dorow, W.; Weiermair, K. (1984)
Markt versus Unternehmung: Anmerkungen zu methodischen und inhaltlichen Problemen des Transaktionskostenansatzes, in: Schanz, G. (Hrsg.), Betriebswirtschaftslehre und Nationalökonomie, Wiesbaden 1984, S. 191-246

Doz, Y. (1988a)
Technology Partnerships between Larger and Smaller Firms: Some Critical Issues, in: Contractor, F. J.; Lorange, P. (eds.), Cooperative Strategies in International Business, New York 1988, pp. 317-338

Doz, Y. (1988b)
Value Creation Through Technology Collaboration, in: Außenwirtschaft, 43. Jg. (1988), H. 1/2, S. 175-190

Doz, Y. (1992)
Empirische Relevanz von Strategischen Allianzen in Europa, in: Bronder, C.; Pritzl, R. (Hrsg), Wegweiser für Strategische Allianzen: Meilen- und Stolpersteine bei Kooperationen, Frankfurt am Main/Wiesbaden 1992, S. 47-62

Doz, Y.; Prahalad, C. K.; Hamel, G. (1990)
Control, change, and flexibility: the dilemma of transnational collaboration, in: Bartlett, C. A.; Doz, Y.; Hedlund, G. (eds.), Managing the Global Firm, Routledge et al. 1990, pp. 117-143

Doz, Y.; Shuen, A. (1988)
From Intent to Outcome: A Process Framework for Partnerships, Insead Working Paper No. 88/46, Fontainebleau 1988

Drucker, P. F. (1974)
Neue Managementpraxis, 2. Band: Methoden, Düsseldorf 1974

Drucker, P. F. (1981)
The Five Rules of Successful Acquisitions, in: The Wall Street Journal, October 15th, 1981, p. 28

Durstenberger, H. (1991)
Die Planung im Lichte der Chaostheorie, in: Die Bank, o.Jg. (1991), H. 5, S. 244-248

Dymsza, W. A. (1988)
Successes and Failures of Joint Ventures in Developing Countries: Lessons from Experience, in: Contractor, F. J.; Lorange, P. (eds.), Cooperative Strategies in International Business, New York 1988, pp. 403-425

Ebert, G. (1991)
Einflüsse des strategischen Controlling auf die Entwicklung des Rechnungswesens, in: Kostenrechnungspraxis, o. Jg. (1991), H. 6, S. 287-291

Eggers, B. (1991)
Szenario-Technik, in: Das Wirtschaftsstudium (WISU), 20. Jg. (1991), H. 10, S. 705

Eggers, B. (1994)
Ganzheitlich-vernetzendes Management: Konzepte, Workshop-Instrumente und strategieorientierte PUZZLE-Methodik, Wiesbaden 1994

Eisele, J.; Raffée, H. (1994)
Joint Ventures - nur die Hälfte floriert, in: Harvard Manager, 16. Jg. (1994), H. 3, S. 17-22

Eisele, J. (1995)
Erfolgsfaktoren des Joint-Venture-Management, Wiesbaden 1995

Elbing, O.; Kreuzer, C. (1994)
Handbuch der strategischen Instrumente, Wien 1994

Emans, H. (1988)
Konzepte zur strategischen Planung, in: Henzler, H. (Hrsg.), Handbuch Strategische Führung, Wiesbaden 1988, S. 109-131

Endress, R. (1991)
Strategie und Taktik der Kooperation: Grundlagen der zwischen- und innerbetrieblichen Zusammenarbeit, 2. Auflage, Berlin 1991

Engel, W. (1986)
Der Produkt-Lebenszyklus, in: Das Wirtschaftsstudium (WISU), 15. Jg. (1986), H. 10, S. 397-400

Engelhardt, W. H.; Seibert, K. (1981)
Internationale Joint Ventures, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 33. Jg. (1981), H. 5, S. 428-435

Esser, W.- M. (1989)
Die Wertkette als Instrument der Strategischen Analyse, in: Riekhof, H.-C. (Hrsg.), Strategieentwicklung: Konzepte und Erfahrungen, Stuttgart 1989, S. 191-211

Esser, W. M.; Ringlstetter, M. (1991)
Die Rolle der Wertschöpfungskette in der strategischen Planung, in: Kirsch, W. (Hrsg.), Beiträge zum Management strategischer Programme, München 1991, S. 511-537

Eßlinger, A. E. (1990)
Drum prüfe ewig, wer sich bindet, in: Gabler's Magazin, 4. Jg. (1990), H. 9, S. 20-21

Etzioni, A. (1968)
The Active Society. A Theory of Societal and Political Processes, London/New York 1968

Evered, R. (1983)
So What is Strategy?, in: Long Range Planing, Vol. 16 (1983), No. 3, pp. 57-72

Eversheim, W. et al. (1993)
Wettbewerbsfaktor Produktionstechnik, Aachen 1993

Eynon, P. J.; Nodine, T. H. (1991)
Seven Critical Success Factors for Value-Creating Acquisitions, in: M&A Europe, Vol. 1 (1991), No. 5, pp. 49-55

Fischer, J. (1989)
Qualitative Ziele in der Unternehmensplanung - Konzepte zur Verbesserung betriebswirtschaftlicher Problemlösungstechniken, Berlin 1989

Fischer, T. M. (1993)
Kostenmanagement strategischer Erfolgsfaktoren: Instrument zur operativen Steuerung der strategischen Schlüsselfaktoren Qualität, Flexibilität und Schnelligkeit, München 1993

Fisher, J. (1992)
Use of Nonfinancial Performance Measures, in: Journal of Cost Management , Vol. 6 (1992), No. 1, pp. 31-38

Fisher, R.; Brown, S. (1986)
Getting Together, Boston 1986

Florin, G. (1988)
Strategiebewertung auf der Ebene der strategischen Geschäftseinheiten, Frankfurt am Main u.a. 1988

Frank, C. (1994)
Strategische Partnerschaften in mittelständischen Unternehmen, Wiesbaden 1994

Franz, K.-P. (1990)
Die Prozeßkostenrechnung im Vergleich mit der Grenzplankosten- und Deckungsbeitragsrechnung, in: Horváth, P. (Hrsg.), Strategieunterstützung durch das Controlling. Revolution im Rechnungswesen?, Stuttgart 1990, S. 195-210

Franz, S. (1989)
Controlling und effiziente Unternehmungsführung, Wiesbaden 1989

Freidheim, C. (1993)
Is the Trillion Dollar Enterprise a leap of faith or a predictable progression?, Speech at the World Economic Forum, Davos 1993

Fritz, W.; Förster, F; Wiedmann, K.-P.; Raffée, H. (1988)
Unternehmensziele und strategische Unternehmensführung, in: Die Betriebswirtschaft, 48. Jg. (1988), H. 5, S. 567-586

Fröhling, O. (1991)
Strategisches Management Accounting, in: Kostenrechnungspraxis, o. Jg. (1991), H. 1, S. 7-12

Frühling, V. (1994)
Controlling im Akquisitionsprozeß mittelständischer Unternehmen, in: Schulte, C. (Hrsg.), Beteiligungscontrolling: Grundlagen, strategische Allianzen und Akquisitionen, Erfahrungsberichte, Wiesbaden 1994, S. 61-89

Fruhan, W. E. (1979)
Financial Strategy: Studies in the Creation, Transfer, and Destruction of Shareholder Value, Homewood 1979

Fuller, R. B. (1975)
Synergetics: Explorations in the Geometry of Thinking, New York 1975

Gabele, E. (1979)
Unternehmungsstrategie und Organisationsstruktur, in: Zeitschrift für Organisation, 48. Jg. (1979), H. 4, S. 181-189

Gälweiler, A. (1976)
Unternehmenssicherung und strategische Planung, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 28. Jg. (1976), S. 362-379

Gälweiler, A. (1981a)
Was ist Strategie? Was heißt strategisches Denken und Handeln?, in: Pümpin, C. et al. (Hrsg.), Produkt-Markt-Strategien, Bern 1981, S. 33-54

Gälweiler, A. (1981b)
Strategische Unternehmensplanung, in: Steinmann, H. (Hrsg.), Planung und Kontrolle, München 1981, S. 84-101

Gälweiler, A. (1981c)
Zur Kontrolle strategischer Pläne, in: Steinmann, H. (Hrsg.), Planung und Kontrolle, München 1981, S. 383-399

Gälweiler, A. (1983)
Anwendung betriebswirtschaftlicher Planungs- und Prognose-Verfahren zur Fundierung strategischer Unternehmungsentscheidungen, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 35. Jg. (1983), H. 6, S. 495-508

Gälweiler, A. (1989)
Synergiepotentiale, in: Szyperski, N. (Hrsg.), Handwörterbuch der Planung, Stuttgart 1989, Sp. 1935-1943

Gälweiler, A. (1990)
Strategische Unternehmensführung, 2. Auflage, Frankfurt am Main/New York 1990

Gahl, A. (1991)
Die Konzeption strategischer Allianzen, Berlin 1991

Garette, B. (1989)
Complementary Assets and Complementary Capabilities: An Analysis of Alliances Strategies, Working paper of HEC (Haute Ecole de Commerce), Paris 1989

Gates, S. (1993)
Strategic Alliances: Guidelines for Successful Management, Conference Board Report No. 1028, New York 1993

Gaydoul, P. (1980)
Controlling in der deutschen Unternehmenspraxis, Darmstadt 1980

Geck, H.-U. (1991)
Strategische Allianzen und ihre Rechtsformen, in: Der Betrieb, 44. Jg. (1991), H. 26, S. 1337-1339

Geringer, J. M. (1988)
Joint Venture Partner Selection, New York 1988

Geringer, J. M.; Hebert, L. (1989)
Control and Performance of International Joint Ventures, in: Journal of International Business Studies, Vol. 20 (1989), pp. 235-254

Geringer, J. M.; Hebert, L. (1991)
Measuring Performance of International Joint Ventures, in: Journal of International Business Studies, Vol. 22 (1991), pp. 249-263

Gerlach, M. (1987)
Business Alliances and the Strategy of the Japanese Firm, in: California Management Review, Vol. 30 (1987), No. 1, pp. 126-142

Gerth, E. (1971)
Zwischenbetriebliche Kooperation, Stuttgart 1971

Gerybadze, A. (1995)
Strategic Alliances and Process Redesign. Effective Management and Restructuring of Cooperative Projects and Networks, Berlin/New York 1995

Geschka, H.; Reibnitz, U. v. (1986)
Die Szenario-Technik - ein Instrument der Zukunftsanalyse und der strategischen Planung, in: Töpfer, A.; Afheldt, H. (Hrsg.), Praxis der strategischen Unternehmensplanung, 2. Auflage, Landsberg am Lech 1986, S. 125-170

Ghemawat, P.; Porter, M. E.; Rawlinson, R. A. (1989)
Das strukturelle Gefüge internationaler Koalitionen, in: Porter, M. E. (Hrsg.), Globaler Wettbewerb, Wiesbaden 1989, S. 401-424

Gilmore, F. F.; Brandenburg, R. G. (1962)
Anatomy of Corporate Planning, in: Harvard Business Review, Vol. 40 (1962), No. 6, pp. 61-69

Glasl, F. (1990)
Konfliktmanagement: ein Handbuch für Führungskräfte und Berater, 2. Auflage, Bern/Stuttgart 1990

Göllert, K.; Jahn, A. (1984)
Strategisches Beteiligungsmanagement: Das Modell eines Beteiligungsportfolios, in: Der Betrieb, 37. Jg. (1984), H. 6, S. 305-311

Goldenberg, S. (1988)
Hands across the ocean: Managing joint ventures, Boston 1988

Goldenberg, S. (1990)
Management von Joint Ventures, Wiesbaden 1990

Gomes-Casseres, B. (1987)
Joint venture instability: Is it a problem?, in: Columbia Journal of World Business, Vol. 22 (1987), No. 4, pp. 97-102

Gomes-Casseres, B. (1988)
Joint Venture Cycles: The Evolution of Ownership Strategies of U.S. MNEs, 1945-75, in: Contractor, F. J.; Lorange, P. (eds.), Cooperative Strategies in International Business, New York 1988, pp. 111-128

Gomes-Casseres, B. (1994)
Group Versus Group: How Alliance Networks Compete, in: Harvard Business Review, Vol. 16 (1994), No. 4, pp. 62-74

Gomez, P. (1992a)
Neue Trends in der Konzernorganisation, in: Zeitschrift Führung + Organisation, 61. Jg. (1992), H. 3, S. 166-172

Gomez, P. (1992b)
Unternehmensakquisitionen vor dem Hintergrund des Shareholder Value, in: Sieben, G.; Stein, H.-G. (Hrsg.), Unternehmensakquisitionen: Strategien und Abwehrstrategien, Stuttgart 1992, S. 7-20

Gomez, P.; Ganz, M. (1992)
Diversifikation mit Konzept - den Unternehmenswert steigern, in: Harvard Manager, 14. Jg. (1992), H. 1, S. 44-54

Gomez, P.; Probst, G. J. B. (1987)
Vernetztes Denken im Management - Eine Methodik des ganzheitlichen Problemlösens, in: Schweizerische Volksbank (Hrsg.), Die Orientierung, Nr. 89, Bern 1987

Gomez, P.; Weber, B. (1989)
Akquisitionsstrategie: Wertsteigerung durch Übernahme von Unternehmungen, Stuttgart 1989

Goold, M.; Campbell, A. (1988)
Managing the Diversified Corporation: The Tensions Facing the Chief Executive, in: Long Range Planning, Vol. 21 (1988), No. 4, pp. 12-24

Ghoshal, S.; Bartlett, C. A. (1990)
The Multinational Corporation as an Interorganizational Network, in: The Academy of Management Review, Vol. 15 (1990), No. 4, pp. 603-625

Govindarajan, V.; Shank, J. K. (1992)
Strategic Cost Management and the Value Chain, in: Journal of Cost Management, Vol. 6 (1992), No. 4, pp. 5-21

Grant, R. (1991)
The Resourced-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, in: California Management Review, Vol. 12 (1991), No. 2, pp. 114-135

Grebenc, H. et al. (1989)
Das Managementsystem der Projektplanung und -kontrolle, in: Kirsch, W.; Maaßen, H. (Hrsg.), Managementsysteme, München 1989, S. 193-242

Green, S. (1988)
Strategy, Organizational Culture and Symbolism, in: Long Range Planning, Vol. 21 (1988), No. 4, pp. 121-129

Grimm, U. (1983)
Analyse strategischer Faktoren. Ein Beitrag zur Theorie der strategischen Unternehmensplanung, Wiesbaden 1983

Grob, R. (1983)
Erweiterte Wirtschaftlichkeits- und Nutzenrechnung, Köln 1983

Grochla, E. (1972)
Die Kooperation von Unternehmungen aus organisationstheoretischer Sicht, in: Boettcher, E. (Hrsg.), Theorie und Praxis der Kooperation, Tübingen 1972, S. 1-18

Große-Oetringhaus, W. F. (1974)
Fertigungstypologie unter dem Gesichtspunkt der Fertigungsablaufplanung, Berlin 1974

Grupp, B. (1988)
Methoden und Techniken der EDV-Organisation: Darstellungs-Techniken, Entwicklungsmethoden, Problemlösungstechniken, Bewertungsmethoden, Köln 1988

Günter, B. (1992)
Unternehmenskooperation im Investitionsgüter-Marketing. Überlegungen zu einer unterschätzten Strategie, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 44. Jg. (1992), H. 9, S. 792-808

Günther, T. (1991)
Erfolg durch strategisches Controlling?, München 1991

Gugler, P. (1992)
Building Transnational Alliances to Create Competitive Advantage, in: Long Range Planning, Vol. 25 (1992), No. 1, pp. 90-99

Gulati, R.; Khanna, T.; Nohria, N. (1994)
Unilateral Commitments and the Importance of Process in Alliances, in: Sloan Management Review, Vol. 36 (1994), No. 1, pp. 61-69

Gullander, S. (1976)
Joint Venture and Corporate Strategy, in: Columbia Journal of World Business, Vol. 11 (1976), No. 3 , pp. 104-114

Gutenberg, E. (1983)
Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Band 1: Die Produktion, 24. Auflage, Berlin/Heidelberg/New York 1983

Guthunz, U. (1994)
Informationssysteme für das strategische Management, Wiesbaden 1994

Haag, T. (1993)
Entwicklung eines integrativen strategischen Früherkennungssystems, in: Zeitschrift für Planung, 3. Jg. (1993), H. 3, S. 261-274

Haberfellner, R. (1973)
Systems Engineering (SE), in: Zeitschrift für Organisation, 42. Jg. (1973), H. 7, S. 373-386

Hätscher, A. M. (1992)
Unternehmungsentwicklung durch strategische Partnerschaften, München 1992

Hafner, R. (1988)
Unternehmensbewertung bei mehrfacher Zielsetzung, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 40 Jg. (1988), H. 6, S. 485-504

Hafner, R. (1993)
Unternehmensbewertungen als Instrumente zur Durchsetzung von Verhandlungspositionen, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 45. Jg. (1993), H. 1, S. 79-89

Hahn, D. (1978)
Hat sich das Konzept des Controllers in Unternehmungen der deutschen Industrie bewährt?, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 30. Jg. (1978), H. 3, S. 101-141

Hahn, D. (1979)
Konzepte und Beispiele zur Organisation des Controlling in der Industrie, in: io Management Zeitschrift, 48. Jg. (1979), H. 1, S. 4-24

Hahn, D. (1986)
Stand und Entwicklungstendenzen des Controlling in der Industrie, in: Gaugler, E.; Meissner, B.-G.; Thom, N. (Hrsg.), Zukunftsaspekte der anwendungsorientierten Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart 1986, S. 267-287

Hahn, D. (1987)
Risiko-Management: Stand und Entwicklungstendenzen, in: Zeitschrift Führung + Organisation, 56. Jg. (1987), H. 3, S. 137-150

Hahn, D. (1989a)
Integrierte und flexible Unternehmungsführung durch computergestütztes Controlling, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 59. Jg. (1989), H. 11, S. 1135-1158

Hahn, D. (1989b)
Strategische Unternehmungsführung - Stand und Entwicklungstendenzen, in: Zeitschrift Führung + Organisation, 58. Jg. (1989), H. 3, S. 159-166

Hahn, D. (1990)
Strategische Führung und Controlling unter besonderer Berücksichtigung internationaler Aspekte, in: Controlling, 2. Jg. (1990), H. 4, S. 176-185

Hahn, D. (1991a)
Strategische Führung und strategisches Controlling, in: Horváth, P.; Gassert, H.; Solaro, D. (Hrsg.), Controllingkonzeptionen für die Zukunft, Stuttgart 1991, S. 1-27

Hahn, D. (1991b)
Strategic Management - Tasks and Challenges in the 1990's, in: Long Range Planning, Vol. 24 (1991), No. 1, pp. 26-39

Hahn, D. (1992a)
Integrierte Planungs- und Kontrollrechnung, in: Männel, W. (Hrsg.), Handbuch Kostenrechnung, Wiesbaden 1992, S. 1385-1402

Hahn, D. (1992b)
Kostenrechnung und Controlling, in: Männel, W. (Hrsg.), Handbuch Kostenrechnung, Wiesbaden 1992, S. 154-166

Hahn, D. (1992c)
Zweck und Entwicklung der Portfolio-Konzepte in der strategischen Unternehmungsplanung, in: Hahn, D.; Taylor, B. (Hrsg.), Strategische Unternehmungsplanung - Strategische Unternehmungsführung, 6. Auflage, Heidelberg 1992, S. 221-253

Hahn, D. (1993)
Target Costing - ein überlebenswichtiges Konzept, in: Controlling, 5. Jg. (1993), H. 2, S. 110-111

Hahn, D. (1994)
PuK, Controllingkonzepte: Planung und Kontrolle, Planungs- und Kontrollsysteme, Planungs- und Kontrollrechnung, 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 1994

Hahn, D.; Krystek, U. (1979)
Betriebliche und überbetriebliche Frühwarnsysteme für die Industrie, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 31. Jg. (1979), H. 2, S. 76-88

Hahn, D.; Laßmann, G. (1990)
Produktionswirtschaft - Controlling industrieller Produktion, Band 1, 2. Auflage, Heidelberg 1990

Hall, R. D. (1984)
The international joint venture, New York 1984

Hamel, G. (1991)
Competition for Competence and Interpartner Learning Within International Strategic Alliances, in: Strategic Management Journal, Vol. 12 (1991), Special Issue, pp. 83-100

Hamel, G.; Doz, Y.; Prahalad, C. (1989)
Collaborate with your competitors - and win, in: Harvard Business Review, Vol. 67 (1989), No. 1, pp. 133-139

Hammer, R. M. (1995)
Unternehmungsplanung, 6. Auflage, München/Wien 1985

Hanan, M. (1986)
Growth Partnering, How to Manage Strategic Alliances for Mutual Profit, New York 1986

Harbert, L. (1982)
Controlling-Begriffe und Controlling-Konzeptionen, Bochum 1982

Harbinson, J. R.; Pekar, P. Jr. (1993)
A Viewpoint, in: Booz•Allen & Hamilton Inc. (ed.), A Practical Guide to Alliances: Leapfrogging the Learning Curve, Atlanta et al. 1993

Harrigan, K. R. (1984)
Formulating Vertical Integration Strategies, in: The Academy of Management Review, Vol. 9 (1984), No. 4, pp. 638-652

Harrigan, K. R. (1985a)
Strategies for Joint Ventures, Lexington, 1985

Harrigan, K. R. (1985b)
Strategic flexibility, Lexington 1985

Harrigan, K. R. (1986)
Managing for joint venture success, Lexington 1986

Harrigan, K. R. (1987)
Strategic alliances: Their new role in global competition, in: Columbia Journal of World Business, Vol. 22(1987), No. 4, pp. 67-69

Harrigan, K. R. (1988)
Strategic Alliances and Partner Asymmetries, in: Contractor, F. J.; Lorange, P. (eds.), Cooperative Strategies in International Business, New York 1988, pp. 205-226

Harrison, J. S. (1987)
Alternatives to Merger - Joint Ventures and Other Strategies, in: Long Range Planning, Vol. 20 (1987), No. 6, pp. 78-83

Hart, M.; Garone, S. J. (1994)
Making International Strategic Alliances Work, The Conference Board, Report No. 1086, New York 1994

Haspeslagh, P. C.; Jemison, D. B. (1992)
Akquisitionsmanagement: Wertschöpfung durch strategische Neuausrichtung des Unternehmens, Frankfurt/New York 1992

Hasselberg, F. (1989)
Strategische Kontrolle im Rahmen strategischer Unternehmensführung, Frankfurt am Main u. a. 1989

Hasselberg, F. (1991)
Strategische Kontrolle von Gesamtunternehmensstrategien, in: Die Unternehmung, 45. Jg. (1991), H. 1, S. 16-31

Haury, S. (1989)
Laterale Kooperation zwischen Unternehmen: Erfolgskriterien und Klippen, St. Gallen 1989

Hauser, H. (1991)
Institutionen zur Unterstützung wirtschaftlicher Kooperation, in: Wunderer, R. (Hrsg.), Kooperation: Gestaltungsprinzipien und Steuerung der Zusammenarbeit zwischen Organisationseinheiten, Stuttgart 1991, S. 107-123

Hax, A. C.; Majluf, N. S. (1991)
Strategisches Management, Frankfurt am Main/New York 1991

Hayek, F. A. v. (1969)
Die Ergebnisse menschlichen Handelns, aber nicht menschlichen Entwurfs, Tübingen 1969

Hayek, F. A. v. (1972)
Die Theorie komplexer Phänomene, Tübingen 1972

Hayek, F. A. v. (1980)
Recht, Gesetzgebung und Freiheit. Band 1: Regeln und Ordnung, München 1980

Haynes, R. H.; Pisano, G. P. (1995)
Überlegene Fertigung: Das neue strategische Paradigma, in: Harvard Manager, Sonderheft "Kernkompetenzen" 1995, S. 30-38

Hedberg, B. L.; Nystrom, P. C.; Starbuck, W. H. (1976)
Camping on seesaws: prescriptions for a self-designing organization, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 53 (1976), No. 3, pp. 41-65

Heigl, A. (1978)
Controlling - Interne Revision, Stuttgart u.a. 1978

Heinen, E. (1985)
Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 9. Auflage, Wiesbaden 1985

Heintel, P.; Krainz, E. E. (1988)
Projektmanagement - Eine Antwort auf die Hierarchiekrise?, Wiesbaden 1988

Helm, K. (1993)
Ergebniscontrolling für Projekte, in: Kostenrechnungspraxis, Sonderheft 1/1993, S. 46-54

Henkel, C. B. (1992)
Akquisitionen und Kooperationen als strategische Alternativen aus Sicht der deutschen Automobilindustrie, Bamberg 1992

Henzler, H. (1974)
Der Januskopf muß weg!, in: Wirtschaftswoche, 28. Jg. (1974), H. 38, S. 60-63

Henzler, H. (1988)
Von der strategischen Planung zur strategischen Führung: Versuch einer Positionsbestimmung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 58. Jg. (1988), H. 12, S. 1286-1307

Henzler, H. (1992)
Ein Lernspiel ohne Grenzen, in: Bronder, C.; Pritzl, R. (Hrsg.), Wegweiser für Strategische Allianzen: Meilen- und Stolpersteine bei Kooperationen, Frankfurt am Main/Wiesbaden 1992, S. 431-441

Henzler, H. (1994a)
Integration: Die Aufgabe der Zentrale, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft - Ergänzungsheft 1/1994, S. 51-59

Henzler, H. (1994b)
Bündnisse fürs Lernen, in: Bleeke, J.; Ernst, D. (Hrsg.), Rivalen als Partner: Strategische Allianzen und Akquisitionen im globalen Markt, Frankfurt am Main/New York 1994, S. 309-317

Hergert, M.; Morris, D. (1988)
Trends in International Collaborative Agreements, in: Contractor, F. J.; Lorange, P. (eds.), Cooperative Strategies in International Business, New York 1988, pp. 99-109

Hermann, R. (1989a)
Dynamik strategischer Allianzen: Entstehung und Entwicklung, in: Thexis, 6. Jg. (1989), H. 3, S. 39-41

Hermann, R. (1989b)
Joint Venture-Management: Strategien, Strukturen, Systeme und Kulturen, St.Gallen/Gießen 1989

Hermsen, C.; Salecker, J.; Spickers, J. (1990)
Kooperations-Boom in Richtung neuer Märkte, in: Gabler's Magazin, H. 9, S. 22- 24

Herter, R. N. (1992)
Berücksichtigung von Optionen bei der Bewertung strategischer Investitionen, in: Controlling, 4. Jg. (1992), H. 6, S. 320-327

Herter, R. N. (1994)
Unternehmenswertorientiertes Management (UwM): Strategische Erfolgsbeurteilung von dezentralen Organisationseinheiten auf Basis der Wertsteigerungsanalyse, München 1994

Hertz, D. B.; Thomas, H. (1982)
Evaluating the Risks in Acquisitions, in: Long Range Planning, Vol. 15 (1982), No. 6, pp. 28-44

Hill, W.; Fehlbaum, R.; Ulrich, P. (1981)
Organisationslehre. Ziele, Instrumente und Bedingungen der Organisation sozialer Systeme, 2 Bände, 3. Auflage, Bern/Stuttgart 1981

Hillmer, H.-J. (1987)
Planung der Unternehmensflexibilität - Eine allgemeine theoretische Konzeption und deren Anwendung zur Bewältigung strategischer Flexibilitätsprobleme, Frankfurt am Main/Bern/New York 1987

Hinterhuber, H. H. (1989)
Strategische Unternehmungsführung, Band 1: Strategisches Denken, 4. Auflage, Berlin/New York 1989

Hinterhuber, H. H. (1990)
Die Objektivierung der Strategie als Voraussetzung für das strategische Controlling, in: Horváth, P. (Hrsg.), Strategieunterstützung durch das Controlling: Revolution im Rechnungswesen?, Stuttgart 1990, S. 91-123

Hinterhuber, H. H.; Hammer, R. M. (1991)
Organisation und Implementierung des Strategischen Controlling in Unternehmen, in: Controlling, 3. Jg. (1991), H. 4, S. 190-197

Hippel, E. v. (1986)
Cooperation Between Rivals: Informal Know-How Trading, Working Paper Massachusetts Institute of Technology, Cambridge Massachusetts 1986

Hiromoto, T. (1989)
Management Accounting in Japan. Ein Vergleich zwischen japanischen und westlichen Systemen des Management Accounting, in: Controlling, 1. Jg. (1989), H. 6, S. 316-322

Hirzel, M. (1983)
Projektmanagement mit ganzheitlicher Entscheidungsorganisation, in: Zeitschrift Führung + Organisation, 52. Jg. (1983), H. 5/6, S. 267-272

Hitt, M. A.; Ireland, R. D. (1985)
Corporate Distinctive Competence, Strategy, Industry and Performance, in: Strategic Management Journal, Vol. 6 (1985), No. 3, pp. 273-293

Hlinski, N.; Weigand, A.; Zeuzem, V. (1995)
Weiterentwicklung des Controlling-Systems bei einem integrierten Mineralölunternehmen, in: Controlling, 7. Jg. (1995), H. 4, S. 200-207

Hofer, C. W.; Schendel, D. (1978)
Strategy Formulation: Analytical Concepts, St. Paul et al. 1978

Hoitsch, H. J.; Baumann, F. (1991)
Gestaltung dezentraler Controllingorganisationen, in: Controlling, 3. Jg. (1991), H. 5, S. 236-243

Hollingsworth, D. S. (1988)
Building Successful Global Partnerships, in: The Journal of Business Strategy, Vol. 9 (1988), No. 5, pp. 12-15

Hollmann, H. H. (1992)
Strategische Allianzen - Unternehmens- und wettbewerbspolitische Aspekte, in: Wirtschaft und Wettbewerb, 42. Jg. (1992), H. 4, S. 293-305

Holzwarth, J. (1993a)
Differenzrechnungen als Verfahren einer strategischen Kostenrechnung, in: Kostenrechnungspraxis, o. Jg. (1993), H. 2, S. 95-100

Holzwarth, J. (1993b)
Strategische Kostenrechnung? Zum Bedarf an einer modifizierten Kostenrechnung für die Bewertung der Alternativen strategischer Entscheidungen, Stuttgart 1993

Hopfenbeck, W. (1990)
Umweltorientiertes Management und Marketing, Landsberg am Lech 1990

Hopfenbeck, W. (1992)
Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 6. Auflage, Landsberg am Lech 1992

Horváth, P. (1980)
Die Koordinationsaufgaben des Controlling, in: Jakob, H. (Hrsg.), Schriften zur Unternehmensführung, Band 27: Controlling und Finanzplanung als Führungsinstrumente, Wiesbaden 1980, S. 3-18

Horváth, P. (1991)
Schnittstellenüberwindung durch das Controlling, in: Horváth, P. (Hrsg.), Synergien durch Schnittstellen-Controlling, Stuttgart 1991, S. 1-23

Horváth, P. (1992)
Effektives und schlankes Controlling, Stuttgart 1992

Horváth, P. (1994)
Controlling, 5. Auflage, München 1994

Horváth, P.; Herter, R. N. (1992)
Benchmarking, in: Controlling, 4. Jg. (1992), H. 1, S. 4-11

Horváth, P.; Gaydoul, P. (1978)
Die Controllingfunktion in deutschen Unternehmungen - Bericht über eine empirische Untersuchung, in: Kostenrechnungspraxis, o. Jg. (1978), H. 1, S. 7-18

Horváth, P.; Mayer, R. (1989)
Prozeßkostenrechnung, in: Controlling, 1. Jg. (1989), H. 4, S. 214-219

Hügler, G. L. (1988)
Controlling in Projektorganisationen, München 1988

Hürlimann, W. (1993)
Risiko - aus morphologischer Sicht, in: io Management Zeitschrift, 62. Jg. (1993), H. 11, S. 85-90

Hussey, D. E. (1982)
Corporate Planning. Theory and Practice, 2nd edition, Oxford et al. 1982

Hyun, J.-H. (1994)
Buyer-Supplier Relations in the European Automobile Component Industry, in: Long Range Planning, Vol. 27 (1994), No. 2, pp. 66-75

Ihring, H.-C. (1986)
Einführung in das Controlling für Mittelstandsunternehmen, Wien 1986

Iklé, F. C. (1976)
How Nations Negotiate, New York 1976

Jacob, H. (1983)
Die Aufgaben der strategischen Planung - Möglichkeiten und Grenzen Teil 2, in: Jacob,

H. (Hrsg.) Schriften zur Unternehmungsführung, Band 30: Strategisches Management 1, Wiesbaden 1983, S. 53-85

Jagoda, F. (1990)
Strategische Allianzen: Die Wahl des Partners ist entscheidend, in: Gabler's Magazin, 4. Jg. (1990), H. 9, S. 10-14

Janger, A. R. (1980)
Organization of International Joint Ventures, New York 1980

Jarillo, J. C. (1988)
On Strategic Networks, in: Strategic Management Journal, Vol. 9 (1988), No. 1, pp. 31-41

Jemison, D. B. (1981)
The Importance of an Integrative Approach to Strategic Management Research, in: Academy of Management Review, Vol. 6 (1981), No. 4, pp. 601-608

Jemison, D. B.; Sitkin, S. B. (1986)
Acquisitions: The process can be a problem, in: Harvard Business Review, Vol. 64 (1986), No. 2, pp. 107-116

Johnston, R.; Lawrence, P.R. (1988)
Beyond Vertical Integration - the Rise of the Value-Adding Partnership, in: Harvard Business Review, Vol. 66 (1988), No. 4, pp. 94-101

Johnston, R.; Lawrence, P.R. (1989)
Vertikale Integration II: Wertschöpfungs-Partnerschaften leisten mehr, in: Harvard Manager, 11. Jg. (1989), H. 1, S. 81-88

Jonas, M. (1995)
Unternehmensbewertung: Zur Anwendung der Discounted-Cash-flow-Methode in Deutschland, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 47. Jg. (1995), H.1, S. 83-98

Jones, K. K.; Shill, W. E. (1991)
Allying for advantage, in: The Mc Kinsey Quarterly, o. Jg. (1991), No. 3, pp. 73-101

Jugel, S.; Wiedmann, K.-P.; Kreutzer, R. (1987)
Die Formulierung der Unternehmensphilosophie im Rahmen einer Corporate Identity-Strategie, in: Marketing, 9. Jg. (1987), H. 4, S. 293-303

Kaltenhäuser, U. (1979)
Das Aufgabenfeld des Controllers - von der Rechnungsverantwortung zur Mit-Entscheidung, in: Zeitschrift für Organisation, 48. Jg. (1979), H. 8, S. 429-433

Kanter, R. M. (1994)
Collaborative Advantage: The Art of Alliances, in: Harvard Business Review, Vol. 72 (1994), No. 4, pp. 96-108

Kanter, R. M. (1995)
Unternehmenspartnerschaften: Langsam zueinander finden, in: Harvard Manager, 17. Jg. (1995), H. 2, S. 33-43

Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (1993)
Putting the Balanced Scorecard to Work, in: Harvard Business Review, Vol. 71 (1993), No. 5, pp. 134-138

Kaufmann, F. (1993)
Internationalisierung durch Kooperation, Wiesbaden 1993

Kay, J. (1993)
The Foundations of Corporate Success, Oxford 1993

Kellinghusen, G. (1995)
Strategische Allianzen als Überlebensweg für die europäische Zulieferindustrie, in: Siegwart, H. (Hrsg.), Meilensteine im Management -Unternehmenspolitik und Unternehmensstrategie, Stuttgart 1995, S. 517-537

Kellinghusen, G.; Wübbenhorst, K. L. (1989)
Strategisches Controlling: Überwindung der Lücke zwischen operativem und strategischem Management, in: Die Betriebswirtschaft, 49. Jg. (1989), H. 6, S. 709-716

Keysselitz, B. (1994)
Warum ohne Kommunikation Kooperationen scheitern, in: Mergers & Acquisitions Review, 4. Jg. (1994), H. 3, S. 105-107

Kickert, W. J. M.; Gigch, J. P. van (1987)
A Netsystem Approach to Organizational Decision-Making, in: Gigch, J. P. van (ed.), Decision making about decision making, Cambridge 1987, pp. 35-55

Kieninger, M. (1993)
Gestaltung internationaler Berichtssysteme, München 1993

Kieser, A.; Kubicek, H. (1992)
Organisation, 3. Auflage, Berlin/New York 1992

Kilger, W. (1988)
Flexible Plankostenrechnung und Deckungsbeitragsrechnung, 9. Auflage, Wiesbaden 1988

Killing, J. P. (1982)
How to make a gobal joint venture work, in: Harvard Business Review, Vol. 60 (1982), No. 3, pp. 120-127

Killing, J. P. (1983)
Strategies for joint venture success, London 1983

Killing, J. P. (1988)
Understanding Alliances: The Role of Task and Organizational Complexity, in: Contractor, F. J.; Lorange, P. (eds.), Cooperative Strategies in International Business, New York 1988, pp. 55-67

Kirchner, M. (1991)
Strategisches Akquisitionsmanagement im Konzern, Wiesbaden 1991

Kirsch, W. (1981)
Über den Sinn der empirischen Forschung in der angewandten Betriebswirtschafslehre, in: Witte, E. (Hrsg.), Der praktische Nutzen empirischer Forschung, Tübingen 1981, S. 189-229

Kirsch, W. (1988)
Die Handhabung von Entscheidungsproblemen, 3. Auflage, München 1988

Kirsch, W. (1990)
Strategic Management, in: Grochla, E.; Gaugler, E. (eds.), Handbook of German Business Management, Stuttgart et al. 1990, cc. 2283-2292

Kirsch, W. (1991a)
Grundzüge des Strategischen Managements, in: Kirsch, W. (Hrsg.), Beiträge zum Management strategischer Programme, München 1991, S. 3-37

Kirsch, W. (1991b)
Unternehmenspolitik und strategische Unternehmensführung, 2. Auflage, München 1991

Kirsch, W. (ed, 1991c)
Beiträge zum Management strategischer Programme, München 1991

Kirsch, W.; Esser, W.-M.; Gabele, E. (1978)
Reorganisation: Theoretische Perspektiven des geplanten organisatorischen Wandels, München 1978

Kirsch, W.; Esser, W.-M.; Gabele, E. (1979)
Das Management des geplanten Wandels von Organisationen, Stuttgart 1979

Kirsch, W.; Knyphausen, D. z.; Ringlstetter, M. (1989)
Grundideen und Entwicklungstendenzen im Strategischen Management, in: Riekhof, H.-C. (Hrsg.), Strategieentwicklung: Konzepte und Erfahrungen, Stuttgart 1989, S. 5-21

Kirsch, W.; Kutschker, M. (1978)
Das Marketing von Investitionsgütern, Wiesbaden 1978

Kirsch, W.; Obring, K. (1991)
Rahmenkonzepte und Programme, in: Kirsch, W. (Hrsg.), Beiträge zum Management strategischer Programme, München 1991, S. 361-410

Kirsch, W.; Reglin, B. (1991)
Umsetzung strategischer Programme: Strategische Steuerung und Operative Managementsysteme, in: Kirsch, W. (Hrsg.), Beiträge zum Management strategischer Programme, München 1991, S. 647-709

Kirsch, W.; Trux, W. (1981)
Perspektiven eines Strategischen Managements, in: Kirsch, W. (Hrsg.), Unternehmenspolitik: Von der Zielforschung zum Strategischen Management, München 1981, S. 290-396

Kirsch, W. et al. (1988a)
Entwurf und Bewertung von Strategien, in: Trux, W.; Müller-Stewens, G.; Kirsch, W. (Hrsg.), Das Management strategischer Programme, 1. Halbband, 3. Auflage, München 1988, S. 207-311

Kirsch, W. et al. (1988b)
Operative Planungs- und Kontrollsysteme im Dienste der Strategischen Steuerung, in: Trux, W.; Müller-Stewens, G.; Kirsch, W. (Hrsg.), Das Management strategischer Programme, 1. Halbband, 3. Auflage, München 1988, S. 399-489

Kirsch, W. et al. (1988c)
Strategisches Management, in: Trux, W.; Müller-Stewens, G.; Kirsch, W. (Hrsg.), Das Management strategischer Programme, 1. Halbband, 3. Auflage, München 1988, S. 3-36

Kleer, M. (1991)
Gestaltung von Kooperationen zwischen Industrie- und Logistikunternehmen: Ergebnisse theoretischer und empirischer Untersuchungen, Berlin 1991

Klemm, M. (1990)
Die Nutzung synergetischer Potentiale als Ziele strategischen Managements unter besonderer Berücksichtigung von Konzernen, Köln 1990

Kleinschnittger, U. (1993)
Beteiligungs-Controlling, München 1993

Klingbiel, N. (1989)
Prozeßinnovationen als Instrumente der Wettbewerbsstrategie, Berlin 1989

Kloock, J. (1989)
Bilanzpolitik und Maßgeblichkeitsprinzip aus handelsrechtlicher Sicht, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 41. Jg. (1989), H. 2, S. 141-158

Knoblich, H. (1969)
Zwischenbetriebliche Kooperation, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 39. Jg. (1969), S. 497-514

Knyphausen, D. z. (1991)
Selbstorganisation und Führung. Systemtheoretische Beiträge zu einer evolutionären Führungskonzeption, in: Die Unternehmung, 45. Jg. (1991), H. 5, S. 47-63

Knyphausen, D. z. (1992)
Wertorientiertes Strategisches Management, in: Zeitschrift für Planung, 3. Jg. (1992), H. 4, S. 331-352

Knyphausen-Aufseß, D. z. (1995)
Theorie der strategischen Unternehmensführung: State of the art und neue Perspektiven, Wiesbaden 1995

Kobi, J. M.; Wüthrich, H. A. (1986)
Unternehmenskultur verstehen, erfassen und gestalten, Landsberg am Lech 1986

Koch, G. (1980)
Controlling, Göttingen 1980

Koch, R. (1994)
Betriebliches Berichtswesen als Informations- und Steuerungsinstrument, Frankfurt am Main 1994

Köhler, R. (1976)
Die Kontrolle strategischer Pläne als betriebswirtschaftliches Problem, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 46. J. (1976), H. 4/5, S. 301-318

Köhler-Frost, W. (1993)
Outsourcing: Eine strategische Allianz besonderen Typs, Berlin 1993

Kogut, B. (1988a)
A Study of the Life Cycle of Joint Ventures, in: Contractor, F. J.; Lorange, P. (eds.), Cooperative Strategies in International Business, New York 1988, pp. 169-185

Kogut, B. (1988b)
Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives, in: Strategic Management Journal, Vol. 9 (1988), pp. 319-332

Kohler, W. (1971)
Der Entscheidungsprozeß bei strategischen Unternehmensinvestitionen, Freiburg 1971

Kohlhusen, M. (1995)
Shareholder-Value: Instrument im Wettbewerb, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr. 211 vom 11.09.1995, S. B9

Koot, W. T. M. (1988)
Underlying Dilemmas in the Management of International Joint Ventures, in: Contractor, F. J.; Lorange, P. (eds.), Cooperative Strategies in International Business, New York 1988, pp. 347-367

Kosiol, E. (1966)
Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum, Reinbek 1966

Kreikebaum, H. (1989)
Strategic Issue Analysis, in: Szyperski, N. (Hrsg.), Handwörterbuch der Planung, Stuttgart 1989, Sp. 1876-1885

Kreilkamp, E. (1987)
Strategisches Management und Marketing, Berlin 1987

Kröger, F. et al. (1994)
Duale Restrukturierung: Wettbewerbsfähig durch west-östliche Arbeitsteilung, Stuttgart 1994

Kronast, M. (1989)
Controlling - Notwendigkeit eines unternehmensspezifischen Selbstverständnisses, München 1989

Kronen, J. (1994)
Computergestützte Unternehmungskooperation: Potentiale - Strategien - Planungsmodelle, Wiesbaden 1994

Krubasik, E.; Lautenschläger, H. (1994)
Erfolgreiche strategische Allianzen in High-Tech-Geschäften, in: Bleeke, J.; Ernst, D. (Hrsg.), Rivalen als Partner: Strategische Allianzen und Akquisitionen im globalen Markt, Frankfurt am Main/New York 1994, S. 79-91

Krüger, W. (1981)
Theorie unternehmensbezogener Konflikte, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 51. Jg. (1981), H. 9, S. 910-949

Krüger, W. (1987)
Problemangepaßtes Management von Projekten, in: Zeitschrift Führung + Organisation, 56. Jg. (1987), H. 4, S. 207-216

Krüger, W.; Schwarz, G. (1990)
Konzeptionelle Ansätze und praktische Bestimmung von Erfolgsfaktoren und Erfolgspotentialen, in: Zukunftsperspektiven der Organisation, Festschrift für R. Staerkle, Bern 1990, S. 179-209

Krystek, U. (1990)
Controlling und Frühaufklärung - Stand und Entwicklungstendenzen von Systemen der Frühaufklärung, in: Controlling, 2. Jg. (1990), H. 2, S. 68-75

Krystek, U. (1992)
Unternehmungskultur und Akquisition, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 62. Jg. (1992), H. 5, S. 539-565

Krystek, U.; Minke, M. (1990)
Strategische Allianzen, Unternehmenskultur: Die Kulturen müssen zusammenpassen, in: Gabler's Magazin, 4. Jg. (1990), H. 9, S. 30- 35

Krystek, U.; Müller-Stewens, G. (1992)
Grundzüge einer Strategischen Frühaufklärung, in: Hahn, D.; Taylor, B. (Hrsg.), Strategische Unternehmungsplanung - Strategische Unternehmungsführung, 6. Auflage, Heidelberg 1992, S. 337-364

Krystek, U.; Zur, E. (1991)
Projektcontrolling - Frühaufklärung von projektbezogenen Chancen und Bedrohungen, in: Controlling, 3. Jg. (1991), H. 5, S. 304-311

Kühn, F. (1993)
Geschäftsprozesse auf Verbundvorteile ausrichten, in: Hirzel, Leder & Partner (Hrsg.), Synergiemanagement: Komplexität beherrschen - Verbundvorteile erzielen, Wiesbaden 1993, S. 101-110

Küpper, H.-U. (1987)
Konzeption des Controlling aus betriebswirtschaftlicher Sicht, in: Scheer, A. W. (Hrsg.), Rechnungswesen und EDV, 8. Saarbrücker Arbeitstagung 1987, Heidelberg 1987, S. 82-116

Küpper, H.-U. (1988)
Koordination und Interdependenz als Bausteine einer konzeptionellen und theoretischen Fundierung des Controlling, in: Lücke, W. (Hrsg.), Betriebswirtschaftliche Steuerungs- und Kontrollprobleme, Wiesbaden 1988, S. 161-183

Küpper, H.-U. (1991a)
Betriebswirtschaftliche Steuerungs- und Lenkungsmechanismen organisationsinterner Kooperation, in: Wunderer, R. (Hrsg.), Kooperation: Gestaltungsprinzipien und Steuerung der Zusammenarbeit zwischen Organisationseinheiten, Stuttgart 1991, S. 175-203

Küpper, H.-U. (1991b)
Übersicht und Entwicklungstendenzen im Controlling, in: Scheer, A. W. (Hrsg.), Rechnungswesen und EDV, 12. Saarbrücker Arbeitstagung 1991, Heidelberg 1991, S. 243-270

Küpper, H.-U. (1995)
Entwicklungslinien der Kostenrechnung als Controllinginstrument, in: Kostenrechnungspraxis, Sonderheft 1/1995, S. 81-93

Küpper, H.-U.; Weber, J.; Zünd, A. (1990)
Zum Verständnis und Selbstverständnis des Controlling, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 57. Jg. (1990), H. 5/6, S. 457-464

Küting, K. (1983)
Der Entscheidungsrahmen einer unternehmerischen Zusammenarbeit, in: Küting, K.; Zink, K. J. (Hrsg.), Unternehmerische Zusammenarbeit - Beiträge zu Grundsatzfragen bei Kooperation und Zusammenschluß, Berlin 1983, S. 1-35

Küting, K.; Weber, P.-C. (1994)
Die Bilanzanalyse, 2. Auflage, Stuttgart 1994

Kuhn, K. (1966)
Die Bilanz als Führungsinstrument der Unternehmensleitung, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 18. Jg. (1966), S. 129-142

Kumar, B. N. (1992)
Joint Venture, Organisation des, in: Frese, E. (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation (HWO), 3. Auflage, Stuttgart 1992, Sp. 1077-1086

Kukalis, S.; Jungemann, M. (1995)
Strategic Planning for a Joint Venture, in: Long Range Planning, Vol. 28 (1995), No. 3, pp. 46-57

Lamming, R. (1994)
Die Zukunft der Zulieferindustrie, Strategien der Zusammenarbeit: Lean supply als Überlebenskonzept, Frankfurt am Main/New York 1994

Lange, B. (1982)
Bestimmung strategischer Erfolgsfaktoren und Grenzen ihrer empirischen Fundierung, in: Die Unternehmung, 36. Jg. (1982), H. 1, S. 27-41

Lange, B. (1984)
Die Erfahrungskurve: Eine kritische Beurteilung, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 36. Jg. (1984), H. 3, S. 229-245

Langguth, H. (1994)
Strategisches Controlling, Ludwigsburg, Berlin 1994

Langlois, R. (1992)
Transaction-cost Economics in Real Time, in: Industrial and Corporate Change, Vol. 1 (1992), pp.99-127

Leder, T. (1990)
Strategische Allianzen: Mißerfolge können vermieden werden, in: Gabler's Magazin, 4. Jg. (1990), H. 9, S. 25-28

Lehmann, F. O. (1992)
Zur Entwicklung eines koordinationsorientierten Controlling-Paradigmas, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 44. Jg. (1992), H. 2, S. 45-61

Lehmann, F. O. (1993)
Strategische Budgetierung. Entwurf und Fundierung eines Instruments des strategischen Controllings, Frankfurt am Main u.a. 1993

Lehmann, F.O.; Weber, J. (1990)
Strategische Budgetierung. Konzeptionelle Überlegungen zu einem Instrument des strategischen Controllings, in: controller magazin, 15. Jg. (1990), H. 2, S. 93-95

Lei, D. (1993)
Offensive and Defensive Uses of Alliances, in: Long Range Planning, Vol. 26 (1993), No. 4, pp. 32-41

Lei, D.; Slocum, J. W. (1992)
Global Strategy, Competence-Building and Strategic Alliances, in: Long Range Planning, Vol. 35 (1992), No. 1, pp. 81-97

Leidecker, J. L.; Bruno, A. V. (1984)
Identifying and Using Critical Success Factors, in: Long Range Planning, Vol. 17 (1984), No. 1, pp. 23-32

Leitherer, E. (1965)
Die typologische Methode in der Betriebswirtschaftslehre - Versuch einer Übersicht, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 17. Jg. (1965), S. 650-662

Lemke, H.-J. (1992)
Mit Wertkettenanalyse und Zero-Base-Budgeting zum marktorientierten Unternehmen, in: Kostenrechnungspraxis, o. Jg. (1992), H. 5, S. 271-274

Lemke, H.-J. (1993)
Unterstützung der strategischen Planung durch das interne Rechnungswesen, München 1993

Levine, J. B.; Byrne, J. A. (1986)
Corporate Odd Couples: Beware the wrong partner, in: Business Week from July, 21st 1986, pp. 98-103

Levitt, T. (1960)
Marketing myopia, in: Harvard Business Review, Vol. 38 (1960), No. 4, pp. 45-56

Lewis, J. D. (1990)
Partnerships for Profit - Structuring and Managing Strategic Alliances, New York 1990

Lewis, T. G.; Lehmann, S. (1992)
Überlegene Investitionsentscheidungen durch CFROI, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 44. Jg. (1992), H. 1, S. 1-13

Liedl, R. (1988)
Eigenkapitalorientierte Investitionsrechnung bei Bertelsmann, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 40. Jg. (1988), H. 2, S. 172-182

Liedl, R. (1991)
Controlling-Profil: Bertelsmann AG, in: Controlling, 3. Jg. (1991), H. 2, S. 84-89

Likert, R. (1961)
New Patterns of Management, New York/Toronto/London 1961

Lindblom, C. E. (1965)
The Intelligence of Democracy, New York 1965

Lindblom, C. E. (1976)
Die Wissenschaft vom 'Durchwursteln', in: Grochla, E. (Hrsg.), Organisationstheorie, 2. Teilband, Stuttgart 1976, S. 373-388

Linn, N. (1989)
Die Implementierung vertikaler Kooperationen. Theoretische Konzeption und erste empirische Ergebnisse zum Prozeß der Ausgliederung logistischer Teilaufgaben, Frankfurt am Main u.a. 1989

Linné, H. (1993)
Wahl geeigneter Kooperationspartner: ein Beitrag zur strategischen Planung von F&E-Kooperationen, Frankfurt am Main u.a. 1993

Littler, D.; Leverick, F. (1995)
Joint Ventures for Product Development: Learning from Experience, in: Long Range Planning, Vol. 28 (1995), No. 3, pp. 58-67

Lorange, P. (1985)
Cooperative Strategies: Planning and Control Considerations, Unpublished Paper, The Wharton School, University of Pennsylvania, Philadelphia 1985

Lorange, P. (1986)
A Conceptual Approach to Cooperative Strategies, Speech at the Forum: Cooperative Strategies: Experiences and New Trends, Zürich, 19.06.1986

Lorange, P.; Probst, G. J. B. (1987)
Joint Ventures as Self-Organizing Systems: A Key to Successful Joint Venture Design and Implementation, in: Columbia Journal of World Business, Vol. 12 (1987), No. 2, pp. 71-77

Lorange, P.; Roos, J. (1987)
The Challenge of Cooperative Ventures, Stockholm 1987

Lorange, P.; Roos, J. (1990)
Formation of Cooperative Ventures: Competence Mix of the Management Teams, in: Management International Review, Special Issue 1990, pp. 69-86

Lorange, P.; Roos, J. (1991)
Analytical Steps in the Formation of Strategic Alliances, in: Journal of Organizational Change Management, Vol. 4 (1991), No. 1, pp. 60-72

Lorange, P.; Roos, J. (1992)
Strategic Alliances - Formation, Implementation and Evolution, Cambridge, Massachusetts/Oxford 1992

Lorange, P.; Roos, J.; Brønn, P. S. (1992)
Building Successful Strategic Alliances, in: Long Range Planning, Vol. 25 (1992), No. 6, pp. 10-17

Lorange, P.; Scott-Morton, M.F.; Goshal, S. (1986)
Strategic Control, St. Paul 1986

Lüder, K. (1993)
Investitionsplanung und -kontrolle, in: Wittmann, W. (Hrsg.), Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 5. Auflage, Stuttgart 1993, Sp. 1982-1999

Lützig, W. P. (1982)
Die vieldimensionale Kalkulation der Kooperation, Berlin 1982

Lutz, V. (1993)
Horizontale strategische Allianzen: Ansatzpunkte zu ihrer Institutionalisierung, Hamburg 1993

Lyles, M. A. (1987)
Common mistakes of joint venture experienced firms, in: Columbia Journal of World Business, Vol. 23 (1987), No. 4, pp. 79-85

Lyles, M. A. (1988)
Learning Among Joint Venture Sophisticated Firms, in: Management International Review, Special Issue 1988, pp. 85-98

Lynch, R. P. (1989)
The Practical Guide to Joint Ventures and Corporate Alliances, New York et al. 1989

Lynch, R. P. (1990)
Building Alliances to Penetrate European Markets, in: The Journal of Business Strategy, Vol. 11 (1990), No. 2, pp. 4-8

Lynch, R. P. (1993)
Business Alliances Guide, New York 1993

Maccoby, E. E.; Maccoby, N. (1976)
Das Interview: Ein Werkzeug der Sozialforschung, in: König, R. (Hrsg.), Das Interview - Formen, Technik, Auswertung, 10. Auflage, Köln 1976, S. 7-85

MacNeil, I. R. (1987)
Relational Contract Theory as Sociology, in: Journal of Institutional and Theoretical Economics, Vol. 143 (1987), No. 2, pp. 272-291

Madauss, B. J. (1990)
Handbuch Projektmanagement, 3. Auflage, Stuttgart 1990

Männel, W. (1986)
Grundzüge einer Kosten- und Leistungsrechnung für Materialwirtschaft und Logistik, in: Gaugler, E.; Meissner, H. G.; Thom, N. (Hrsg.), Zukunftsaspekte der anwendungsorientierten Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart 1986, S. 317-334

Männel, W. (1993)
Moderne Konzepte für Kostenrechnung, Controlling und Kostenmanagement, in: Kostenrechnungspraxis, o. Jg. (1993), H. 2, S. 69-78

Männel, W. (1994)
Frühzeitige Kostenkalkulation und lebenszyklusbezogene Ergebnisrechnung, in: Kostenrechnungspraxis, o. Jg. (1994), H. 2, S. 106-110

Männel, W.; Schmidt, R. (1988)
Controlling-Konzeption, in: Kostenrechnungspraxis, o. Jg. (1988), H. 1, S. 39-41

Maisel, L. S. (1992)
Performance Measurement: The Balanced Scorecard Approach, in: Journal of Cost Management, Vol. 6 (1992), No. 2, pp. 47-52

Malik, F. (1989)
Strategie des Managements komplexer Systeme - Ein Beitrag zur Management-Kybernetik evolutionärer Systeme, 3. Auflage, Bern/Stuttgart 1989

Mann, R. (1978)
Vom operativen zum strategischen Controlling - die Anpassung des Controlling an eine sich schneller verändernde Umwelt, in: controller magazin, 3. Jg. (1978), H. 1, S. 1-4

Mann, R. (1983)
Die Praxis des Controlling, Instrumente - Einführung - Konflikte, München 1983

Mann, R. (1986)
Anforderungen an ein strategisches Controlling, in: Töpfer, A.; Afheldt, H. (Hrsg.), Praxis der strategischen Unternehmensplanung, 2. Auflage, Landsberg am Lech 1986, S. 465-491

Mann, R. (1989)
Praxis strategisches Controlling mit Checklists und Arbeitsformularen, 5. Auflage, Landsberg am Lech 1989

Mann, R. (1990)
Strategisches Controlling, in: Mayer, E.; Weber, J. (Hrsg.), Handbuch Controlling, Stuttgart 1990, S. 91-116

Mariti, P.; Smiley, R. H. (1983)
Co-operative agreements and the organization of industry, in: The Journal of Industrial Economics, Vol. 31 (1983), No. 6, pp. 437-451

Martinsons, M.G. (1993)
Outsourcing Information Systems: A Strategic Partnership With Risks, in: Long Range Planning, Vol. 26 (1993), No. 3, pp. 18-25

Mason, R. O.; Mitroff, I. I. (1981)
Challenging Strategic Planning Assumptions - Theory, Cases and Techniques, New York 1981

Matschke, M. J.; Kolf, J. (1980)
Historische Entwicklung, Begriff und organisatorische Probleme des Controlling, in: Der Betrieb, 33. Jg. (1980), H. 13, S. 601-607

Matthes, W. (1990)
Evaluation Techniques, in: Grochla, E.; Gaugler, E. (eds.), Handbook of German Business Management, Stuttgart et al. 1990, cc. 852-861

Matthyssens, P.; Van den Bulte, C. (1994)
Getting Closer and Nicer: Partnerships in the Supply Chain, in: Long Range Planning, Vol. 27 (1994), No. 1, pp. 72-83

Meffert, H. (1985)
Größere Flexibilität als Unternehmungskonzept, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 31. Jg. (1985), H. 2, S. 121-137

Mehdorn, H. (1992)
Strategische Allianzen als erfolgsbestimmende Wettbewerbsfaktoren in der Luftfahrtindustrie: Fallbeispiel *Airbus Industrie*, in: Bronder, C.; Pritzl, R. (Hrsg.), Wegweiser für Strategische Allianzen: Meilen- und Stolpersteine bei Kooperationen, Frankfurt am Main/Wiesbaden 1992, S. 147-170

Meißner, W. (1989)
Innovation und Organisation, Stuttgart 1989

Mendius, H. G.; Weimer, S. (1991)
Betriebsübergreifende Zusammenarbeit bei der Belegschaftsqualifizierung in kleinen Zulieferunternehmen, in: Mendius, G.; Wendeling-Schröder, U. (Hrsg.), Zulieferer im Netz - Zwischen Abhängigkeit und Partnerschaft, Köln 1991, S. 274-303

Mengele, J. (1994)
Horizontale Kooperation als Markteintrittsstrategie im internationalen Marketing, Wiesbaden 1994

Merchant, K. A. (1985)
Control in Business Organizations, Boston et al. 1985

Merkli, B. (1988)
Joint Venture: Die Partnersuche ist nicht einfach!, in: io Management Zeitschrift, 57. Jg. (1988), H. 4, S. 166-168

Michel, U. (1994)
Kooperation mit Konzept: Wertsteigerung durch strategische Allianzen, in: Controlling, 6. Jg. (1994), H. 1, S. 20-28

Mintzberg, H. (1988)
Strategie als Handwerk, in: Harvard Manager, 10. Jg. (1988), H. 1, S. 73-80

Mintzberg, H. (1994a)
Das wahre Geschäft der strategischen Planer, in: Harvard Manager, 16. Jg. (1994), H. 3, S. 9-15

Mintzberg, H. (1994b)
Rethinking Strategic Planning, Part I: Pitfalls and Fallacies, in: Long Range Planning, Vol. 27 (1994), No. 3, pp. 12-21

Mintzberg, H. (1994c)
The Rise and Fall of Strategic Planning, London 1994

Mirow, M. (1992)
Strategische Allianzen in der Elektroindustrie, in: Bronder, C.; Pritzl, R. (Hrsg.), Wegweiser für Strategische Allianzen: Meilen- und Stolpersteine bei Kooperationen, Frankfurt am Main/Wiesbaden 1992, S. 127-145

Mirow, M. (1994)
Shareholder Value als Instrument zur Bewertung von Strategischen Allianzen, in: Schulte, C. (Hrsg.), Beteiligungscontrolling: Grundlagen, strategische Allianzen und Akquisitionen , Erfahrungsberichte, Wiesbaden 1994, S. 43-59

Mössner, G. U. (1982)
Planung flexibler Unternehmensstrategien, München 1982

Morasch, K.; Welzel, P. (1994)
Strategische Allianzen - Wettbewerbsbeeinflussung durch Kooperation, in: Das Wirtschaftsstudium (WISU), 23. Jg. (1994), H. 8, S. 395-400

Morrison, W. F. (1985)
The Pre-Negotiation Planning Book, New York 1985

Müller, E. (1988)
Controlling im internationalen Konzern - Praktische Probleme der Umsetzung, in: Lücke, W. (Hrsg.), Betriebswirtschaftliche Steuerungs- und Kontrollprobleme, Wiesbaden 1988, S. 231-255

Müller-Stewens, G. (1988)
Entwicklung von Strategien für den Eintritt in neue Geschäfte, in: Henzler, H. (Hrsg.), Handbuch Strategische Führung, Wiesbaden 1988, S. 219-242

Müller-Stewens, G. (1990)
Strategische Allianzen - Workshop, Brau und Brunnen, Duisburg 1990, S. 1-37

Müller-Stewens, G. (1993)
Strategische Partnerschaften, in: Wittmann, W. (Hrsg.), Handwörterbuch der Betriebswirtschaftslehre, 5. Auflage, Stuttgart 1993, Sp. 4063-4075

Müller-Stewens, G.; Hillig, A. (1992)
Motive zur Bildung Strategischer Allianzen: Die aktivsten Branchen im Vergleich, in: Bronder, C.; Pritzl, R. (Hrsg.), Wegweiser für Strategische Allianzen: Meilen- und Stolpersteine bei Kooperationen, Frankfurt am Main/Wiesbaden 1992, S. 65- 101

Munari, S.; Naumann, C. (1984)
Strategische Steuerung - Bedeutung im Rahmen des Strategischen Management, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 36. Jg. (1984), H. 5, S. 371-384

Murray, E. A.; Mahon, J. F. (1993)
Strategic Alliances: Gateway to the New Europe?, in: Long Range Planning, Vol. 26 (1993), No. 4, pp. 102-111

Naujoks, W.; Pausch, R. (1977)
Kooperationsverhalten in der Wirtschaft. Eine empirische Untersuchung unter besonderer Berücksichtigung der grenzüberschreitenden Kooperation, Göttingen 1977

Naumann, C. (1982)
Strategische Steuerung und integrierte Unternehmensplanung - Ein Problem des strategischen Managements, München 1982

Neumann, J. v.; Morgenstern, O. (1961)
Spieltheorie und wirtschaftliches Verhalten, Würzburg 1961

Newman, W. H. (1992)
Launching a Viable Joint Venture, in: California Management Review, Vol. 35 (1992), No. 1, pp. 68-80

Nickel, E. (1985)
Computergestützte Projektinformationssysteme, Idstein 1985

Niederkofler, M. (1989)
External Corporate Venturing: Strategic Partnerships for Competitive Advantage, Bamberg 1989

Nielsen, R. P. (1988)
Cooperative strategy, in: Strategic Management Journal, Vol. 9 (1988), No. 5, pp. 475-492

Niemand, S. (1992)
Target Costing, in: Fortschrittliche Betriebsführung/Industrial Engineering, 41. Jg. (1992), H. 3, S. 118-123

Nueno, P.; Oosterveld, J. (1988)
Managing Technology Alliances, in: Long Range Planning, Vol. 21 (1988), No. 3, pp. 11-17

Ochsenbauer, C. (1989)
Organisatorische Alternativen zur Hierarchie - Überlegungen zur Überwindung der Hierarchie in Theorie und Praxis der betriebswirtschaftlichen Organisation, München 1989

Oesterle, M.-J. (1995)
Probleme und Methoden der Joint Venture-Erfolgsbewertung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 65. Jg. (1995), H. 9, S. 987-1004

Oettinger, B. v. (1989)
'Make or Buy': Flexibilität durch Wertschöpfungspartnerschaften, in: Hess, W.; Tschirky, H.; Lang, P. (Hrsg.), 'Make or Buy', Zürich 1989, S. 147-155

Oettle, K. (1982)
Controlling in Verkehrsbetrieben, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 34. Jg. (1982), H. 3, S. 224-235

Offermann, A. (1985)
Projekt-Controlling bei der Entwicklung neuer Produkte, Thun/Frankfurt am Main 1985

Ohmae, K. (1994)
Die globale Logik strategischer Allianzen, in: Bleeke, J.; Ernst, D. (Hrsg.), Rivalen als Partner: Strategische Allianzen und Akquisitionen im globalen Markt, Frankfurt am Main/New York 1994, S. 54-78

Ossadnik, W.; Maus, S. (1994)
Strategisches Controlling mittels Analytischen Hierarchie Prozesses, in: Kostenrechnungspraxis, o. Jg. (1994), H. 2, S. 135-143

Ouchi, W. G. (1979)
A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms, in: Management Science, Vol. 25 (1979), pp. 833-848

Pampel, J. (1993a)
Controlling von Zulieferbeziehungen als Beitrag zum strategischen Beschaffungs-Controlling, in: Kostenrechnungspraxis, Sonderheft 1/1993, S. 71-81

Pampel, J. (1993b)
Kooperation mit Zulieferern: Theorie und Management, Wiesbaden 1993

Parkhe, A. (1993)
Strategic alliance structuring: A game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation, in: Academy of Management Journal, Vol. 36 (1993), No. 4, pp. 794-829

Patzak, G. (1989)
Systemtheorie und Systemtechnik im Projektmanagement, in: Reschke, H.; Schelle, H.; Schnopp, R. (Hrsg.), Handbuch Projektmanagement, Band 1, Köln 1989, S. 27-57

Paul, G. (1977)
Bedürfnisberücksichtigung durch Mitbestimmung, München 1977

Paulus, A. F. (1987)
Steuerungshilfe vom Controller, in: controller magazin, 12. Jg. (1987), H. 1, S. 27-29

Pedell, K. L. (1985)
Analyse und Planung von Produktivitätsveränderungen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 37. Jg. (1985), S. 1078-1097

Peemöller, V. H. (1990)
Controlling: Grundlagen und Einsatzgebiete, Berlin 1990

Peemöller, V. H. (1993)
Bilanzanalyse und Bilanzpolitik, Wiesbaden 1993

Pekar, P.; Allio, R. (1994)
Making Alliances Work - Guidelines for Success, in: Long Range Planning, Vol. 27 (1994), No. 4, pp. 54-65

Penrose, E. (1959)
The Theory of the Growth of the Firm, London 1959

Perlmutter, H. V.; Heenan, D. A. (1986)
Cooperate to compete globally, in: Harvard Business Review, Vol. 64 (1986), No. 2, pp. 136-152

Perridon, L.; Steiner, M. (1988)
Finanzwirtschaft der Unternehmung, 5. Auflage, München 1988

Peters, T. J.; Waterman, R. H. (1984)
Auf der Suche nach Spitzenleistungen. Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann, 10. Auflage, Landsberg am Lech 1984

Petersens, F. af; Bjurström, J. (1991)
Identifying and Analyzing 'Intangible Assets', in: M&A Europe, Vol. 2 (1991), No. 1, pp. 41-51

Pfeffer, J. (1987)
A resource dependence perspective on intercorporate relations, in: Mizruchi, M. S.; Schwartz, M. (eds.), Intercorporate relations: The structural analysis of business, Cambridge Massachusets 1987, pp. 25-55

Pfeffer, J.; Salancik, G. R. (1978)
The External Control of Organizations: A Resource Dependences Perspective, New York 1978

Pfeiffer, W.; Dögl, R. (1992)
Das Technologie-Portfolio-Konzept zur Beherrschung der Schnittstelle Technik und Unternehmensstrategie, in: Hahn, D.; Taylor, B. (Hrsg.), Strategische Unternehmungsplanung - Strategische Unternehmungsführung, 6. Aufl., Heidelberg 1992, S.254-282

Pfeiffer, W. et al. (1991)
Technologie-Portfolio zum Management strategischer Zukunftsfelder, 6. Auflage, Göttingen 1991

Pfeiffer, W.; Weiß, E. (1992)
Lean Management. Grundlagen der Führung und Organisation industrieller Unternehmungen, Nürnberg 1992

Pfohl, H.-C. (1980)
Problemlösungstechniken, in: Grochla, E. (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation (HWO), 2. Auflage, Stuttgart 1980, Sp. 1917-1923

Pfohl, H.-C. (1981)
Planung und Kontrolle, Stuttgart 1981

Pfohl, H.-C. (1988)
Entwicklungen im strategischen Controlling, in: Reichmann, T. (Hrsg.), Controlling-Praxis: Erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung, München 1988, S. 68-86

Pfohl, H.-C.; Zettelmeyer, B. (1987)
Strategisches Controlling?, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 57. Jg. (1987), H. 2, S. 145-175

Phillips, S. (1989)
When U.S. Joint Ventures with Japan Go Sour, in: Business Week from July, 24th 1989, pp. 14-16

Picot, A. (1982)
Transaktionskostenansatz in der Organisationstheorie: Stand der Diskussion und Aussagewert, in: Die Betriebswirtschaft, 42. Jg. (1982), S. 267-284

Pinkenburg, H. F. W. (1980)
Projektmanagement als Führungskonzeption in Prozessen tiefgreifenden organisatorischen Wandels, München 1980

Plaßmann, M. (1974)
Die Kooperationsentscheidung des Unternehmers, Münster 1974

Pohle, K. (1990)
Strategische Allianzen in der chemisch-pharmazeutischen Industrie, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Sonderheft 27, 1990, S. 67-76

Pohlmann, M.; Stiebitz, K. (1991)
Transportorganisation im Wandel. Die Rolle der Spedition vor dem Hintergrund veränderter großindustrieller Logistikorganisation, in: Mendius, G.; Wendeling-Schröder, U. (Hrsg.), Zulieferer im Netz - Zwischen Abhängigkeit und Partnerschaft, Köln 1991, S. 255-273

Popper, K. R. (1974)
Das Elend des Historizismus, 3. Auflage, Tübingen 1974

Portatius, B. v. (1991)
Zum Verhältnis von Konzernleitung und Controlling, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Ergänzungsheft Nr. 3, 1991, S. 269-290

Porter, M. E. (1985)
Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, New York 1985

Porter, M. E. (1987a)
The State of Strategic Thinking, in: Economist, May 23rd 1987, p. 21

Porter, M. E. (1987b)
Diversifikation- Konzerne ohne Konzept, in: Harvard Manager, 9. Jg. (1987), H. 4, S. 30-48

Porter, M. E. (1989)
Der Wettbewerb auf globalen Märkten: Ein Rahmenkonzept, in: Porter, M. E. (Hrsg.),

Globaler Wettbewerb: Strategien der neuen Internationalisierung, Wiesbaden 1989, S. 17-68

Porter, M. E. (1990a)
The Competitive Advantage of Nations, New York 1980

Porter, M. E. (1990b)
Don't Collaborate, Compete, in: Economist, June 9th 1990, pp. 23-26

Porter, M. E. (1992)
Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, 7. Auflage, Frankfurt 1992

Porter, M. E.; Fuller, M. B. (1989)
Koalitionen und globale Strategien, in: Porter, M. E. (Hrsg.), Globaler Wettbewerb: Strategien der neuen Internationalisierung, Wiesbaden 1989, S. 363-400

Powell, W. W. (1987)
Hybrid Organizational Arrangements: New Form or Transitional Development?, in: California Management Review, Vol. 30 (1987), No. 1, pp. 67-87

Prahalad, C. K.; Hamel, G. (1990)
The Core Competence of the Corporation, in: Harvard Business Review, Vol. 68 (1990), No. 3, pp. 79-93

Prahalad, C. K.; Hamel, G. (1991)
Nur Kernkompetenzen sichern das Überleben, in: Harvard Manager, 13. Jg. (1991), H. 2, S. 66-80

Provan, K. G.; Skinner, S. (1989)
Interorganizational dependence and control as predictors of opportunism in dealer-supplier relations, in: Academy of Management Journal, Vol. 32 (1989), No. 1, pp. 202-212

Pryor, L. S. (1989)
Benchmarking - A Self-Improvement Strategy, in: The Journal of Business Strategy, Vol. 10 (1989), No. 6, pp. 28-32

Pümpin, C. (1986)
Management strategischer Erfolgspositionen, 3. Auflage, Bern/Stuttgart 1986

Quinn, J. B.; Hilmer, F. G. (1994)
Strategic Outsourcing, in: Sloan Management Review, Vol. 35 (1994), No. 4, pp. 43-55

Rappaport, A. (1986)
Creating Shareholder Value: The New Standard for Business Performance, New York 1986

Rappaport, A. (1987)
Linking Competitive Strategy and Shareholder Value Analysis, in: The Journal of Business Strategy, Vol. 7 (1987), No. 4, pp. 58-67

Rappaport, A. (1992)
CFOs and Strategists: Forging a Common Framework, in: Harvard Business Review, Vol. 70 (1992), No. 3, pp. 84-91

Raps, A.; Reinhardt, D. (1993)
Projekt-Controlling im System der Grenzplankostenrechnung, in: Kostenrechnungspraxis, o. Jg. (1993), H. 4, S. 223-232

Rasche, C.; Wolfrum, B. (1994)
Ressourcenorientierte Unternehmensführung, in: Die Betriebswirtschaft, 54. Jg. (1994), H. 4, S. 501-517

Rath, H. (1990)
Neue Formen der internationalen Unternehmenskooperation, Hamburg 1990

Reckenfelderbäumer, M. (1994)
Entwicklungsstand und Perspektiven der Prozeßkostenrechnung, Wiesbaden 1994

Refäuter, D. (1990)
Strategisches Controlling auf der Basis des Cash Flow, Wiesbaden 1990

Rehkugler, H. (1993)
Bilanzanalyse, 3. Auflage, München 1993

Reibnitz, U. v. (1989)
Szenario-Planung, in: Szyperski, N. (Hrsg.), Handwörterbuch der Planung, Stuttgart 1989, Sp. 1980-1996

Reichling, P.; Köberle, G. (1992)
Zwischen Markt und Hierarchie: Prozeßkostenrechnung, in: controller magazin, 17. Jg. (1992), H. 1, S. 22-26

Reichmann, T. (1988)
Entwicklungen und Trends im Controlling, in: Reichmann, T. (Hrsg.), Controlling-Praxis, München 1988, S. 1-15

Reichmann, T. (1990)
Controlling mit Kennzahlen. Grundlage einer systemgestützten Controlling-Konzeption, 2. Auflage, München 1990

Reichmann, T. (1991)
Controlling-Konzeptionen in den 90er Jahren, in: Horváth, P.; Gassert, H.; Solaro, D. (Hrsg.), Controlling-Konzeptionen für die Zukunft, Stuttgart 1991, S. 47-70

Reiß, M. (1995)
Implementierungsarbeit im Spannungsfeld zwischen Effektivität und Effizienz, in: Zeitschrift Führung + Organisation, 64. Jg. (1995), H. 5, S. 278-282

Reißner, S. (1992)
Synergiemanagement und Akquisitionserfolg, Wiesbaden 1992

Remmel, M. (1991)
Vernetztes Controlling - ein Ansatz zur Unterstützung integrativer Führung und Steuerung im Unternehmen, in: Horváth, P. (Hrsg.), Synergien durch Schnittstellen-Controlling, Stuttgart 1991, S. 51-71

Reschke, H.; Svoboda, M. (1984)
Projektmanagement: Konzeptionelle Grundlagen, 2. Auflage, München 1984

Rhumbler, F. (1993)
Synergien begreifen und orten, in: Hirzel, Leder & Partner (Hrsg.), Synergiemanagement: Komplexität beherrschen - Verbundvorteile erzielen, Wiesbaden 1993, S. 23-30

Richter, F.-J.; Vettel, K. (1995)
Successful Joint Ventures in Japan: Transferring Knowledge Through Organizational Learning, in: Long Range Planning, Vol. 28 (1995), No. 3, pp. 37-45

Richter, R. (1991)
Institutionenökonomische Ansätze der Theorie der Unternehmung, in: Ordelheide, D.;

Rudolph, B.; Büsselmann, E. (Hrsg.), Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Theorie, Stuttgart 1991, S. 395-429

Riebel, P.; Paudtke, H.; Zerschling, W. (1973)
Verrechnungspreise für Zwischenprodukte, Opladen 1973

Riekhof, H.-C. (1989)
Einleitung: Strategieentwicklung in den 90er-Jahren, in: Riekhof, H.-C. (Hrsg.), Strategieentwicklung: Konzepte und Erfahrungen, Stuttgart 1989, S. 1-3

Riekhof, H.-C. (1993)
Herausforderungen für die strategische Planung: Visionäre Konzepte, konsequenter Zeitwettbewerb und professionelle Implementierung, in: Zeitschrift Führung + Organisation, 62. Jg. (1993), H. 5, S. 292-298

Ring, T.; Burger, C.; Lerner, W. (1993)
Potentiale ausloten, in: Lebensmittelzeitung vom 15. Januar 1993, S. 19-21

Ringlstetter, M.; Obring, K. (1992)
Strategisches Beteiligungscontrolling im Konzern, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 62. Jg. (1992), H. 12, S. 1303-1323

Ringlstetter, M.; Skrobarczyk, P. (1994)
Die Entwicklung internationaler Strategien, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 64. Jg. (1994), H. 3, S. 323-357

Robert, M. (1992)
The Do's and Don'ts of Strategic Alliances, in: The Journal of Business Strategy, Vol. 13 (1992), No. 2, pp. 50-53

Roberts, E.; Berry, C. A. (1985)
Entering New Businesses: Selecting Strategies for Success, in: Sloan Management Review, Vol. 26 (1985) No. 1, pp. 3-17

Rössl, D. (1990)
Die Entwicklung eines Bezugsrahmens und seine Stellung im Forschungsprozeß, in: Journal für Betriebswirtschaftslehre, 40. Jg. (1990), H. 2, S. 99-110

Rohloff, S. (1994)
Die Unternehmungskultur im Rahmen von Unternehmungszusammenschlüssen, Bergisch Gladbach/Köln 1994

Root, F. R. (1988)
Some Taxonomies of International Cooperative Agreements, in: Contractor, F. J.; Lorange, P. (eds.), Cooperative Strategies in International Business, New York 1988, pp. 69-80

Ropella, W. (1989)
Synergie als strategisches Ziel der Unternehmung, Berlin/New York 1989

Rose, G.; Glorius, C. (1992)
Unternehmungsformen und -verbindungen: Rechtsformen, Beteiligungsformen, Konzerne, Kooperationen, Umwandlungen, Verschmelzungen und Spaltungen in betriebswirtschaftlicher, rechtlicher und steuerlicher Sicht, Wiesbaden/Köln 1992

Rosove, P. E. (1967)
Developing Computer-Based Information Systems, New York et al. 1967

Rotering, C. (1990)
Forschungs- und Entwicklungskooperationen zwischen Unternehmen: eine empirische Analyse, Stuttgart 1990

Rotering, C. (1993)
Forschungs- und Entwicklungskooperationen zwischen Unternehmen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 63. Jg. (1993), H. 3, S. 412-414

Rotering, J. (1993)
Zwischenbetriebliche Kooperation als alternative Organisationsform: ein transaktionskostentheoretischer Erklärungsansatz, Stuttgart 1993

Rotering, J.; Burger, C. (1994)
Strategische Allianzen zur Stärkung der Wettbewerbsposition in der Liberalisierung, in: Booz•Allen&Hamilton (Hrsg.), Gewinnen im Wettbewerb: erfolgreiche Unternehmensführung in Zeiten der Liberalisierung, Stuttgart 1994, S. 103-124

Roth, E. (1984)
Sozialwissenschaftliche Methoden: Lehr- und Handbuch für Forschung und Praxis, München/Wien 1984

Roxin, J. (1992)
Internationale Wettbewerbsanalyse und Wettbewerbsstrategie, Wiesbaden 1992

Rühle von Lilienstern, H. (1972)
Planung und Organisation der Kooperation, in: Boettcher, E. (Hrsg.), Theorie und Praxis der Kooperation, Tübingen 1972, S. 19-33

Rühli, E. (1992)
Strategische Allianzen als dritter Weg zwischen Alleingang und Zusammenschluß? Beschränkte Zusammenarbeit in Kerngebieten, in: Neue Züricher Zeitung vom 16. Juni 1992, S. 61-64.

Ruhnke, K. (1995)
Ansätze zur Unternehmensbewertung und -preisfindung in Theorie und Praxis, in: Mergers & Acquisitions Review, 6. Jg. (1995), H. 1, S. 6-15

Ruppelt, H. J. (1991)
Strategische Allianzen: nicht immer wettbewerbliches Gold, in: Absatzwirtschaft, 34. Jg. (1991), H. 9, S. 96-100

Sabel, C. F.; Kern, H.; Herrigel, G. (1991)
Kooperative Produktion. Neue Formen der Zusammenarbeit zwischen Endfertigern und Zulieferern in der Automobilindustrie und die Neuordnung der Firma, in: Mendius, H. G.; Wendeling-Schröder, U. (Hrsg.), Zulieferer im Netz - Zwischen Abhängigkeit und Partnerschaft, Köln 1991, S. 203-227

Sakurai, M. (1990)
Target Costing and How to Use It, in: Brinker, B. (ed.)
Emerging Practices in Cost Management, Boston 1990, pp. 249-260

Salje, P. (1981)
Die mittelständische Kooperation zwischen Wettbewerbspolitik und Kartellrecht, Tübingen 1981

Sasaki, T. (1993)
What the Japanese have Learned from Strategic Alliances, in: Long Range Planning, Vol. 26 (1993), No. 6, pp. 41-53

Saynisch, M. (1979)
Grundlagen des phasenweisen Projektablaufes, in: Saynisch, M.; Schelle, H.; Schub, A. (Hrsg.), Projektmanagement: Konzepte, Verfahren, Anwendungen, München u.a. 1979, S. 33-58

Schaan, J.-L. (1988)
How to control a joint venture even as a minority partner, in: Journal of General Management, Vol. 14 (1988), No. 1, pp. 4-16

Schaan, J.-L.; Beamish, P. W. (1988)
Joint Venture General Managers in LDCs, in: Contractor, F. J.; Lorange, P. (eds.), Cooperative Strategies in International Business, New York 1988, pp. 279-299

Schach, H. (1991)
Einsatz strategischer PC-Software im Controlling, in: controller magazin, 16. Jg. (1991), H. 4, S. 213-216

Schäfer, H.-C. (1994)
Strategische Allianzen - Erklärung, Motivation und Erfolgskriterien, in: Das Wirtschaftsstudium (WISU), 23. Jg. (1994), H. 8-9, S. 687-692

Schaefer, S. (1993)
Datenverarbeitungsgestütztes Investitions-Controlling: Investitionsplanung und Investitionskontrolle im Rahmen eines betrieblichen Investitions-Controllingsystems, München 1993

Schauenberg, B. (1991)
Organisationsprobleme bei dauerhafter Kooperation, in: Ordelheide, D.; Rudolph, B.; Büsselmann, B. (Hrsg.), Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Theorie, Stuttgart 1991, S. 329-356

Scheffler, E. (1983)
Strategische Planung im Konzern, in: Schriften zur Unternehmensführung, Band 27, Wiesbaden 1983, S. 7-31

Scheffler, E. (1984)
Strategisches Controlling, in: Der Betrieb, 37. Jg. (1984), H. 42, S. 2149-2150

Schendel, D. E.; Hofer, C. W. (1979)
Strategic Management: A New View of Business Planning and Policy, Boston 1979

Scherm, E. (1993)
Lean Planning & Lean Controlling - Planung und Controlling in der "schlanken" Unternehmung, in: Zeitschrift für Planung, 3. Jg. (1993), H. 3, S. 249-260

Schierenbeck, H. (1973)
Beteiligungsentscheidungen - Betriebswirtschaftliche Grundlagen des Erwerbs und der Veräußerung von Unternehmungsbeteiligungen, Berlin 1973

Schlicksupp, H. (1989)
Kreativitätstechniken, in: Szyperski, N. (Hrsg.), Handwörterbuch der Planung, Stuttgart 1989, Sp. 930-943

Schmidt, A. (1986)
Das Controlling als Instrument zur Koordination der Unternehmungsführung, Frankfurt am Main u.a. 1986

Schmidt, A. (1987)
Controlling ausländischer Tochterunternehmen: Aufgaben - Instrumente - Organisationsalternativen, in: Der Betrieb, 40. Jg. (1987), H. 33, S. 1645-1649

Schmidt, L. (1994)
Maßgeblichkeitsprinzip und Einheitsbilanz: Geschichte, Gegenwart und Perspektiven des Verhältnisses von Handels- und Steuerbilanz, Heidelberg 1994

Schmidt, R. (1993)
Grundfunktionen des Controlling, in: Kostenrechnungspraxis, Sonderheft 1/1993, S. 63-70

Schmitz-Dräger, R. (1987)
Management und Controlling - ein integratives Controllingkonzept, St. Gallen 1987

Schneeweiß, C. (1990)
Kostenwirksamkeitsanalyse, Nutzwertanalyse und Multi-Attributive Nutzentheorie, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 19. Jg. (1990), H. 1, S. 13-18

Schneider, D. (1970)
Das Wesen der zwischenbetrieblichen Kooperation. Versuch einer Klärung des Begriffs, in: Der Österreichische Betriebswirt, 20. Jg. (1970), H. 1/2, S. 77-97

Schneider, D. (1972)
'Flexible Planung als Lösung der Entscheidungsprobleme unter Ungewißheit?' in der Diskussion, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 24. Jg. (1972), S. 456-476

Schneider, D. (1973)
Unternehmungsziele und Unternehmungskooperation: Ein Beitrag zur Erklärung kooperativ bedingter Zielvariationen, Wiesbaden 1973

Schneider, D. (1990)
Investition, Finanzierung und Besteuerung, 6. Auflage, Wiesbaden 1990

Schneider, D. (1991)
Versagen des Controlling durch eine überholte Kostenrechnung, in: Der Betrieb, 44. Jg. (1991), H. 15, S. 765-772

Schneider, D. (1992)
Controlling im Zwiespalt zwischen Koordination und interner Mißerfolgs-Verschleierung, in: Horváth, P. (Hrsg.), Effektives und schlankes Controlling, Stuttgart 1992, S. 11-35

Schneider, J. (1989a)
"Faustregel für Synergie gibt es nicht", in: Management Wissen, 18. Jg. (1989), H. 4, S. 24

Schneider, J. (1989b)
Strategische Unternehmensbewertung als Teil der Akquisitionsplanung, in: Riekhof, H.-C. (Hrsg.), Strategieentwicklung: Konzepte und Erfahrungen, Stuttgart 1991, S. 213-234

Schneider, M.; Deysson, C. (1990)
Computerbranche: Hersteller setzen auf Kooperationen, in: Wirtschaftswoche, 44. Jg. (1990), H. 11, S. 64-77

Schnell, R.; Hill, P. B.; Esser, E. (1992)
Methoden der empirischen Sozialforschung, München 1992

Schnöckel, D.; Liebler, B. C.; Schindele, S. (1995)
Kooperationen zwischen Unternehmen der Automobilzulieferindustrie, in: VDI-Zeitschrift, 137. Jg. (1995), H. 5, S. 36-38

Scholz, C. (1987)
Strategisches Management: Ein integrativer Ansatz, Berlin/New York 1987

Scholz, C. (1992)
Effektivität und Effizienz, organisatorische, in: Frese, E. (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation (HWO), 3. Auflage, Stuttgart 1992, Sp. 533-552

Schreyögg, G. (1981)
Zielsetzung und Planung - Normative Aspekte der Unternehmensplanung, in: Steinmann, H. (Hrsg.), Planung und Kontrolle, München 1981, S. 105-132

Schreyögg, G. (1984)
Unternehmensstrategie. Grundfragen einer Theorie strategischer Unternehmensführung, Berlin/New York 1984

Schreyögg, G.; Papenheim-Tockhorn. H. (1995)
Dient der Aufsichtsrat dem Aufbau zwischenbetrieblicher Kooperationsbeziehungen?, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 65. Jg. (1995), H. 2, S. 205-230

Schreyögg, G.; Steinmann, H. (1985)
Strategische Kontrolle, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 37. Jg. (1985), H. 5, S. 391-410

Schröder, E. (1992)
Modernes Unternehmens-Controlling: Handbuch für die Unternehmenspraxis, 5. Auflage, Ludwigshafen 1992

Schubert, W.; Küting, K. (1981)
Unternehmungszusammenschlüsse, München 1981

Schulte, C. (1994)
Beteiligungscontrolling, in: Schulte, C. (Hrsg.), Beteiligungscontrolling: Grundlagen, strategische Allianzen und Akquisitionen, Erfahrungsberichte, Wiesbaden 1994, S. 3-24

Schwab, A. (1992)
Die Planung internationaler strategischer Kooperationen deutscher Unternehmen unter Berücksichtigung der Wertkettenanalyse, Mannheim 1992

Schwaninger, M. (1989)
Integrale Unternehmungsplanung, Frankfurt am Main/New York 1989

Schwarz, G. (1989)
Unternehmenskultur als Element des Strategischen Management, Berlin 1989

Schwellnuss, A. G. (1991)
Investitions-Controlling: Erfolgspotentiale auf Basis systematischer Investitionsnachrechnungen sichtbar machen, München 1991

Seicht, G. et al. (1990)
Beteiligungen: Management - Rechnungslegung, Wien 1990

Sell, A. (1994)
Internationale Unternehmenskooperationen, München/Wien 1994

Selznik, P. (1957)
Leadership in Administration: A Sociological Interpretation, New York 1957

Semlinger, K. (1991)
Effizienz und Autonomie in Zulieferungsnetzwerken - Zum strategischen Gehalt von Kooperation, in: Staehle, W. H.; Sydow, J. (Hrsg.), Managementforschung Band 3, Berlin, New York 1991, S. 309-354

Semmel, M. (1984)
Systemorientierte Managementlehre - Grundfassungen, Schwierigkeiten und Ansätze zu deren Überwindung, Diskussionsbeitrag Nr.5/1984 des Instituts für Betriebswirtschaft an der Hochschule St. Gallen, St. Gallen 1984

Seraphim, R.-P.; Herbst, T. (1995)
Start-up Berichtswesen für das Beteiligungscontrolling, in: Controlling, 7. Jg. (1995), H. 1, S. 22-28

Serfling, K. (1992)
Controlling, 2. Auflage, Stuttgart/Berlin/Köln 1992

Servatius, H.-G. (1985)
Methodik des strategischen Technologie-Managements, Berlin 1985

Servatius, H.-G. (1990)
Koordination internationaler strategischer Allianzen, in: Backhaus, K.; Piltz, K. (Hrsg.), Strategische Allianzen, Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Sonderheft 27, 1990, S. 49-66

Shank, J. K.; Govindarajan, V. (1992)
Strategic Cost Management and the Value Chain, in: Journal of Cost Management, Vol. 6 (1992), No. 4, pp. 5-21

Shaughnessy, H. (1995)
International Joint Ventures: Managing Successful Collaborations, in: Long Range Planning, Vol. 28 (1995), No. 3, pp. 10-17

Sieben, G.; Diedrich, R. (1990)
Aspekte der Wertfindung bei strategisch motivierten Unternehmensakquisitionen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 42. Jg. (1990), H. 9, S. 794-808

Siegert, T. (1995)
Shareholder-Value als Lenkungsinstrument, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 47. Jg. (1995), H. 6, S. 580-607

Siegwart, H. (1986)
Controlling-Konzepte und Controlling-Funktionen in der Schweiz, in: Mayer, E.; Landsberg, G. v.; Thiede, W. (Hrsg.), Controlling-Konzepte im internationalen Vergleich, Freiburg 1986, S. 314-332

Sigle, H. (1994)
Strategische Allianzen bei Mannesmann, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 46. Jg. (1994), H. 10, S. 871-884

Siller, H.; Kunesch, H. (1990)
Controlling, 2. Auflage, Wien 1990

Simmonds, K. (1989)
Strategisches Management Accounting. Ein Paradigma entsteht, in: Controlling, 1. Jg. (1989), H. 5, S. 264-269

Simon, H. (1989)
Die Zeit als strategischer Erfolgsfaktor, in: Riekhof, H.-C. (Hrsg.), Strategieentwicklung: Konzepte und Erfahrungen, Stuttgart 1989, S. 47-72

Sjurts, I. (1995)
Kontrolle, Controlling und Unternehmensführung: Theoretische Grundlagen und Problemlösungen für das operative und strategische Management, Wiesbaden 1995

Bibliothek
des Instituts für Weltwirtschaft

Snow, C. C.; Hrebiniak, L. G. (1980)
Strategy Distinctive Competence and Organizational Performance, in: Administrative Science Quarterly, 1980, pp. 317-338

Sölter, A. (1966)
Grundzüge industrieller Kooperationspolitik, in: Wirtschaft und Wettbewerb, 16. Jg. (1966), H. 3, S. 233-262.

Sölter, A. (1969)
Systematik der Unternehmenskooperation, Köln 1969

Sommerlatte, T. (1995)
Controllingsysteme 2005: Szenarien aus Sicht eines Unternehmensberaters, in: Steinle, C.; Eggers, B.; Lawa, D. (Hrsg.), Zukunftsgerichtetes Controlling: Unterstützungs- und Steuerungssystem für das Management, Wiesbaden 1995, S. 327-340

Spiegel, F. H. Jr. (1993)
Strategic Alliances, Win Care and Creativity, in: Financial Executive, Vol. 9 (1993), No. 2, pp. 28-32

Staehle, W. H. (1990)
Management - Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 5. Auflage, München 1990

Stafford, E. R. (1994)
Using Co-operative Strategies to Make Alliances Work, in: Long Range Planning, Vol. 27 (1994), No. 3, pp. 64-74

Stalk, G.; Evans, P.; Shulman, L. E. (1992)
Competing on Capabilities: The New Roles of Corporate Strategy, in: Harvard Business Review, Vol. 70 (1992), No. 2, pp. 57-69

Stalk, G.; Evans, P.; Shulman, L. E. (1995)
Kundenbezogene Leistungspotentiale sichern den Vorsprung, in: Harvard Manager, Sonderheft "Kernkompetenzen", 1995, S. 39-51

Stalk, G.; Hout, T. M. (1990)
How Time-Based Management Measures Performance, in: Planning Review, Vol. 18 (1990), No. 6, pp. 27-29

Staudt, E. et al. (1992)
Kooperationshandbuch: Ein Leitfaden für die Unternehmenspraxis, Stuttgart 1992

Steele, L. W. (1990)
Managing joint international development, in: Research/Technology Management, Vol. 33 (1990), No. 4, pp. 16-26

Steinbichler, G. (1990)
Das Berichtswesen im internationalen Unternehmen - Gestaltungsmöglichkeiten für das Controlling, in: Controlling, 2. Jg. (1990), H. 3, S. 144-147

Steinle, C. (1978)
Führung. Grundlagen, Prozesse und Modelle der Führung in der Unternehmung, Stuttgart 1978

Steinle, C. (1985)
Organisation und Wandel. Konzepte - Mehr-Ebenen-Analyse (MEA) - Anwendungen, Berlin 1985

Steinle, C. (1986)
Zukunftsgerichtetes Controlling - Strategische Früherkennung und Geschäftsfeldplanung als Instrumente, in: Der Betriebswirt, 27. Jg. (1986), H. 2, S. 6-13

Steinle, C. (1988a)
Betriebswirtschaftslehre als Führungsleere? Mehrebenenanalytische Skizze zur führungszentrierten Betriebswirtschaftslehre, in: Wunderer, R. (Hrsg.), Betriebswirtschaftslehre als Management- und Führungslehre, 2. Auflage, Stuttgart 1988, S. 243-264

Steinle, C. (1988b)
Strategische Geschäftsfeldplanung und Früherkennungssysteme - Luxus oder unverzichtbare Notwendigkeit auch in Klein- und Mittelbetrieben?, in: Stehle, H.; Rössle, W.; Lenz, N. (Hrsg.), Jahrbuch für Betriebswirte 1988, Stuttgart 1988, S. 124-133

Steinle, C. (1991a)
Anreizaspekte der Mitarbeiterführung, in: Schanz, G. (Hrsg.), Handbuch Anreizsysteme in Wirtschaft und Verwaltung, Stuttgart 1991, S. 795-821

Steinle, C. (1991b)
Projekte zum Erfolg führen - Erfolgsfaktoren und Steuerungsinstrumente, in: Stehle, H.; Rössle, W.; Lenz, N. (Hrsg.), Jahrbuch für Betriebswirte 1991, Stuttgart 1991, S. 107-119

Steinle, C. (1992a)
Delegation, in: Frese, E. (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation (HWO), 3. Auflage, Stuttgart 1992, Sp. 500-512

Steinle, C. (1992b)
Stabsstelle, in: Frese, E. (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation (HWO), 3. Auflage, Stuttgart 1992, Sp. 2310-2320

Steinle, C. (1993)
Konfliktmanagement, in: Wittmann, W. et al. (Hrsg.), Handwörterbuch der Betriebswirtschaft (HBW), 5. Auflage, Teilband 2, Stuttgart 1993, Sp. 2200-2216

Steinle, C. (1994)
Das Büro als Lean Office - Komplexes Management für eine schlanke Büroproduktionsumwelt, in: Zeitschrift Führung + Organisation, 63. Jg. (1994), H. 2, S. 78-85

Steinle, C. (1995a)
Effiziente Projektarbeit: Erfolgsfaktoren und ausgewählte Steuerungsinstrumente, in: Steinle, C.; Bruch, H.; Lawa, D. (Hrsg), Projektmanagement: Instrument moderner Dienstleistung, Frankfurt am Main 1995, S. 23-36

Steinle, C. (1995b)
Einführung: Effizientes und effektives Projektmanagement, Konzeption des Buches und einleitende Standortbestimmung, in: Steinle, C.; Bruch, H.; Lawa, D. (Hrsg), Projektmanagement: Instrument moderner Dienstleistung, Frankfurt am Main 1995, S. 13-20

Steinle, C. (1995c)
Strategisch orientiertes Controlling als Erfolgsgarant, in: Steinle, C.; Eggers, B.; Lawa, D. (Hrsg.), Zukunftsgerichtetes Controlling: Unterstützungs- und Steuerungssystem für das Management, Wiesbaden 1995, S. 21-37

Steinle, C. (1995d)
Betriebswirtschaftslehre als Führungsleere? Mehrebenenanalytische Skizze zur führungszentrierten Betriebswirtschaftslehre, in: Wunderer, R. (Hrsg.), Betriebswirtschaftslehre als Management- und Führungslehre, 3. Auflage, Stuttgart 1995, S. 285-307

Steinle, C.; Daum, A. (1993)
Erfolgs- und Mißerfolgsfaktoren im Büro-Projektmanagement - Konzept und empirisches "Schlaglicht", in: Zeitschrift Führung + Organisation, 62. Jg. (1993), H. 3, S. 168-171

Steinle, C.; Eggers, B. (1989)
Zukunftssicherung durch strategische Planung - Theoretische Grundlagen und Umsetzungshinweise für die Versicherungsunternehmung, in: Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft, 78. Jg. (1989), H. 4, S. 691-712

Steinle, C.; Eggers, B. (1991)
Ganzheitliches Problemlösen auf der Basis der PUZZLE-Methodik, in: Zeitschrift für Planung, 2. Jg. (1991), H. 4, S. 295-317

Steinle, C.; Eggers, B.; Lawa, D. (1995)
Zukunftsgerichtetes Controlling: Konzeption des Buches und einleitende Standortbestimmung, in: Steinle, C.; Eggers, B.; Lawa, D. (Hrsg.), Zukunftsgerichtetes Controlling: Unterstützungs- und Steuerungssystem für das Management, Wiesbaden 1995, S. 13-16

Steinle, C.; Eggers, B.; ter Hell, A. (1992)
Gestaltungsmöglichkeiten und -grenzen von Unternehmungskulturen, Diskussionspapier Nr. 174 des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften der Universität Hannover, Hannover 1992

Steinle, C.; Harmening, S. (1991)
Strategische Planung mit dem PC - Grundüberlegungen und praktische Lösungshinweise, in: Zeitschrift für Planung, 2. Jg. (1991), H. 2, S. 119-139

Steinle, C.; Kirschbaum, J.; Kirschbaum, V. (1992)
Ist der wirtschaftliche Erfolg programmierbar?, in: Handelsblatt, Nr. 137 vom 20.07.1992, S. 18

Steinle, C.; Kirschbaum, J.; Kirschbaum, V. (1993a)
Unternehmensstrategie frühzeitig mit den vorhandenen Ressourcen abstimmen, in: Handelsblatt, Nr. 116 vom 21.06.1993, S. 20

Steinle, C.; Kirschbaum, J.; Kirschbaum, V. (1993b)
Die Integration der Mitarbeiter muß auf breiter Basis gewährleistet sein, in: Handelsblatt, Nr. 121 vom 28.06.1993, S. 21

Steinle, C.; Kuhnert, B.; Gefeke, I. (1994)
ISPE: ein integratives Konzept zur Kopplung von strategischer Analyse und Projektentwicklung, in: io Management Zeitschrift, 63. Jg. (1994), H. 2, S. 59-63

Steinle, C.; Lawa, D.; Kolbeck, F. (1994)
Strategieentwicklung und strategisches Controlling - Plädoyer für eine klare Aufgabentrennung und Gestaltungshinweise zum Zusammenwirken, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 46. Jg. (1994), H. 4, S. 376-395

Steinle, C.; Lawa, D.; Kraege, R. (1995)
Projektcontrolling: Konzept, Instrumente und Formen, in: Steinle, C.; Bruch, H.; Lawa, D. (Hrsg.), Projektmanagement: Instrument moderner Dienstleistung, Frankfurt am Main 1995, S. 131-149

Steinle, C.; Lawa, D.; Lier, A. (1993)
Methoden der strategischen Planung und ihre Bedeutung in der Unternehmungspraxis, in: Das Wirtschaftsstudium (WISU), 22. Jg. (1993), H. 10, S. 809-821

Steinle, C.; Lawa, D.; Schmidt, C. (1993)
Entwicklung eines planungsstützenden Erfolgsfaktorenmodells: Rahmen sowie Anwendung in einer Dienstleistungsunternehmung, in: Zeitschrift für Planung, 4. Jg. (1993), H. 3, S. 195-214

Steinle, C.; Schmidt, C.; Lawa, D. (1995)
Erfolgsfaktorenkonzepte und ihre Relevanz für Planungssysteme, in: Das Wirtschaftsstudium (WISU), 23. Jg. (1994), H. 4, S. 311-323

Steinmann, H; Hasselberg, F. (1989)
Der strategische Managementprozeß und die entscheidungsorientierte Betriebswirtschaftslehre, in: Kirsch, W.; Picot, A. (Hrsg.), Die Betriebswirtschaftslehre im Spannungsfeld zwischen Generalisierung und Spezialisierung, Wiesbaden 1989, S. 199-212

Steinmann, H.; Schreyögg, G. (1985)
Strategische Kontrolle, Unsicherheit und Flexibilität, in: Berger, K.-H. (Hrsg.), Information und Wirtschaftlichkeit, Wiesbaden 1985, S. 655-674

Steinmann, H.; Schreyögg, G. (1986)
Zur organisatorischen Umsetzung der Strategischen Kontrolle, in: Zeitschrift für betriebswirtschafliche Forschung, 38. Jg. (1986), H. 9, S. 747-765

Steinöcker, R. (1993)
Akquisitionscontrolling: Strategische Planung von Firmenübernahmen, Berlin/Bonn/Regensburg 1993

Steuernagel, W.; Kühn-Leitz, K. (1994)
Strategische Allianzen gewinnen an Bedeutung, in: Handelsblatt, Nr. 2 vom 3. Januar 1994, S. 12

Stiles, J. (1994)
Strategic Alliances: Making Them Work, in: Long Range Planning, Vol. 27 (1994), No. 4, pp. 133-137

Stopford, J. M.; Wells, L. T. (1972)
Managing the multinational enterprise, London 1972

Straube, M. (1972)
Zwischenbetriebliche Kooperation, Wiesbaden 1972

Strautmann, K. P. (1993)
Ein Ansatz zur strategischen Kooperationsplanung, München 1993

Strebel, H. (1983)
Unternehmenskooperation bei Innovationen, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 12. Jg. (1983), H. 2, S. 59-65

Stuckey, J.; White, D. (1993)
When and When *not* to vertically integrate, in: Sloan Management Review, Vol. 34, No. 3, pp. 71-83

Sydow, J. (1993)
Strategische Netzwerke - Evolution und Organisation, Wiesbaden 1993

Szyperski, N. (1971)
Das Setzen von Zielen - Primäre Aufgabe der Unternehmungsleitung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaftslehre, 41. Jg. (1971), H. 10, S. 639-670

Szyperski, N.; Müller-Böling, D. (1984)
Aufgabenspezialisierung in Planungssystemen. Eine konzeptionelle und empirische Ana-

lyse, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 36. Jg. (1984), H. 2, S. 124-147

Tampoe, M. (1994)
Exploiting the Core Competences of Your Organization, in: Long Range Planning, Vol. 27 (1994), No. 4, pp. 66-77

Taqi, S. J. (1991)
Catching Shadows: Success and Failure In the Search For Synergies, in: M&A Europe, Vol. 1 (1991), No. 5, pp. 24-37

Taucher, G. (1988)
Der dornige Weg strategischer Allianzen, in: Harvard Manager, 10. Jg. (1988), H. 3, S. 87-91

Teece, D. (1990)
Contributions and Impediments of Economic Analysis to the Study of Strategic Management, in: Frederickson, J. (eds.), Perspectives on Strategic Management, Grand Rapids et al. 1990, pp. 39-80

Thome, R. (1989)
Sensitivitätsanalysen, in: Szyperski, N. (Hrsg.), Handwörterbuch der Planung, Stuttgart 1989, Sp. 1774-1781

Thompson, J. D. (1967)
Organizations in Actions - Social Science Basis of Administrative Theory, New York 1967

Thorelli, H. B. (1986)
Networks: Between Markets and Hierarchies, in: Strategic Management Journal, Vol. 7 (1986), No. 7, pp. 37-51

Timmermann, A. (1988)
Evolution des strategischen Managements, in: Henzler, H. (Hrsg.), Handbuch Strategische Führung, Wiesbaden 1988, S. 85-105

Titzrath, B. (1995)
Grenzen des Shareholder Value-Konzepts in der strategischen Planung deutscher Unternehmen, Vortrag vom 16.09.1995 in Sulzbach

Töpfer, A. (1992)
Strategische Marketing- und Vertriebsallianzen, in: Bronder, C.; Pritzl, R. (Hrsg.), Wegweiser für Strategische Allianzen: Meilen- und Stolpersteine bei Kooperationen, Frankfurt am Main/Wiesbaden 1992, S. 173-208

Tröndle, D. (1987)
Kooperationsmanagement: Steuerung interaktioneller Prozesse bei Unternehmungskooperationen, Bergisch Gladbach/Köln 1987

Troy, K. (1994)
Change Management: Strategic Alliances, Conference Board Report No. 1090, New York 1994

Trumpp, A. (1995)
Kooperation unter asymmetrischer Information: Eine Verbindung von Prinzipal-Agenten-Theorie und Transaktionskostenansatz, Neuried 1995

Tuman, J. (1988)
Development and Implementation of Project Management Systems, in: Cleland, D. I.;

King, W. R. (eds.), Project Management Handbook, 2nd edition, New York 1988, pp. 652-691

Tyebjee, T. T. (1988)
Japan's Joint Ventures in the United States, in: Contractor, F. J.; Lorange, P. (eds.), Cooperative Strategies in International Business, New York 1988, pp. 457-472

Uebele, H. (1992)
Kreativität und Kreativitätstechniken, in: Gaugler, E.; Weber, W. (Hrsg.), Handwörterbuch des Personalwesens, 2. Auflage, Stuttgart 1992, Sp. 1165-1179

Ulrich, H. (1970)
Die Unternehmung als produktives soziales System, 2. Auflage, Bern/Stuttgart 1970

Ulrich, H. (1984)
Management, Bern/Stuttgart 1984

Ulrich, H.; Probst, G. J. B. (1990)
Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln, 2. Auflage, Bern/Stuttgart 1990

Unzeitig, E. (1994)
Beteiligungscontrolling in einer dezentralen Mediengruppe, in: Schulte, C. (Hrsg.), Beteiligungscontrolling: Grundlagen, strategische Allianzen und Akquisitionen, Erfahrungsberichte, Wiesbaden 1994, S. 113-135

Vahs, D. (1990)
Controlling-Konzeptionen in deutschen Industrieunternehmungen - eine betriebswirtschaftlich-historische Untersuchung, Frankfurt am Main u.a. 1990

Varadarajan, P. R.; Clark, T.; Pride, W. M. (1992)
Controlling the Uncontrollable: Managing Your Market Environment, in: Sloan Management Review, Vol. 33 (1992), No. 2, pp. 39-47

Venzin, M. (1994)
Strategische Allianzen in der Chemie- und Pharmabranche, in: Mergers & Acquisitions Review, Vol. 4. (1994), No. 3, pp. 117-120

Vetschera, R. (1995)
Informationssysteme der Unternehmensführung, Berlin u.a. 1995

Vizjak, A. (1990)
Wachstumspotentiale durch Strategische Partnerschaften, München 1990

Vizjak, A. (1994)
Exploiting Your Synergy Potential: Promoting Collaboration Between Business Units, in: Long Range Planning, Vol. 27 (1994), No. 1, pp. 25-35

Vizjak, A.; Schiffers, E. (1996)
Zu viele, zu detaillierte und zu häufige Berichte, in: Blick durch die Wirtschaft, Nr. 23 vom 1. Februar 1996, S. 9

Voigt, S. (1993)
Strategische Allianzen - modisches Schlagwort oder Antwort auf globale Herausforderungen, in: Das Wirtschaftsstudium (WISU), 22. Jg. (1993), H. 5, S. 246-249

Volk, G. (1994)
Das Anforderungsprofil an den Beteiligungscontroller - Eine Untersuchung unter Analyse von Stellenanzeigen, in: Schulte, C. (Hrsg.), Beteiligungscontrolling: Grundlagen, strategische Allianzen und Akquisitionen, Erfahrungsberichte, Wiesbaden 1994, S. 139-158

Vornhusen, K. (1994)
Die Organisation von Unternehmenskooperationen: Joint-ventures und strategische Allianzen in Chemie- und Elektroindustrie, Frankfurt am Main u. a. 1994

Voswinckel, G. (1978)
Untersuchungen der Beitrittsentscheidung in horizontalen Unternehmenskooperationen, Hamburg 1978

Weber, J. (1989)
Strategisches Controlling: Steuerung der Strategieentwicklung und Strategieumsetzung, in: Riekhof, H.-C. (Hrsg.), Strategieentwicklung: Konzepte und Erfahrungen, Stuttgart 1989, S. 437-450

Weber, J. (1990)
Einführung in das Controlling, 2. Auflage, Stuttgart 1990

Weber, J. (1991)
Einführung in das Controlling, Teil 1: Konzeptionelle Grundlagen, 3. Auflage, Stuttgart 1991

Weber, J. (1992)
Strategisches Beteiligungscontrolling, in: Zeitschrift für Planung, 2. Jg. (1992), H. 2, S. 95-111

Weber, J. (1993)
Beteiligungscontrolling, in: Scheer, A. W. (Hrsg.), Rechnungswesen und EDV: 14. Saarbrücker Arbeitstagung, Heidelberg 1993, S. 391-417

Weber, J. (1994)
"Schlanke Controller?" - Anmerkungen zur Neuausrichtung des Controller-Bereichs in Großunternehmen, in: Der Betrieb, 47. Jg. (1994), H. 36, S. 1785-1791

Weber, J.; Hamprecht, M.; Goedel, H. (1995)
Benchmarking des Controlling: Ein Ansatz zur Effizienzsteigerung betrieblicher Controllingbereiche, in: Kostenrechnungspraxis, o. Jg. (1995), H. 1, S. 15-19

Weber, K. (1993)
Mehrkriterielle Entscheidungen, München 1993

Weiss, S. E. (1987)
Creating the GM-Toyota joint venture: A case in complex negotiation, in: Columbia Journal of World Business, Summer 1987, pp. 23-37

Welge, M. K. (1988)
Unternehmungsführung, Band 3: Controlling, Stuttgart 1988

Welge, M. K. (1989)
Organisation des Controlling, in: Controlling, 1. Jg. (1989), H. 3, S. 140-149

Wenner, D. L.; LeBer, R. W. (1989)
Managing for Shareholder Value - From Top to Bottom, in: Harvard Business Review, Vol. 67 (1989), No. 6, pp. 52-67

Wenz, E. (1992)
Ermittlung und Verrechnung der Kosten innerbetrieblicher Leistungen, in: Männel, W. (Hrsg.), Handbuch Kostenrechnung, Wiesbaden 1992, S. 486 - 501

Westney, D. E. (1988)
Domestic and Foreign Learning Curves in Managing International Cooperative

Strategies, in: Contractor, F. J.; Lorange, P. (eds.), Cooperative Strategies in International Business, New York 1988, pp. 339-347

Wiedmann, K.-P. (1988)
Corporate Identity als Unternehmensstrategie, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 17. Jg. (1988), H. 5, S. 236-242

Wiedmann, K.-P. (1993)
Rekonstruktion des Marketingansatzes und Grundlagen einer erweiterten Marketingkonzeption, Stuttgart 1993

Wild, J. (1973)
Organisation und Hierarchie, in: Zeitschrift für Organisation, 42. Jg. (1973), H. 1, S. 45-54

Wild, J. (1974)
Grundlagen der Unternehmungsplanung, Reinbek b. Hamburg 1974

Wild, J. (1982)
Grundlagen der Unternehmungsplanung, 4. Auflage, Opladen 1982

Wilde, K. D. (1983)
Strategische Problemdiagnose - Konzeption und Methoden, in: Zeitschrift Führung + Organisation, 52. Jg. (1983), H. 7, S. 375-381

Wildemann, H. (1992)
Entwicklungsstrategien für Zulieferunternehmen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 62. Jg. (1992), H. 4, S. 391-413

Wildemann, H. (1995)
Entwicklungsstrategien für Zulieferunternehmen und Europäische Keiretsu-Systeme, in: Wildemann, H. (Hrsg.), Einkaufspotentialanalyse und Europäische Keiretsu-Systeme, München 1995, S. 43-81

Wille, J. R. (1988)
Joint-Venturing Strategies, in: Carter, J. D.; Cushman, R. F.; Hartz, S. (eds.), The Handbook of joint venturing, New York 1988, pp. 3-24

Williams, R. G.; Lilley, M. M. (1993)
Partner selection for joint-venture agreements, in: International Journal of Project Management, Vol. 11 (1992), No. 4, pp. 233-237

Williamson, O. E. (1983)
Credible Commitments: Using Hostages to Support Exchanges, in: American Economic Review, Vol. 73 (1983), No. 4, pp. 519-543

Williamson, O. E. (1985)
The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting, New York 1985

Williamson, O. E.; Ouchi, W. G. (1981)
The Markets and Hierarchies and Visible Hand Perspectives - The Markets and Hierarchies Program of Research, in: Van de Ven, A. H.; Joyce, W. F. (eds.), Perspectives on Organization Design and Behavior, New York, pp. 347-369

Wilson, I. (1994)
Strategic Planning Isn't Dead - It Changed, in: Long Range Planning, Vol. 27 (1994), No. 4, pp. 12-24

Winand, U. (1989)
Erfolgspotentialplanung, in: Szyperski, N. (Hrsg.), Handwörterbuch der Planung, Stuttgart 1989, Sp. 440-452

Witte, E. (1968)
Phasen-Theorem und Organisation komplexer Entscheidungsverläufe, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 20. Jg. (1968), S. 625- 647

Witte, E. (1972)
Das Informationsverhalten in Entscheidungsprozessen, Tübingen 1972

Witte, E. (1973)
Organisation für Innovationsentscheidungen. Das Promotorenmodell, Göttingen 1973

Wöhe, G. (1990)
Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 17. Auflage, München 1990

Wörner, H. (1992)
Bosch-Siemens Hausgeräte GmbH - Vom Management einer Strategischen Allianz, in: Bronder, C.; Pritzl, R. (Hrsg.), Wegweiser für Strategische Allianzen: Meilen- und Stolpersteine bei Kooperationen, Frankfurt am Main/Wiesbaden 1992, S. 357-376

Womack, J. P.; Jones, D. T.; Roos, D. (1991)
Die zweite Revolution in der Autoindustrie, Frankfurt am Main/New York 1991

Wübbenhorst, K. L. (1984)
Konzept der Lebenszykluskosten, Darmstadt 1984

Wüthrich, H. A. (1990)
Neuland des strategischen Denkens, in: Die Unternehmung, 44. Jg. (1990), H. 3, S. 178-201

Wurche, S. (1994)
Strategische Kooperation, Wiesbaden 1994

Yoshikawa, T.; Innes, J.; Mitchell, F. (1990)
Cost Tables. A Foundation of Japanese Cost Management, in: Brinker, B. (ed.), Emerging Practices in Cost Management, Boston 1990, pp. 261- 267

Zangemeister, C. (1971)
Nutzwertanalyse von Projektalternativen, in: io Management Zeitschrift, 40. Jg. (1971), H. 4, S. 159-168

Zangemeister, C. (1976)
Nutzwertanalyse in der Systemtechnik, 4. Auflage, München 1976

Zettelmeyer, B. (1984)
Strategisches Management und strategische Kontrolle, Darmstadt 1984

Zielke, A. E. (1992)
Erfolgsfaktoren internationaler Joint-ventures - Eine empirische Untersuchung der Erfahrungen deutscher und amerikanischer Industrieunternehmungen in den USA, Frankfurt am Main u.a. 1992

Zimmermann, H.-J.; Gutsche, L. (1991)
Multi-Criteria Analyse: Einführung in die Theorie der Entscheidungen bei Mehrfachzielsetzungen, Berlin u.a. 1991

Zünd, A. (1985)
Der Controller-Bereich (Controllership), in: Probst, G. J. B.; Schmitz-Dräger, R. (Hrsg.), Controlling und Unternehmungsführung, Bern u.a. 1985, S. 28-40

Anlage I: Verzeichnis der Gesprächspartner der empirischen Analyse

Folgenden Herren möchte ich an dieser Stelle herzlich für ihre Auskünfte und Anregungen während der teilweise mehrfach geführten Expertengespräche danken. Hingewiesen sei darauf, daß die in der Arbeit vertretenen Ansichten nicht immer mit den Meinungen und Auffassungen der befragten Personen übereinstimmen müssen.

Christopher J. Hemler
Abteilungsleiter Strategische Planung und Business Development Pharma
3M Medica GmbH, Borken

Dr. Klaus Terhart
Leiter Controller
3M Medica GmbH, Borken

Dr. Thorsten Bröcker
Prinzipal
A.T. Kearney GmbH. Düsseldorf

Dirk Karrasch
Associate
A.T. Kearney GmbH, Düsseldorf

Dr. Armin F. Schwolgin
Konzernzentrale Controlling
Bayer AG, Leverkusen

Ulrich Plechinger
Leiter Konzerncontrolling
Beiersdorf AG, Hamburg

Dr. Ulrich Schmidt
Direktor, Leiter Zentrale Unternehmensentwicklung
Beiersdorf AG, Hamburg

Dr. Andreas Bölte
Konzernplanung
Bertelsmann AG, Gütersloh

Dr. Klein
Methoden und Systeme
Bertelsmann AG, Gütersloh

Wolfram B. Geisler
Leiter Beteiligungen, Teilkonzern Daimler-Benz Aerospace
Daimler-Benz AG, Stuttgart

Dr. Wolfgang Riehle
Vice President, Corporate Development
Daimler-Benz AG, Stuttgart

Herrn Rupprecht
Leiter Controlling
Dystar GmbH, Frankfurt

Thomas A. Mathis
Vice Director, Controlling Strategic Alliances
HOFFMANN-LA ROCHE, Ltd., Basel

Bodo von Wartenberg
Stellvertr. Leiter Unternehmensentwicklung
Jungheinrich AG, Hamburg

Roland D. Benarey-Meisel
Direktor Einkaufs- und Beschaffungscontrolling
Kaufhof Holding AG, Köln

Dr. Michael Majerus
Prokurist, Leiter der Abteilung Betriebswirtschaft
Mannesmann AG; Düsseldorf

Bernd Graf
Prokurist, Bereichsleiter Controlling und Informationsverarbeitung
Müller-Weingarten AG, Weingarten

Ulrich Grillo
Leiter Hauptabteilung Controlling
Rheinmetall AG; Düsseldorf

Dr. Klaus Kaiser
Leiter Hauptabteilung Beteiligungscontrolling und Wirtschaftlichkeitsrechnungen
RWE Energie AG, Essen

Dr. Jan C. Heitmüller
Leiter Zentralabteilung Unternehmensentwicklung
Thyssen Handelsunion AG, Düsseldorf

Dr. Günter U. Krenz
Abteilungsleiter Sonderaufgaben
RWE Energie AG, Essen

Dr. Clemens Gocke
Beteiligungen, Planung und Systeme
VEBA AG, Düsseldorf

Herrn Hartlief
Abteilung Konzernentwicklung
VEBA AG, Düsseldorf

Dr. Band
Konzerncontrolling: Neue Projekte/Strategien
Volkswagen AG

Anlage II: Leitfaden für die Expertengespräche zum Stand des Kooperationscontrolling in der Praxis und zu Erfolgs- und Mißerfolgsfaktoren im Kooperationsmanagement

Im Vorfeld der Gespäche wurde versucht, durch Zeitschriften- und Datenbankanalysen sowie durch das Studium von Veröffentlichungen der Unternehmungen bereits ein möglichst umfangreiches Verständnis über den allgemeinen Tätigkeitsbereich und die spezifischen Kooperationserfahrungen der untersuchten Unternehmungen zu gewinnen. Ausgehend von der Grundstruktur des folgenden Leitfadens wurden durch zusätzliche, einzelfallspezifische Fragen interessante Gesprächsinhalte vertieft. In einigen Fällen konnte in Ergänzung zu den Gesprächen auch auf vertrauliche, schriftliche Informationen und Planungsunterlagen zurückgegriffen werden, die von den Interviewpartnern zur Verfügung gestellt wurden.

Gesprächsleitfaden

A: Allgemeiner Teil

1. In welchem Bereich(en) ist Ihre Unternehmung schwerpunktmäßig tätig (Industrie, Dienstleistung, Branche) und welche Größe hat sie (Mitarbeiter, Umsatz)?

2. Welche Funktion haben Sie in Ihrer Unternehmung und welche Aufgaben werden von Ihnen und Ihrer Abteilung im allgemeinen wahrgenommen?

3. Was verstehen Sie unter "strategischen Unternehmungskooperationen"? Lassen sich verschiedene Arten strategischer Kooperationen unterscheiden? Wie würden Sie strategische Kooperationen von anderen Organisationsformen (Beteiligungen, Allianzen, Partnerschaften, Akquisitionen, Fusionen) abgrenzen?

4. Welche Erfahrungen haben Sie persönlich bzw. Ihre Unternehmung mit strategischen Kooperationen bereits gemacht?

Nr.	Branche/Tätigkeits-bereiche	Partner	Art der Kooperation	Zielsetzungen/ Motive	Erfolg/ Mißerfolg	Besonderheiten

B: Prozeß des Kooperationsmanagement

1. Welche Ziele wurden mit den bisherigen Kooperationen angestrebt (Aufbau von Erfolgspositionen, Nutzung bestehender Erfolgspotentiale, Erzielung von Lerneffekten,...)? Welche Ziel-, Bewertungs- und Steuerungsgrößen werden bei strategischen Kooperationen angewandt (Rentabilitätsgrößen, Umsätze/Umsatzveränderungen, Marktanteile/Marktanteilsveränderungen, Art und Größe der Lerneffekte, ...)?

2. Können sie anhand eines Beispiels oder allgemein beschreiben, welche Aufgaben im Rahmen des Kooperationsmanagementprozesses anfallen und ob einzelne, abgrenzbare Kooperationsphasen existieren?

3. Wie erfolgt die Initiierung strategischer Kooperationen? Welche Bedeutung hat die Kooperationsplanung? Welche besonderen Planungsaufgaben bestehen bei strategischen Kooperationen?

4. Welche betriebswirtschaftlichen Instrumente und Verfahren werden zur Kooperationsplanung und -steuerung in Ihrer Unternehmung schwerpunktmäßig eingesetzt? Wie geeignet erscheinen Ihnen diese und andere Instrumente? Welche konkreten Probleme treten beim Einsatz dieser Instrumente und Verfahren auf?

Planungsinstrumente	Einsatzgrad	Potentiale und Probleme
Versionen von Portfolio-Instrumenten		
Lückenanalyse		
Strategische Bilanzen		
Wertkettenanalyse		
Nutzwertanalyse		
Risikoanalysen		
Strategische Budgetierung		
Szenario-Technik		
Sensitivitätsanalysen		
Kernkompetenzen-Analyse		
Target Costing		
Meilenstein-Technik		
...		
....		
...		

5. Welche Besonderheiten ergeben sich bei der Partnersuche, -bewertung und -auswahl? Welche Kriterien werden schwerpunktmäßig zur Partnerbewertung herangezogen?

6. Wie ist der Entscheidungs- und Verhandlungsprozeß über das Kooperationseingehen und die Kooperationsgestaltung organisiert? Welche spezifischen Probleme treten in dieser Kooperationsphase auf? Welche betriebswirtschaftlichen Instrumente werden zur Entscheidungs- und Verhandlungsunterstützung eingesetzt?

7. Welche Besonderheiten bestehen hinsichtlich der Kooperationssteuerung und -kontrolle während der Kooperationsdurchführung? Welche organisatorischen Einheiten sind für die Kooperationskontrolle zuständig?

8. Welche betriebswirtschaftlichen Instrumente und Verfahren werden zur Kooperationskontrolle in Ihrer Unternehmung schwerpunktmäßig eingesetzt? Wie geeignet erscheinen Ihnen diese und andere Instrumente? Welche konkreten Probleme treten beim Einsatz dieser Instrumente und Verfahren auf?

Kontrollinstrumente	Einsatzgrad	Potentiale und Probleme
Kennzahlen/ Kennzahlensysteme		
Kosten- und Wirtschaftlichkeitsrechnungen		
Benchmarking		
Monatliche Berichte		
Strategiesitzungen / Strategie-Audits		
Sachzielkontrollen/ Meilensteinüberprüfungen		
Budgetvergleiche		
.....		
.....		
.....		

9. Welche Arten von Berichten werden bei der Kooperationsdurchführung und -kontrolle verwendet? Welche inhaltlichen Punkte enthalten diese Berichte? Welche spezifischen Probleme bestehen hinsichtlich der Einrichtung von Informationssystemen in Kooperationen?

10. Welche organisatorischen Abteilungen/Stellen sind in die Planung, Steuerung und Kontrolle von strategischen Kooperationen eingebunden? Wie erfolgt die Aufgabenverteilung und Abstimmung zwischen den beteiligten Unternehmungseinheiten? Welche Abteilung ist für die übergeordnete Koordination innerhalb der Unternehmung und zwischen den Partnerunternehmungen zuständig? Ändert sich die Aufgabenverteilung im Verlauf einer Kooperation?

11. Welche Aufgaben und Funktionen nehmen die Controllingabteilungen beim Kooperationsmanagement wahr (Art und Umfang der Aufgaben, Mitwirkungsgrad bei Entscheidungen, Beziehung zu anderen Funktionsträgern, Abgrenzung zum Kooperationsmanagement)?

12. Erachten Sie den derzeitigen Mitwirkungsgrad des Controlling für angemessen? Welche Aufgaben sollten von einem Kooperationscontrolling wahgenommen werden?

C: Erfolg, Erfolgsmanagement und Erfolgs- und Mißerfolgsfaktoren

1. Wie wird in Ihrer Unternehmung der Erfolg einer Kooperationsstrategie definiert? Anhand welcher Größen wird der Kooperationserfolg während und nach der Beendigung einer Zusammenarbeit gemessen?

2. Haben Sie oder Ihre Unternehmung bereits besondere Erfahrungen mit Kooperationserfolgen und -mißerfolgen gesammelt? Welches waren hierfür die Gründe und Ursachen?

3. Bezogen auf ihre bisherige Kooperationerfahrungen, welches sind die wichtigsten erfolgskritischen Faktoren strategischer Kooperationen?

4. Welche Konsequenzen ergeben sich aus diesen Erfolgs- und Mißerfolgsfaktoren für die Gestaltung des Kooperationsmanagement und -controlling?

5. Welche Bedeutung werden Kooperationsstrategien in der Zukunft haben? Plant ihre Unternehmung, in der Zukunft einen stärkeren oder einen weniger intensiven Gebrauch von strategischen Kooperationen zu machen? Werden Kooperationsstrategien generell eher an Bedeutung gewinnen oder verlieren?

Schriften zum Management

herausgegeben von Claus Steinle

Band 1: Andreas Daum: **Erfolgs- und Mißerfolgsfaktoren im Büro-Projektmanagement**, ISBN 3-87988-054-9, München und Mering 1993, 412 S., DM 56.80

Band 2: Uwe Wolfgang Botschatzke: **Informationsverarbeitungs-Controlling in Dienstleistungsunternehmungen. Zielorientierte Steuerung der betrieblichen Informationsverarbeitung**, ISBN 3-87988-068-9, München und Mering 1993, 266 S., DM 46.80

Band 3: Ulrich Bertram: **Früherkennungsorientierte Steuerung. Theoretische Grundlagen und Anwendung für Versicherungsunternehmungen**, ISBN 3-87988-076-X, München und Mering 1993, 329 S., DM 46.80

Band 4: Friedel Ahlers: **Strategische Nachwuchskräfterekrutierung über Hochschulkontakte. Empfehlungen zum Management personalbeschaffungsorientierter Hochschulkontakte auf Grundlage einer Unternehmungsbefragung**, ISBN 3-87988-078-6, München und Mering 1994, 325 S., DM 46.80

Band 5: Holger Beiersdorf: **Informationsbedarf und Informationsbedarfsermittlung im Problemlösungsprozeß „Strategische Unternehmungsplanung"**, ISBN 3-87988-104-9, München und Mering 1995, 349 S., DM 49.80

Band 6: Volker Kirschbaum: **Unternehmungserfolg durch Zeitwettbewerb. Strategie, Implementation und Erfolgsfaktoren,** ISBN 3-87988-137-5, München und Mering 1995, 354 S., DM 49.80

Band 7: Anastassios Anastassiou: **Personalführung in Deutschland und Griechenland im Vergleich,** ISBN 3-87988-138-3, München und Mering 1995, 405 S., DM 59.80

Band 8: Claudia Schmidt: **Personalmanagement-Konzept für Dienstleistungsunternehmungen. Theoretisches Gerüst und Anwendungsfall,** ISBN 3-87988-186-3, München und Mering 1996, 395 S., DM 56.80

Band 9: Rüdiger Kraege: **Controlling strategischer Unternehmenskooperationen. Aufgaben, Instrumente und Gestaltungsempfehlungen,** ISBN 3-87988-212-6, München und Mering 1997, 330 S., DM 52.80

Controlling strategischer Unternehmungskooperationen

Angesichts der zunehmenden Dynamik und Komplexität des unternehmerischen Umfeldes stellen Unternehmungen ihre Wertschöpfungsstrukturen und -ketten zunehmend in Frage, ist ein verstärktes Outsourcing auch strategischer Wertschöpfungsbestandteile zu beobachten und kommt es zu einer Rückbesinnung auf unternehmerische Kernkompetenzen bei gleichzeitiger Ausweitung ihres Einsatzes auf unterschiedliche Branchen. Die Verschiebung von produktbezogenen auf kompetenzbezogene Industriestrukturen führt dabei zwangsläufig zur stärkeren Bildung von kooperativen Organisationsformen wie Strategische Allianzen, Joint Ventures und Strategische Wertschöpfungspartnerschaften. Damit stehen die Unternehmungen jedoch vor neuen betriebswirtschaftlichen Aufgaben hinsichtlich der zielorientierten Planung, Steuerung und Kontrolle von strategischen Kooperationen, um der hohen Gefahr von Kooperationsmißerfolgen proaktiv entgegenzuwirken.
Die vorliegende Arbeit zeigt anhand einer phasenbezogenen Gliederung des Kooperationsmanagementprozesses die Aufgaben, Instrumente und Potentiale eines Kooperationscontrolling. Für jede Phase des Kooperationsprozesses, von der Strategischen Initiierung bis zur Auflösung oder Weiterentwicklung, werden vielfältige Instrumente zur potential- und wertorientierten Kooperationssteuerung vorgestellt. Dabei werden auch konkrete Handlungsempfehlungen für den Kooperationspraktiker generiert. Zudem liefert die Arbeit wertvolle Informationen und Hinweise über kooperationsbezogene Erfolgsfaktoren und die organisatorische Verankerung eines Kooperationscontrolling.

Dr. Rüdiger Kraege (geb. 1967) hat in Hannover und in Frankreich Wirtschaftswissenschaften studiert. Von 1993 bis 1996 war er bei der Managementberatung A.T.Kearney mit der Durchführung vorwiegend europäischer Strategieprojekte beschäftigt. Die vorliegende Arbeit ist das Ergebnis seiner Promotion am Lehrstuhl Unternehmensführung und Organisation von Prof. Dr. C. Steinle an der Universität Hannover. Seit Juli 1996 ist er als Projektleiter in der Unternehmensentwicklung einer internationalen Einzelhandelsunternehmung tätig.

Rainer Hampp Verlag München und Mering 1997

ISBN 3-87988-212-6 ISSN 0943-5387 WG: 17

206$05584698

Deutsche Zentralbibliothek für Wirtschaftswissenschaften