ECONSTOR
*Make Your Publications Visible.*

A Service of

ZBW Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Hammes, Michael

**Article — Digitized Version**

# Wettbewerbspolitische Aspekte strategischer Allianzen

Wirtschaftsdienst

*Suggested Citation:* Hammes, Michael (1993) : Wettbewerbspolitische Aspekte strategischer Allianzen, Wirtschaftsdienst, ISSN 0043-6275, Nomos, Baden-Baden, Vol. 73, Iss. 9, pp. 493-500

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/137048

**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

Michael Hammes

# Wettbewerbspolitische Aspekte strategischer Allianzen

*Als Instrument zur Koordinierung unternehmerischer Aktivitäten sind strategische Allianzen zunehmend in das Blickfeld der Wettbewerbspolitiker geraten. Worauf ist das Entstehen solcher Kooperationsformen zurückzuführen? Wo sind Konflikte mit der staatlichen Wettbewerbspolitik zu erwarten, und wie könnten diese gelöst werden?*

Im Zuge der überaus dynamischen Entwicklung der Weltwirtschaft in den vergangenen Jahren kam es zur Herausbildung strategischer Allianzen, die der Koordination ökonomischer Aktivitäten dienen. Strategische Allianzen zwischen Unternehmen weisen vielfältige Erscheinungsformen auf. Sie lassen sich als Reaktion auf die zunehmend schneller eintretenden Änderungen und den steigenden Komplexitätsgrad des wirtschaftlichen Umfeldes deuten. Dabei können Allianzen in Konflikt mit dem Wettbewerbsrecht geraten, was sie zum Gegenstand einer wettbewerbspolitischen Betrachtung macht. Bereits im Rahmen der 5. Internationalen Kartellkonferenz 1990 in Berlin waren strategische Allianzen ein zentrales Thema der Erörterungen, und auch das Bundeskartellamt griff in seinem Tätigkeitsbericht für die Jahre 1989/90 erstmals das Phänomen der strategischen Allianzen auf und kündigte deren eingehende Untersuchung in mehreren Wirtschaftszweigen an.

Im Zusammenhang mit den Schwierigkeiten bei den GATT-Verhandlungen im Rahmen der Uruguay-Runde warnte der damalige Präsident des Bundeskartellamtes vor staatlichem Protektionismus, selektiver Industriepolitik und einer privatwirtschaftlich organisierten Beschränkung des Wettbewerbs und des freien Welthandels. Strategische Allianzen seien oftmals nichts anderes als grenzüberschreitende Industriekartelle, die eine Deformation der Weltwirtschaft bewirken[1]. Dieser Auffassung lassen sich andere Motive für Allianzen entgegenhalten, deren primärer Anreiz in der Erringung von Wettbewerbsstärke zu sehen ist, die aber nicht unbedingt mittels Wettbewerbsbeschränkungen zu erreichen versucht wird. Die folgenden Ausführungen versuchen, neben einer Darstellung der vielfältigen Erscheinungsformen von strategischen Allianzen, diese in den Rahmen der Neuen Institutionenökonomie zu integrieren und einer wettbewerbspolitischen Analyse zu unterziehen.

*Michael Hammes, 28, Dipl.-Wirtschaftsingenieur, ist wissenschaftlicher Mitarbeiter des Fachgebiets Wirtschaftspolitik am Institut für Volkswirtschaftslehre der Technischen Hochschule Darmstadt.*

## Zielsetzung von Allianzen

Der Begriff der strategischen Allianz erfährt in der Literatur keine einheitliche Verwendung. Er stellt ein umfassendes Schlagwort zur Erfassung einer Vielzahl von Ausgestaltungsmöglichkeiten der unternehmerischen Kooperation dar, wobei zunehmend auf die globale Dimension der Zusammenarbeit abgestellt wird. Eine präzise Definition des Allianzbegriffes zieht zwangsläufig eine Beschränkung der Betrachtung auf spezifische Allianzausprägungen nach sich. Eine umfassende Definition kann daher nur allgemein formuliert sein[2]: Als strategische Allianzen kann man die aus einem wechselseitigen Bedürfnis generierte Zusammenarbeit von Unternehmen zur Erreichung gemeinsamer oder komplementärer Ziele (auf strategischer Ebene) unter Teilung von Risiken bezeichnen[3]. Die Zusammenarbeit ist dabei in der Regel langfristig angelegt und auf ein Teilgebiet des Spektrums der jeweiligen unternehmerischen Aktivitäten beschränkt (z.B. bei horizontalen Allianzen auf ein bestimmtes stra-

[1] Vgl. W. Kartte: Ein Handelskodex für die Großen Sieben, in: FAZ vom 15. Februar 1992.

[2] Teilweise werden als strategische Allianzen nur Kooperationen zwischen aktuellen oder potentiellen Konkurrenten eines Geschäftsfeldes bezeichnet. Der Allianzbegriff umfaßt dann lediglich horizontale Kooperationen; vgl. A. Gahl: Die Konzeption strategischer Allianzen, Berlin 1991, S. 11 f.

[3] Vgl. J. D. Lewis: Strategische Allianzen, Frankfurt 1991, S. 14.

tegisches Geschäftsfeld). Möchte man strategische Allianzen von „normalen" Unternehmenskooperationen abgrenzen, können sie als langfristig geschlossene Kooperationen insbesondere zur Abwicklung von globalen Aktivitäten verstanden werden.

Strategische Allianzen weisen in ihrer praktischen Ausgestaltung vielfältige Erscheinungsformen auf. Nach Allianzgebieten können Allianzen zur Produkt- und Technologieentwicklung sowie Vertriebsallianzen unterschieden werden. Allianzpartner können dabei Kunden, Zulieferer, Konkurrenten, branchenfremde Unternehmen oder auch Hochschulen sein. Hinsichtlich der rechtlichen Gestaltungsmöglichkeiten eröffnet sich ein breites Spektrum möglicher Allianzformen beginnend mit informellen oder vertraglichen Vereinbarungen (dies können Verträge über den Austausch von Produkten oder Kooperationsverträge zur Fertigung und Entwicklung von Produkten sein, die als Konzessions-, Lizenz-, Distributions- oder Franchisingverträge ausgestaltet sein können) über einseitige und wechselseitige Unternehmungsbeteiligungen (Minderheitsbeteiligungen) und Joint Ventures bis hin zu strategischen Netzwerken.

Bei der Beurteilung dieser vielfältigen Erscheinungsformen strategischer Allianzen müssen die Veränderungen im wirtschaftlichen Umfeld, in dem die Unternehmen agieren, berücksichtigt werden. Dabei ist insbesondere auf die folgenden technisch-ökonomischen Entwicklungen hinzuweisen[4]:

☐ die schnell fortschreitende Entwicklung neuer Technologien, verbunden mit einem starken Anstieg der Forschungs- und Entwicklungskosten bei gleichzeitiger Verkürzung der Produktlebenszyklen, so daß die Gesamtkosten eines neuen Produktes in einem kürzeren Zeitraum amortisiert werden müssen;

☐ eine zunehmende Kapitalintensität der Produktion, woraus ein wachsender Finanzbedarf resultiert, der häufig von einem einzelnen Unternehmen nicht mehr zu dekken ist;

☐ die fortschreitende Globalisierung der Märkte, die einen weltweiten Wettbewerb hervorbringt und zur Existenzsicherung der Unternehmen deren globale Präsenz erfordert, was im Gegensatz zu einer beschränkten Ressourcenbasis eines einzelnen Unternehmens steht;

☐ der Trend einer wachsenden Nachfrage nach Systemlösungen aus einer Hand, die vielfältige technische und ökonomische Kompetenzen erfordern, die von einem einzelnen Unternehmen häufig nur schwer zu gewährleisten sind.

Diese Triebkräfte setzen dem eigenständigen Agieren von Unternehmen zunehmend engere Grenzen und machen somit eine Kooperation oder Fusion mit anderen Unternehmen notwendig, um die Überlebensfähigkeit des eigenen Unternehmens zu stärken und um Wettbewerbsstärke zu erlangen. Unter dem Begriff Wettbewerbsstärke ist allgemein die Erringung größerer Effizienz und Flexibilität sowie größerer Vorteile in bezug auf den Zeitwettbewerb zu fassen[5]. Im einzelnen resultiert die Wettbewerbsstärke aus der Möglichkeit einer verbesserten Entwicklung neuer Technologien und Materialien, aus einer Senkung der Entwicklungs- und Herstellkosten, aus einer Verbesserung des Markt- und Ressourcenzugangs und angewandter Technologien, aus der Internationalisierung der Absatzmärkte sowie aus der Stärkung der Wachstumsfähigkeit (Präsenz auf den Wachstumsmärkten), der Finanzkraft und der Koordinationsfähigkeit des Managementsystems[6].

### Minimierung von Transaktionskosten

Wie läßt sich nun die Herausbildung von strategischen Allianzen wirtschaftstheoretisch erklären? Legt man die neoklassische Theorie zugrunde, ist die Erklärung in dem Versuch der Unternehmen zu sehen, Wettbewerbsbeschränkungen zu erreichen. In der neoklassischen Theorie wird dabei die Aufteilung der ökonomischen Aktivitäten auf Märkte und Unternehmen jedoch als gegeben hingenommen. Das Unternehmen wird lediglich als Produktionsfunktion abgebildet[7].

In der von Ronald H. Coase begründeten Transaktionskostentheorie werden im Gegensatz zur neoklassischen Auffassung die Grenzen des Unternehmens nicht mehr als gegeben erachtet[8]. Märkte und Unternehmen sind nach Coase lediglich verschiedene Alternativen, um ökonomische Beziehungen zu organisieren. Während dieses auf den Märkten über den Preismechanismus geschieht, soll es auf der Unternehmensebene durch die Überwachung und die Anweisungen des Managements sichergе-

[4] Vgl. O. W. Asbeck: Wirkungsvolle Zusammenarbeit gleichberechtigter Partner – Die Arbeit von strategischen Allianzen, in: Blick durch die Wirtschaft, 27. November 1990.

[5] Vgl. O. W. Asbeck, a.a.O. Aus einer Untersuchung von McKinsey ergibt sich, daß High-Tech-Produkte (z.B. im Bereich Mikroelektronik) in fünf Jahren ein Drittel weniger Gewinn bringen, wenn sie sechs Monate zu spät und unter Einhaltung des Entwicklungsetats auf den Markt kommen. Dagegen sinkt der Gewinn nur um 4%, wenn sie – bei Überschreitung des Etats um 50% – rechtzeitig herauskommen; vgl. J. D. Lewis, a.a.O., S. 48; sowie A. Gahl, a.a.O., S. 16, und die dort angegebene Literatur.

[6] Vgl. J. D. Lewis, a.a.O., Kapitel 3.

[7] Vgl. O. E. Williamson: The Economic Institutions of Capitalism, New York 1985, S. 8.

[8] Vgl. R. H. Coase: The Nature of the Firm, in: R. H. Coase: The Firm, the Market, and the Law, Chicago 1980, S. 33 ff.

stellt werden. In beiden Fällen entstehen Kosten, die als Transaktionskosten bezeichnet werden und als Kosten für die Nutzung des ökonomischen Systems aufgefaßt werden können[9]. Betrachtet man die Institutionen Markt und Unternehmen, lassen sich diese Transaktionskosten in die Kosten der Marktbenutzung und in die Koordinierungskosten im Unternehmen einteilen. Dabei entstehen die Kosten der Marktbenutzung durch die Anbahnung (Such- und Informationskosten) und durch den Abschluß (Verhandlungs- und Entscheidungskosten) von Verträgen, durch die Überwachung und Durchsetzung der Vertragspflichten sowie aus möglichen Anpassungen von Verträgen an geänderte Umweltbedingungen. In ähnlicher Weise äußern sich die Kosten der Koordinierung von Transaktionen in einem Unternehmen. Es sind dies z.B. die Kosten der Informationsweitergabe und -verarbeitung, Entscheidungs- und Kontrollkosten sowie Konfliktkosten[10].

Die Höhe der Transaktionskosten ist dabei abhängig von der Gestaltung des institutionellen Rahmens (z.B. Markt, Unternehmen oder Hybridformen, die zwischen diesen beiden Extremen anzusiedeln sind[11]), in den die jeweiligen Transaktionen eingebettet sind. Nach Coase läßt sich die Entstehung von Unternehmen dadurch erklären, daß die Aufnahme von Transaktionen in diese Institution eine Einsparung von Transaktionskosten ermöglicht. Die optimale Unternehmensgröße ist erreicht, wenn die Grenzkosten der unternehmensinternen Koordination gleich den Grenzkosten der Benutzung des Preismechanismus sind.

### Wahl der Organisationsform

Im Analyserahmen der Institutionenökonomie wird demnach ein Institutionenvergleich hinsichtlich der Minimierung von Transaktionskosten vorgenommen. Effizient ist diejenige Institution, die die geringsten Transaktionskosten generiert[12]. Auch das Ziel der Unternehmen, Wettbewerbsstärke zu gewinnen, kann als Auswahl zwischen unterschiedlichen Institutionen nach dem Prinzip der Transaktionskostenminimierung verstanden werden. Die oben dargestellten neuen technisch-ökonomischen Entwicklungen auf den Märkten erfordern neue Tätigkeiten, die unter Beibehaltung der alten Institutionen zu steigenden Transaktionskosten führen würden. Um die Transaktionskosten zu minimieren, ist die Suche nach neuen effizienteren institutionellen Arrangements notwendig, die z.B. in strategischen Allianzen (hybride Institution) oder in Unternehmenszusammenschlüssen bzw. Fusionen bestehen können. Strategische Allianzen sind dann effizient, wenn sie im Vergleich zur Zusammenschlußalternative und gegenüber der Marktkontrahierung geringere Transaktionskosten aufweisen.

In der Transaktionskostenanalyse wird gewöhnlich von der Existenz unvollständiger Verträge aufgrund der eingeschränkten Rationalität der Beteiligten und vom Einsatz transaktionsspezifischer Investitionen ausgegangen. Spezifische Investitionen begründen eine Quasi-Rente (Mehrertrag gegenüber der nächstbesten Verwendung einer Investition), die durch opportunistisches (eigennütziges) Verhalten des Transaktionspartners ausgebeutet werden kann. Diese Gefahr erfordert ein Überwachungssystem, das allerdings hohe Transaktionskosten verursachen kann. Durch die Integration einer Markttransaktion in ein Unternehmen (z.B. durch eine Fusion) können dann das Kontrollproblem entschärft und die Transaktionskosten verringert werden.

Worin liegen aber die Vorteile von strategischen Allianzen gegenüber Fusionen hinsichtlich ihrer transaktionskostenreduzierenden Wirkung? Im Gegensatz zur Fusion beziehen strategische Allianzen nur einen Teilbereich der unternehmerischen Aktivitäten der jeweiligen Allianzpartner ein. Hohe Reibungsverluste (hohe Transaktionskosten) z.B. als Folge unterschiedlicher Unternehmenskulturen werden verringert bzw. vermieden. Zu beachten ist, daß aus multinationalen Kooperationen durch die unterschiedlichen Landeskulturen, die verschiedenen Rechtssysteme etc. gegenüber nationalen Partnerschaften höhere Transaktionskosten resultieren können. Weiterhin sind bei Fusionen zunehmende Bürokratiekosten zu erwarten, die durch Anreizverluste infolge der Integration von Markttransaktionen in das Unternehmen entstehen[13].

Strategische Allianzen können darüber hinaus bei entsprechender Ausgestaltung opportunistisches Verhalten eindämmen und zumindest auf lange Frist eine kooperative vertrauensvolle „Transaktionsatmosphäre" schaffen.

---

[9] Vgl. K. Arrow: The Organization of Economic Activity, in: The Analysis and Evaluation of Public Expenditure, Washington D.C. 1969, S. 48.

[10] Vgl. z.B. R. Richter: Sichtweise und Fragestellungen der Neuen Institutionenökonomie, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Gesellschaftswissenschaften, 1990, S. 571-591.

[11] Hybridformen sind die am häufigsten anzutreffenden Institutionen zwischen den Idealtypen Markt und Unternehmen. Sie vereinigen marktliche und hierarchische Koordinationsmechanismen. Beispiele hierfür sind u.a Franchising, langfristige Verträge, Netzwerke, Management-Holdings.

[12] Dies gilt nur, wenn die Produktionskosten von der gewählten Institution unabhängig sind. Economies of scale beschreiben lediglich den technischen Zusammenhang, daß die Durchschnittskosten mit wachsender Produktionsmenge fallen. Soweit Economies of scale mit unterschiedlichen institutionellen Lösungen realisiert werden können, sind nur die Transaktionskosten als Einflußgröße für die Wahl einer bestimmten Institution maßgeblich.

[13] Vgl. zu dieser Überlegung ausführlich O. E. Williamson, a.a.O, Kap. 6.

Zu denken ist hierbei an das Eingehen glaubhafter Bindungen (z.B. durch von beiden Transaktionspartnern getätigte spezifische Investionen als „Geiseln"), an den Reputationsverlust infolge des Brechens der Allianzvereinbarungen oder aber an die Festlegung prägnanter und allgemein akzeptierter „Spielregeln" wie gemeinsames und gleichberechtigtes Eigentum in der Form eines Joint Ventures (50:50 Kapitalbeteiligung), welches gleiche Gewinnchancen, aber auch gleiches Risiko für die Transaktionspartner festlegt. Dadurch werden komplexe Mechanismen zur Überwachung der Allianzvereinbarungen vereinfacht, so daß Transaktionskosten verringert werden können[14].

Strategische Allianzen können aus der Sichtweise der Neuen Institutionenökonomie also mit dem Streben der Unternehmen nach einer Transaktionskostenminimierung und nach einer Stärkung ihrer Wettbewerbsposition erklärt werden und hängen nicht zwangsläufig mit dem Versuch zusammen, Wettbewerbsbeschränkungen zu errichten.

### Wettbewerbspolitische Konflikte

Es besteht jedoch ein Konfliktpotential von Allianzen in bezug auf die staatliche Wettbewerbspolitik. In seinem Tätigkeitsbericht von 1989/90 hat das Bundeskartellamt erstmals das Phänomen der strategischen Allianzen aufgegriffen und versucht, eine zunächst vorläufige wettbewerbspolitische Einschätzung zu formulieren, da gegenwärtig eine Prüfung von zahlreichen Allianzen aus den Bereichen der Automobil-, Elektronik- und Chemieindustrie vorgenommen wird[15]. Die wettbewerbspolitische Skepsis gegenüber Allianzen gründet sich in der Gefährdung des Wettbewerbs durch die Abstimmung wechselseitiger Interessen der Allianzpartner. Transaktionen erfolgen unter der Umgehung des Marktes, mit der Folge, daß die Wettbewerbsintensität sinken kann. Darüber hinaus wird der Wettbewerb durch einen Informationsaustausch über Marktverhältnisse, welcher eine Risikoausschaltung der unternehmerischen Tätigkeit bewirkt, und durch die Verhinderung des Entdeckungswettbewerbes aufgrund des Verzichts auf parallele Forschungs- und Entwicklungsanstrengungen als gefährdet angesehen.

Horizontale Allianzen von Wettbewerbern werden grundsätzlich als problematisch betrachtet, da diese die Ausschaltung des Wettbewerbs zum Ziel oder zur Folge haben können. Sofern die Reziprozität von Leistung und Gegenleistung gewahrt bleibt, bestehen jedoch hinsichtlich des Informationsaustausches bezogen auf komplementäre Güter zur selbständigen Entwicklung von neuen Produkten durch die Beteiligten keine Bedenken. Vertikale Allianzen können vor allem dann wettbewerbspolitisch bedenklich sein, wenn sie zu einer Beeinträchtigung der Marktzutrittsbedingungen führen. Strategische Allianzen von mittelständischen Unternehmen hingegen, die die Tatbestände in § 5b und § 5c GWB erfüllen, sind wettbewerbspolitisch unbedenklich. Kritisch zu betrachten sind solche Kooperationen jedoch bei einer Beteiligung von Großunternehmen.

Strategische Allianzen im Bereich Forschung und Entwicklung können durch die Reduzierung von Kosten und Risiken gerade auf wachstumsträchtigen Zukunftsmärkten den technischen Fortschritt beschleunigen bzw. neue Märkte und neue Produkte erschließen. So können Marktgegebenheiten vorherrschen, die eine gemeinsame Forschung und Entwicklung erfordern, um die Aufwendungen in ein tragbares Verhältnis zu den Rendite- bzw. Gewinnerwartungen zu setzen. Als unproblematisch werden konzerninterne Kooperationen zwischen Tochtergesellschaften und Kooperationen von Unternehmen, die nicht in direktem oder in potentiellem Wettbewerb zueinander stehen, angesehen.

In ihrem neuesten Hauptgutachten hat sich auch die Monopolkommission im Rahmen der Erörterung der strategischen Handelspolitik und einer internationalen Wettbewerbsordnung mit der Thematik der strategischen Allianzen auseinandergesetzt. Nach der Auffassung der Kommission ist der im Tätigkeitsbericht des Bundeskartellamtes dargelegten Einschätzung die Möglichkeit des Aufholwettbewerbs durch Unternehmenskooperationen und die wesentlich geringere wettbewerbspolitische Bedenklichkeit solcher Kooperationen auf Märkten, die durch internationalen Wettbewerb und eine hohe Marktdynamik geprägt sind, hinzuzufügen[16].

### Wettbewerbspolitische Beurteilung

Die hier dargelegte Einschätzung strategischer Allianzen durch die Kartellbehörde und die Monopolkommission erkennt also durchaus auch positive bzw. wettbewerbsneutrale Effekte dieser Form unternehmerischer Zusammenarbeit an. Der wettbewerbspolitische Vorwurf gegenüber Allianzen erstreckt sich im wesentlichen auf die Behinderung des Wettbewerbs als Folge einer „be-

---

[14] Zur Abhängigkeit der Transaktionskosten von Opportunismus und Spezifität siehe ausführlich O. E. Williamson, a.a.O.

[15] Vgl. Bundeskartellamt: Tätigkeitsbericht 1989/90, Bundestags-Drucksache 12/847, S. 30 ff. In seinem neuesten Tätigkeitsbericht 1991/92 (Bundestags-Drucksache 12/5200) werden strategische Allianzen thematisch nicht mehr aufgegriffen. Es wird auf die 6. Internationale Kartellkonferenz im Mai 1992 in Berlin verwiesen (Thema: Strategische Allianzen – eine neue Herausforderung für die Wettbewerbspolitik), deren Dokumentation demnächst erscheinen wird.

[16] Vgl. Monopolkommission: 9. Hauptgutachten 1990/91, Bundestags-Drucksache 12/3031 vom 13. Juli 1992, Tz. 1199 ff.

triebswirtschaftlichen Logik" der friedlichen Koexistenz der Allianzpartner und auf die Abnahme der globalen Wettbewerbsintensität als Folge des Austausches „am Markt vorbei"[17]. Es drängt sich zumindest vordergründig eine weitgehende Ähnlichkeit von strategischen Allianzen mit Kartellen auf. Aus dieser Perspektive sind Äußerungen zu sehen, die eine Verschärfung der rechtlichen Bestimmungen für strategische Allianzen fordern[18].

Kartelle dienen auf der Basis von vertraglichen Abmachungen der Verhaltensabstimmung der beteiligten Unternehmen. Im einzelnen kann die Festlegung von Preisen, Konditionen, Territorien etc. Bestandteil einer solchen Kartellvereinbarung sein. Natürlich können gerade horizontale Allianzen den gleichen Zweck verfolgen oder zur Behinderung von Konkurrenten genutzt werden bzw. eine solche Behinderung zur Folge haben. Mit einer Gleichwertigkeit von Allianzen und Kartellen ist besonders dann zu rechnen, wenn beispielsweise der Komplexitätsgrad des Allianzproduktes gering ist, nur sehr wenige Anbieter vorhanden sind und sich das betreffende Produkt in einer späten Phase des Produktlebenszyklus befindet[19].

Dem ist jedoch entgegenzuhalten, daß strategische Allianzen zwischen Unternehmen zumeist auf solchen Märkten eingegangen werden, auf die diese Charakterisierung nicht zutrifft. Insbesondere die Allianzen im Bereich Forschung und Entwicklung sind in der Mehrzahl bei den neuen Technologien wie Informations-, Bio- oder Werkstofftechnologien zu beobachten[20]. Strategische Allianzen können als ein dynamischer Wettbewerbsfaktor angesehen werden, wenn sie die Erschließung neuer Technologien sowie neuer Produkte und Märkte zum Ziel haben. Von Marktbeherrschung kann hier zunächst keine Rede sein, da das Produkt noch gar nicht existiert. Sind die Märkte offen, wird nach einer Etablierung der Produkte ein Wettbewerb durch das Auftreten von Nachahmern oder Lizenznehmern entstehen[21]. Beispielsweise beruhte die schnelle Herausbildung des Eurobondmarktes nicht zuletzt auf der strategischen Allianz der Banken First Boston und Credit Suisse. Während Credit Suisse den Zugang zum europäischen Kapitalmarkt in die Kooperation einbrachte, profitierte die Bank vom Zugang zum US-amerikanischen Anleihenmarkt und von den Kenntnissen hinsichtlich der Gestaltung von Finanzinnovationen durch First Boston. Bis heute – mehr als zehn Jahre nach der Gründung dieser Allianz – hat sich eine starke Belebung des Wettbewerbs auf diesem Markt eingestellt[22].

Gegen die Einstufung von strategischen Allianzen als Kartelle spricht zudem, daß sie in der Regel zeitlich befristet sind, so daß die Allianzpartner nach der angestrebten Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit ihren eigenen Weg gehen. Beispielsweise sind die Sandoz AG und die Bayer AG strategische Allianzen mit japanischen Pharmaunternehmen eingegangen, um eine eigene Präsenz auf dem japanischen Markt aufzubauen. Nachdem dieses Ziel erreicht war, haben beide ihre Allianzen verlassen. Heute nehmen die Unternehmen den neunten bzw. den zwölften Platz auf dem japanischen Pharmamarkt ein[23]. Schließlich ist selbst zwischen den Unternehmen einer strategischen Allianz Wettbewerb auf den Tätigkeitsfeldern möglich, die nicht zur Allianzvereinbarung gehören. So verfügen die Partner auch bei einer gemeinsamen Forschung, Entwicklung und Fertigung in einem getrennten Vertrieb noch über genügend vom Allianzpartner unabhängig zu bestimmende Wettbewerbsparameter, wie z.B. Ausstattungsvariationen, individuelles Zubehörangebot, Finanzierungskonditionen oder allgemeiner Kundenservice[24].

Strategische Allianzen zielen nicht per se auf Wettbewerbsbeschränkungen ab, sondern sie können – wie es die Neue Institutionenökonomie zeigt – durch die Einsparung von Transaktionskosten motiviert sein. Häufig ist es nicht einmal möglich, bestimmte Transaktionen über den Markt zu tätigen. Dies wird insbesondere bei F+E-Kooperationen deutlich, die primär dem Austausch und der gemeinsamen Entwicklung von technischem Wissen dienen. Komplexe Wissenszusammenhänge können in der Regel nicht ohne weiteres z.B. durch Patente transferiert werden. Durch strategische Allianzen kann daher ein Zugriff auf spezifische „Wissensmonopole" der Partner erfolgen (z.B. das Erlernen der schlanken Produktion in Allianzen von US-amerikanischen und japanischen Unternehmen in der Automobilindustrie)[25].

Weiterhin ist auch zwischen einzelnen strategischen Allianzen ein starker Wettbewerb möglich. Es scheint

[17] Vgl. W. Kartte, a.a.O.

[18] Vgl. H. H. Hollmann: Strategische Allianzen, unternehmens- und wettbewerbspolitische Aspekte, in: Wirtschaft und Wettbewerb, Heft 4, 1992, S. 302.

[19] Vgl. S. Voigt: Strategische Allianzen, in: WiSt, Nr.5, 1993, S. 248.

[20] Vgl. z.B. J. Hagedoorn: Strategic technology alliances and modes of cooperation in hightechnology industries, in: G. Grabher (Hrsg.): The embedded firm, London 1993, S. 116-137.

[21] Vgl. H. Giersch: Das Prinzip Offenheit, in: Wirtschaftswoche Nr. 38, 1992, S. 46-48.

[22] Vgl. H. A. Henzler: Ein Lernspiel ohne Grenzen, in: C. Bronder, R. Pritzl (Hrsg.): Wegweiser für strategische Allianzen, Frankfurt, Wiesbaden 1992, S. 439 f.

[23] Vgl. H. A. Henzler, a.a.O., S. 438.

[24] Vgl. H. H. Hollmann, a.a.O., S. 303.

[25] Vgl. H. A. Henzler, a.a.O., S. 434 ff.

sich in einem zunehmenden Maße herauszustellen, daß man sich von der bisherigen Betrachtung des Wettbewerbs als Ausdruck des Konkurrenzverhaltens vieler vollkommen unabhängiger Unternehmen verabschieden muß, um zukünftig Wettbewerb als einen Wettstreit ganzer Wertschöpfungsketten und Allianznetzwerke um die jeweiligen Absatzmärkte zu begreifen[26].

### Angemessene Referenzstruktur?

Die wettbewerbspolitische Beurteilung von Allianzen ist daher auch von dem zugrunde gelegten Referenzmodell abhängig und damit von der Fragestellung, ob viele kleine Unternehmen besser sind als wenige starke bzw. netzwerkartige Unternehmensverbände. Sicherlich ist auf konzentrierten Märkten die Gefahr von Wettbewerbsbeschränkungen größer, die Märkte müssen jedoch zunehmend im globalen Zusammenhang gesehen werden. Hier könnten solche Gefahren gemäß der Theorie der „contestable markets" durch eine Stärkung des potentiellen Wettbewerbs eingeschränkt werden. Perfekt anfechtbare Märkte sind durch einen kostenlosen Marktzutritt und Marktaustritt zu beschreiben. Im Marktgleichgewicht ergibt sich eine Konstellation, bei der der Eintritt eines potentiellen Konkurrenten nicht vorteilhaft ist und ebenfalls kein Marktaustritt eines etablierten Wettbewerbers erfolgt.

Im Gegensatz zur klassischen Wettbewerbsdefinition ist für „contestable markets" vollkommene Konkurrenz nicht notwendig, sondern es können auch Oligopole oder gar Monopole wettbewerbsfähige Marktformen sein, so daß die Marktstruktur für die Wettbewerbsbeurteilung in den Hintergrund tritt. Da aber in der Regel Transaktionskosten vorhanden sind und auch aufgrund versunkener Kosten ein kostenloser Marktaustritt nicht möglich ist, werden vollkommen anfechtbare Märkte in der Realität nicht anzutreffen sein. Jedoch können „contestable markets" eine effiziente und wettbewerbsfähige Referenzstruktur darstellen. Zur Annäherung an diese Referenzstruktur ist vor allem eine Deregulierung der Märkte und deren Öffnung durch den Abbau staatlicher bzw. nationaler Marktzutrittsschranken notwendig[27].

Dieser letztgenannte Aspekt weist schließlich auch auf einen weiteren Beweggrund für strategische Allianzen hin, der in der Umgehung von staatlich errichteten Handelshemmnissen zu sehen ist. Insbesondere nicht-tarifäre Handelshemmnisse wie z.B. „freiwillige" Selbstbeschränkungsabkommen oder Einfuhrbeschränkungen bzw. auch staatliche Beihilfen für Forschung und Entwicklung können durch das Eingehen von strategischen Allianzen mit Partnern aus den protektionierenden Staaten umgangen werden. Ist z.B. die Gewährung von Forschungssubventionen von der Nationalität der Antragsteller abhängig, kann durch die Wahl eines geeigneten Allianzpartners der Zugriff auf solche staatlichen Beihilfen erfolgen[28]. Weiterhin können Allianzen dazu beitragen, „local content"-Vorschriften zu erfüllen, und damit eine Möglichkeit bieten, den ungehinderten Zugang zu wirtschaftlichen Integrationsräumen (z.B. EG, EFTA, NAFTA) zu erhalten.

### Nationales und EG-Recht

Die Chancen zur Wettbewerbsstärkung durch das Eingehen strategischer Allianzen einerseits und das sich daraus ergebende wettbewerbspolitische Konfliktpotential andererseits zeigen, daß Allianzen sehr differenziert betrachtet werden müssen und damit auch in der wettbewerbspolitischen Praxis eine dementsprechende Behandlung erfahren sollten. Dabei stellt sich die Frage, ob das wettbewerbsrechtliche Instrumentarium geeignet ist, das Entstehen strategischer Allianzen, die den Wettbewerb beeinträchtigen, zu verhindern.

Sofern strategische Allianzen aufgrund von Anteilserwerbungen den Zusammenschlußtatbestand des GWB und der Verordnung Nr. 4064/89 (Fusionskontrollverordnung) der EG-Kommission erfüllen, unterliegen sie der nationalen bzw. einer EG-weiten Fusionskontrolle. Zu beachten ist nach Art. 3 Abs. 2 EG-FusKontrVO die Unterscheidung hinsichtlich konzentrativer und kooperativer Gemeinschaftsunternehmen. Letztere unterliegen im Gegensatz zum deutschen Recht auf EG-Ebene nicht der Zusammenschlußkontrolle, sondern werden als vertragliche Vereinbarung behandelt. Bei vertraglichen Regelungen kann je nach der Art der inhaltlichen Vereinbarungen der § 1 GWB (Untersagung von Kartellen) zur Anwendung kommen. Dies ist insbesondere dann zu erwarten, wenn der Allianzzweck in einer gemeinsamen Produktion und einem gemeinsamen Vertrieb besteht oder aber Gebietsaufteilungen sowie Mengen-, Preis- und Quotenfestlegungen vorsieht. Gesetzliche Freistellungsmöglichkeiten von diesem Kartellverbot sind in den §§ 2 ff. GWB festgelegt. Das Kartellverbot wird durch das Konzept des Arbeitsgemeinschaftsgedankens (zeitlich befristete Kooperation) eingeschränkt.

Analog zur Fusionskontrolle sind auch die Art. 85 und 86 EWG-Vertrag auf EG-Ebene zu beachten. Nach

[26] Vgl. z.B. J. Sydow: Strategische Netzwerke in Japan, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 1991, S. 238-254.

[27] Vgl. H. Berg: Internationale Wettbewerbsfähigkeit und nationale Zusammenschlußkontrolle, in: FIW-Schriftenreihe, Heft 113, Köln 1985. Zum Contestability-Konzept siehe J. Tirole: The Theory of Industrial Organization, Cambridge 1986, S. 308 ff.

[28] Vgl. S. Voigt, a.a.O., S.249.

Art. 85 Abs. 1 EWG-Vertrag sind alle Unternehmensvereinbarungen verboten, die den Handel zwischen den Mitgliedstaaten beeinträchtigen und eine Verhinderung, Einschränkung oder Verfälschung des Wettbewerbs bewirken. Auch im EG-Wettbewerbsrecht sind zahlreiche Legalisierungsmöglichkeiten vorgesehen. Neben den Vereinbarungen, die von der Anwendung des Art. 85 EWG-Vertrag ausgenommen sind, können nach Art. 85 Abs. 3 EWG-Vertrag Gruppenfreistellungen bzw. Einzelfallfreistellungen vorgenommen werden. Gruppenfreistellungen existieren für horizontale und vertikale Vereinbarungen für gewerbliche Schutzrechte sowie für spezifische Vereinbarungen in bestimmten Wirtschaftszweigen. Während Vereinbarungen, für die eine Gruppenfreistellung existiert, in der Regel nicht angemeldet werden müssen, ist für Einzelfallfreistellungen durch die EG-Kommission ein Antrag zu stellen. Neben diesen Legalisierungsmöglichkeiten können Unternehmen bei der EG-Kommission nach Art. 2 der Verordnung Nr. 17/62 (Kartellverordnung) ein Negativattest beantragen, in dem die Kommission zum Ausdruck bringt, daß nach gegenwärtiger Sachlage die betreffende Vereinbarung nicht gegen Art. 85 Abs. 1 EWG-Vertrag verstößt[29]. Die Anwendung der in Art. 86 geregelten Mißbrauchsaufsicht bleibt von Freistellungen unberührt[30].

Das im GWB kodifizierte und im EWG-Vertrag sowie in den relevanten Verordnungen verankerte wettbewerbsrechtliche Instrumentarium erscheint insgesamt als ausreichend zur Erfassung von wettbewerbspolitisch bedenklichen Auswirkungen strategischer Allianzen. Wünschenswert wäre jedoch eine stärkere Flexibilisierung des deutschen Kartellverbots[31]. Die Legalisierungsmöglichkeiten der §§ 2-7 GWB sind sehr speziell und greifen durch ihre zeitliche Beschränkung (§ 11 GWB) zu kurz. Neben den in den §§ 5b und 5c freigestellten Kooperationsvereinbarungen zwischen kleinen und mittleren Unternehmen ergibt sich für Allianzen im wesentlichen nur über den § 5 (Rationalisierungskartelle) und den § 5a (Spezialisierungskartelle) eine Legalisierung. Art. 85 Abs. 3 EWG-Vertrag ermöglicht dagegen der EG-Kommission durch die dort geregelte Freistellung eine flexiblere Handhabung. Zwar eröffnet auch der § 8 GWB (Sonderkartelle) über einen Antrag beim Bundesminister für Wirtschaft die Möglichkeit einer Sondergenehmigung (vergleichbar der Ministererlaubnis nach § 24 Abs. 3 GWB im Rahmen der Zusammenschlußkontrolle), jedoch ist der Inhalt dieser Vorschrift sehr restriktiv und unterstellt den Antragstellern explizit eine Beschränkung des Wettbewerbs (§ 8 Abs. 1 GWB). Insbesondere die sich durch die Einführung der schlanken Produktion abzeichnende neue Qualität in der Beziehung zwischen Zulieferern und Herstellern bedarf einer besseren Berücksichtigung im Wettbewerbsrecht. So wurde im Auftrag der EG-Kommission ein Gutachten hinsichtlich der wettbewerbspolitischen Einschätzung der Zulieferbeziehungen in der Automobilindustrie durchgeführt. Im Ergebnis wird in diesem Gutachten die Einführung einer neuen Gruppenfreistellung für Zulieferbeziehungen empfohlen. Diese Gruppenfreistellung soll jedoch nicht nur auf die Automobilindustrie beschränkt sein, sondern auch auf andere Branchen angewendet werden können[32].

### Erfassung globaler Wettbewerbswirkungen

Nach der Auffassung der Monopolkommission erscheint die bisherige Entscheidungspraxis des Bundeskartellamtes in bezug auf strategische Allianzen als nicht zu restriktiv. Die oftmals erhobene Kritik einer zu starken Ausrichtung an den inländischen Wettbewerbswirkungen ist einer nationalen Wettbewerbsbehörde, deren Befugnisse (z.B. Datenerhebung) an den Landesgrenzen enden, immanent[33]. Zwar ergibt sich durch das Wettbewerbsrecht der EG eine überregionale Erfassung eines großen Wirtschaftsraumes, die durch den EWR-Vertrag auf die EFTA-Staaten ausgeweitet wird, der globale Wettbewerb bleibt jedoch weiterhin nur unzureichend berücksichtigt. Insbesondere ist festzustellen, daß strategische Allianzen von der Wettbewerbspolitik einzelner Länder entsprechend der dort anzutreffenden Wettbewerbsgesetze – falls solche überhaupt vorhanden sind – eine unterschiedliche Behandlung erfahren. Die Wettbewerbswirkungen von global agierenden Allianzen werden damit auf den einzelnen regionalen Märkten unterschiedlich bewertet oder überhaupt nicht erfaßt, so daß vermehrt Forderungen nach einer internationalen Wettbewerbsordnung erhoben werden.

Während ein allgemeiner Konsens dahingehend zu beobachten ist, daß die Einhaltung fairer Spielregeln und der Abbau nationaler Schutzmechanismen angestrebt werden sollte, existiert bezüglich der konkreten Ausgestaltung einer solchen Ordnung eine Reihe unterschiedlicher Vorschläge. So wird z.B. der Einbau von internationalen Wettbewerbsregeln gegen privatwirtschaftlich verursachte Wettbewerbsbeschränkungen in das GATT ge-

[29] Vgl. dazu auch W. Kartte: Wettbewerbspolitische und wettbewerbsrechtliche Probleme strategischer Allianzen, in: C. Bronder, R. Pritzl, a.a.O., S. 401 ff.

[30] Entscheidung des EuGH vom 10.Juli 1989, Tetra Pak T-51/89. Vgl. dazu den XX. Bericht über die Wettbewerbspolitik 1991, S. 133 ff.

[31] Vgl. H. H. Hollmann, a.a.O., S. 301.

[32] Vgl. B. Nagel: EG-Wettbewerbsrecht und Zulieferbeziehungen der Automobilindustrie, Gutachten im Auftrag der EG-Kommission, 1992.

[33] Vgl. Monopolkommission, a.a.O., Tz. 1192 ff.

fordert. Dies könnte auf der Basis des UNCTAD-Kodex, der bislang als umfassendste, weltweit akzeptierte Ausarbeitung über Prinzipien des Wettbewerbs gilt, geschehen. Darüber hinaus wird auch die Institutionalisierung einer Weltkartellbehörde als internationale Wettbewerbsaufsicht z.B. im Rahmen des GATT propagiert[34].

Einen anderen Vorschlag unterbreitet die Monopolkommission. Sie sieht in einer konsequenten extraterritorialen Anwendung der nationalen Rechtsvorschriften nach dem Inlandskonzept die Möglichkeit, eine globale Wettbewerbskontrolle zu realisieren. Nach dem Inlandskonzept hat die nationale Wettbewerbsbehörde die Befugnis, gegen alle Wettbewerbsbeschränkungen vorzugehen, die sich im Inland auswirken, auch dann, wenn sie auf Vorgängen im Ausland beruhen bzw. von Unternehmen mit Sitz im Ausland verursacht werden[35]. Dies kann jedoch aufgrund der unterschiedlichen Wettbewerbsgesetze in den einzelnen Ländern und Regionen zu Konflikten zwischen den Wettbewerbsbehörden führen, wenn sich eine Wettbewerbshandlung (z.B. das Eingehen einer strategischen Allianz) in verschiedenen Ländern auswirkt und damit mehrere Kartellbehörden gleichzeitig diese Wettbewerbshandlung aufgreifen. Zur Flankierung einer solchen Vorgehensweise empfiehlt die OECD die Zusammenarbeit der nationalen Wettbewerbsbehörden auf der Basis bilateraler und multilateraler Abkommen, wie diese bereits in den siebziger Jahren zwischen der Bundesrepublik und den USA und im Jahr 1991 zwischen den USA und der EG abgeschlossen wurden[36]. Dadurch kann eine Abstimmung in Konfliktfällen der oben beschriebenen Art und damit letztlich auch eine Harmonisierung der nationalen Wettbewerbsvorschriften erreicht werden[37].

### Ausblick

Von den beiden hier angeführten Lösungsprinzipien zur Schaffung einer internationalen Wettbewerbsordnung erscheint die von der Monopolkommission propagierte extraterritoriale Anwendung nationalen Wettbewerbsrechts nach dem Inlandsprinzip in Kombination mit Koordinierungsabkommen auf bilateraler oder multilateraler Basis praktikabler als die Empfehlung des Einbaus von Wettbewerbsregeln gegen privatwirtschaftliche Wettbewerbsbeschränkungen in das GATT. Dies ist auch vor dem Hintergrund zu sehen, daß das GATT hinsichtlich seiner bisherigen Aufgaben genügend Probleme zu bewältigen hat, wie dies bei den Verhandlungen über den Abbau staatlicher Wettbewerbsbeschränkungen im Rahmen der Uruguay-Runde deutlich festzustellen ist.

Die Koordinierung und Harmonisierung nationaler Wettbewerbspolitiken mittels zwischenstaatlicher Abkommen verspricht besonders dann eine große Wirksamkeit zu entfalten, wenn die beteiligten Länder einen hohen Welthandelsanteil repräsentieren. Das hierfür richtungsweisende Abkommen zwischen der EG und den USA müßte dazu um entsprechende Vereinbarungen mit Japan ergänzt werden. Die zunehmend intensiver werdenden Konsultationen zwischen der Generaldirektion Wettbewerb der EG-Kommission und der japanischen Kartellbehörde und die Gespräche über die Anwendungspraxis des Wettbewerbsrechts im Rahmen der Initiative zum Abbau struktureller Handelshemmnisse zwischen Japan und den USA lassen dies in vielleicht nicht allzu ferner Zukunft als möglich erscheinen.

[34] Vgl. H. A. Henzler: Ein Lernspiel ohne Grenzen, in: FAZ vom 29. Februar 1992.

[35] Monopolkommission, a.a.O., Tz. 1127. Das Inlandskonzept ist im GWB und im US-amerikanischen Antitrustrecht verankert. Der Europäische Gerichtshof hat die Anwendung des Konzepts auch für das EG-Wettbewerbsrecht bestätigt.

[36] Empfehlung des OECD-Rates vom 21. Mai 1986.

[37] Vgl. Monopolkommission, a.a.O., Tz. 1127 ff.

**HERAUSGEBER:** HWWA – Institut für Wirtschaftsforschung – Hamburg (Präsident: Prof. Dr. Erhard Kantzenbach, Vizepräsident: Prof. Dr. Hans-Jürgen Schmahl)

**Geschäftsführend:** Dr. Otto G. Mayer

**REDAKTION:**
Dr. Klaus Kwasniewski (Chefredakteur), Wiebke Bruderhausen, Dipl.-Vw. Susanne Erbe, Dipl.-Vw. Claus Hamann, Dipl.-Vw. Christoph Kreienbaum, Helga Wenke, Dipl.-Vw. Irene Wilson, M.A.

**Anschrift der Redaktion:** Neuer Jungfernstieg 21, 20347 Hamburg, Tel.: (040) 3562306/307

**Verlag und Anzeigenannahme:**
Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG, Waldseestraße 3-5, 76530 Baden-Baden, Tel. (07221) 2104-0, Telefax (07221) 210427

**Bezugsbedingungen:** Abonnementpreis jährlich DM 106,– (inkl. MwSt.), Studentenabonnement DM 53,– zuzüglich Porto und Versandkosten (zuzüglich MwSt. 7%); Einzelheft DM 9,–; Abbestellungen vierteljährlich zum Jahresende. Zahlungen jeweils im voraus an: Nomos-Verlagsgesellschaft, Stadtsparkasse Baden-Baden, Konto 5-002266

**Anzeigenpreisliste:** Nr. 1 vom 1. 1. 1993

**Erscheinungsweise:** monatlich

**Druck:** AMS Wünsch Offset-Druck GmbH, 92306 Neumarkt/Opf.

Die Zeitschrift sowie alle in ihr enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischem System.
Namentlich gezeichnete Artikel müssen nicht die Meinung der Herausgeber/Redaktion wiedergeben. Unverlangt eingesandte Manuskripte – für die keine Haftung übernommen wird – gelten als Veröffentlichungsvorschlag zu den Bedingungen des Verlages. Es werden nur unveröffentlichte Originalarbeiten angenommen. Die Verfasser erklären sich mit einer nicht sinnentstellenden redaktionellen Bearbeitung einverstanden.