

Schade, Sonja

Book — Digitized Version

Kennzahlengestütztes Controlling für mittelständische Unternehmenskooperationen

Bochumer Beiträge zur Unternehmensführung, No. 75

Provided in Cooperation with:

Peter Lang International Academic Publishers

Suggested Citation: Schade, Sonja (2007) : Kennzahlengestütztes Controlling für mittelständische Unternehmenskooperationen, Bochumer Beiträge zur Unternehmensführung, No. 75, ISBN 978-3-631-75502-0, Peter Lang International Academic Publishers, Berlin, <https://doi.org/10.3726/b14018>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/182667>

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.



<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Sonja Schade

Kennzahlengestütztes Controlling für mittelständische Unternehmens- kooperationen



Sonja Schade

Kennzahlengestütztes Controlling für mittelständische Unternehmenskooperationen

Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) stellen einen Großteil der europäischen Wettbewerbswirtschaft dar. Aufgrund ihrer geringen Unternehmensgröße sind sie darauf angewiesen, enger mit ihren Lieferanten und Kunden zusammenzuarbeiten, als Großunternehmen dies tun. Dabei gehen sie mit ihren Marktpartnern verschiedene Formen der Unternehmenskooperation ein. Um diese Zusammenarbeit besser planen und gestalten zu können, wird ein kennzahlenbasiertes Informationssystem entwickelt, das auf die Möglichkeiten und Bedürfnisse des KMU-Controllings abgestellt ist. Das Ergebnis dieser Untersuchung ist ein umfassendes Controllingsystem, anhand dessen die wesentlichen kooperationsbezogenen Informationen zusammengetragen, aufgearbeitet und ausgewertet werden können. Somit legt das hier dargestellte Kooperations-controllingsystem die Basis für ein integratives KMU-Controlling.

Sonja Schade, geboren 1978; Stipendiatin der Stiftung der Deutschen Wirtschaft; bis Frühjahr 2002 Studium der Wirtschaftswissenschaft an der Ruhr-Universität Bochum; bis Sommer 2006 dort Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Produktionswirtschaft mit begleitender Promotion; Beratertätigkeit für mittelständische Kooperationsprojekte; Trainerin bei der BME-Akademie; Veröffentlichung verschiedener Aufsätze zur KMU-Planung.

**Kennzahlengestütztes Controlling für mittelständische
Unternehmenskooperationen**

BOCHUMER BEITRÄGE ZUR UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Herausgegeben von

Prof. Dr. Michael Abramovici, Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Walther Busse von Colbe,
Prof. Dr. Dr. h.c. Werner H. Engelhardt, Prof. Dr. Roland Gabriel,
Prof. Dr. Gert Laßmann, Prof. Dr. Wolfgang Maßberg, Prof. Dr. Horst Meier,
Prof. Dr. Bernhard Pellens, Prof. Dr. Mario Rese, Prof. Dr. Marion Steven,
Prof. Dr. Rolf Wartmann, Prof. Dr. Brigitte Werners

Band 75



PETER LANG

Frankfurt am Main · Berlin · Bern · Bruxelles · New York · Oxford · Wien

Sonja Schade

**Kennzahlengestütztes
Controlling
für mittelständische
Unternehmenskooperationen**



PETER LANG

Internationaler Verlag der Wissenschaften

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <<http://www.d-nb.de>> abrufbar.

Open Access: The online version of this publication is published on www.peterlang.com and www.econstor.eu under the international Creative Commons License CC-BY 4.0. Learn more on how you can use and share this work: <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>.



This book is available Open Access thanks to the kind support of ZBW – Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft.

Zugl.: Bochum, Univ., Diss., 2006

Gedruckt auf alterungsbeständigem,
säurefreiem Papier.

D 294
ISSN 1860-479X
ISBN 978-3-631-57058-6
ISBN 978-3-631-75502-0 (eBook)

© Peter Lang GmbH
Internationaler Verlag der Wissenschaften
Frankfurt am Main 2007

Printed in Germany 1 2 3 4 6 7

www.peterlang.de

**Meiner Familie
für ihre Unterstützung und ihr Verständnis**

Geleitwort

Trotz der großen gesamtwirtschaftlichen Bedeutung von kleinen und mittelgroßen Unternehmen (KMU) werden diese einerseits in der betriebswirtschaftlichen Literatur weitgehend vernachlässigt, andererseits findet von Unternehmensseite nur eine zögerliche Umsetzung betriebswirtschaftlicher Konzepte statt. Dies gilt auch für die Unternehmenskooperation, die in den letzten Jahren im Mittelstand erheblich an Umfang und Gewicht zugenommen haben. Daher ist es eine große Herausforderung für die Betriebswirtschaftslehre, auf KMU und ihre besonderen Bedürfnisse zugeschnittene Konzepte und Instrumente zu entwickeln, die diesen Unterstützung bei der Ausschöpfung ihrer strategischen Potenziale sowie bei der Planung, Steuerung und Kontrolle der operativen Prozesse bieten. Da gerade das Controlling sowohl in den einzelnen KMU als auch für KMU-Kooperationen in der Regel nur sehr schwach ausgeprägt ist, liegt hier der Ansatzpunkt der vorliegenden Dissertationsschrift. Der wissenschaftliche Wert der von Frau Dr. Schade an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaft der Ruhr-Universität Bochum eingereichten Arbeit besteht darin, dass sie – ausgehend von den Informations- und Steuerungsbedürfnissen in KMU – ein speziell für Kooperationen von kleinen und mittelgroßen Unternehmen geeignetes Controllingsystem entwickelt. Da viele mittelständische Unternehmensführer einen technisch geprägten Ausbildungshintergrund haben, bietet es sich aus Gründen der Nachvollziehbarkeit und Akzeptanz an, sich auf Kennzahlen als wesentliches Controllinginstrument zu konzentrieren und diese – in Abhängigkeit von der Kooperationsform – zu einem leicht handhabbaren und aussagekräftigen Kennzahlensystem zusammenzufassen.

Der Kern der Arbeit ist ein auf Basis der Balanced Scorecard entwickeltes, kennzahlenbasiertes Controllingsystem für KMU-Kooperationen. Frau Dr. Schade gelingt es, ein theoriegeleitetes System zu präsentieren, das sich einerseits auf wenige, für mittelständische Unternehmensführer handhabbare Kennzahlen beschränkt, andererseits aber den jeweiligen Informations- und Steuerungsbedarf abdeckt. Das Kennzahlensystem ist hierarchisch und modular aufgebaut, indem mit zunehmender Komplexität und Intensität der Kooperation entsprechen den zunehmenden Bedürfnissen der Beteiligten jeweils zusätzliche Kennzahlen vorgeschlagen werden. Die Kennzahlen berücksichtigen sowohl monetäre Ziele als auch andere quantitative Performancemaße in angemessenem Umfang.

Mit der Konzeption dieses Kennzahlensystems ist es Frau Dr. Schade gelungen, einerseits alle relevanten Bereiche einer KMU-Kooperation angemessen zu berücksichtigen, andererseits die Unternehmensführungen nicht mit zu umfangreichen und komplexen Datenanforderungen und Detailinformationen zu überfordern. Ich wünsche der Arbeit, die einen beachtlichen Beitrag zur Weiterentwicklung des Controllings in KMU darstellt, eine gute Aufnahme nicht nur auf wissenschaftlicher Ebene, sondern insbesondere in der betrieblichen Praxis.

Bochum, im Januar 2007

Prof. Dr. Marion Steven

Vorwort

Das Denken fällt oft schwer – indes,

Das Schreiben geht auch ohne es.

(Wilhelm Busch, 1832-1908)

Gut ein halbes Jahr nach Fertigstellung der Dissertation erscheint die Anfertigung eines Vorworts in der Tat zu den schwierigsten Abschnitten der gesamten Arbeit zu werden. Gilt es doch, kritisch Resümée zu ziehen über den weitreichenden und nun abgeschlossenen Lebensabschnitt meiner universitären Ausbildung. Dreizehn Jahre Schullaufbahn, neun Semester Studium und die darauf folgenden vier Jahre der Promotion haben mir das „Schreiben“ zwar durchaus näher gebracht, das „Denken“ gestaltet sich jedoch nach wie vor immer wieder als neue Herausforderung. Dementsprechend möchte ich mich beim „Denken“ in diesem Vorwort insbesondere auf das „Danken“ beschränken, an alle diejenigen, die meinen bisherigen Lebensweg begleitet und geprägt haben.

Mit Bezug auf meine Dissertation gilt mein Dank zunächst meiner akademischen Lehrerin Frau Prof. Dr. Marion Steven, die mir die Möglichkeit und die notwendige Freiheit gegeben hat, um meine individuellen Vorstellungen in einem eigenständigen Dissertationsprojekt umzusetzen. Für die Übernahme des Zweitgutachtens sowie die Leitung der Disputation danke ich darüber hinaus den Herren Prof. Dr. Hannes Streim sowie Prof. Dr. Dieter Bender. In diesem Zusammenhang gilt mein besonderer Dank unserer langjährigen Sekretärin Frau Auguste Lamers, die sich trotz ihres Ruhestands akribisch mit dem formalen Gelingen meiner Dissertation auseinandergesetzt hat. Somit hat sie nicht nur den Entstehungsprozess materiell durch ihren Frohsinn, sondern auch den Fertigstellungsprozess formal durch ihr Korrekturlesen positiv beeinflusst. Meinem langjährigen Kollegen und Freund Dr. Christian Einhaus gebührt darüber hinaus besonderer Dank für die Unterstützung bei diversen Formatierungsproblemen. Insgesamt war meine Zeit am Lehrstuhl für Produktionswirtschaft der Ruhr-Universität Bochum sowohl als Studentische Hilfskraft als auch später als Wissenschaftliche Mitarbeiterin stets geprägt von einem offenen und freundschaftlichen Arbeitsklima, in dem es Spaß gemacht hat, eigene Ideen zu entwickeln und diese in den Lehrstuhllalltag zu integrieren. Über die gesamten sieben einhalb Jahre Lehrstuhlzeit lässt sich demnach abschließend sagen, dass wir uns allzeit gut *vertragen* haben.

Über die akademisch Begleitung hinaus möchte ich mich natürlich bei meiner Familie und dabei insbesondere bei meinem Mann Sörn, meinen Schwiegereltern und meinen Kindern Klara Sophie und Simon Leonard bedanken. Während mein Mann und meine Schwiegereltern immer wieder fachliche bzw. praxisbezogene Denkanstöße für meine Dissertation geliefert haben, haben meine Kinder stets aufs Neue dafür gesorgt, den Blick für das Wesent-

liche im Leben nicht zu verlieren. Dabei danke ich Klara ganz besonders dafür, dass sie mir während der Schlussphase der Dissertation durch einen ausgeprägten Nachtschlaf genügend Freiraum für die notwendigen Korrekturen gegeben hat. Simon gehört mein Dank dafür, dass er mich sogar in die Disputation begleitet und mir im wahrsten Sinne des Wortes innerlich Mut zugesprochen hat. Mein Dank dafür hat in der Vergangenheit oft unter Zeitmangel und der neurotischen Gereiztheit beinahe fertiger Promovenden gelitten. Dass meine Familie mich dennoch stets *ertragen* hat, ist Anlass für mein besonderes Dankeschön.

Der größte Dank gilt zweifels ohne meinen Eltern Elisabeth und Josef Große-Jäger. Ohne ihre umfassende Unterstützung, ihre Liebe, ihre bedingungslose Fürsorge und die gesunde Portion Gottvertrauen, die sie mir auf meinen Lebensweg mitgegeben haben, hätte ich nie die Energie gehabt, ein so umfassendes Projekt wie diese Dissertation anzugehen. Vom ersten Schultag an haben sie mir gezeigt, dass es sich lohnt, für seine Ideen zu kämpfen, niemals aufzugeben und immer wieder darauf vertrauen zu können, dass jemand da ist, der einem den Rücken stärkt. Abschließend möchte ich ohne jede Einschränkung resümieren, dass wir uns nicht nur vertragen und manches Mal auch ertragen haben, sondern dass mich meine Eltern bis auf den heutigen Tag mit *getragen* haben. Ihnen sowie meiner eigenen kleinen Familie möchte ich deshalb diese Arbeit widmen.

Hattingen, im Frühjahr 2007

Sonja Schade

Inhaltsübersicht

Inhaltsverzeichnis	XIII
Abbildungsverzeichnis	XIX
Tabellenverzeichnis	XXIII
1 Einleitung.....	1
1.1 Die Bedeutung der Controllingunterstützung in kleinen und mittelgroßen Unternehmen	1
1.2 Vorgehensweise und Gedankengang der vorliegenden Arbeit.....	4
2 Einordnung und Relevanz mittelständischer Unternehmen.....	9
2.1 Definition mittelständischer Unternehmen.....	9
2.2 Einfluss und Entwicklung mittelständischer Unternehmen in der Gesamtwirtschaft.....	17
2.3 Besonderheiten der KMU gegenüber Großunternehmen.....	26
3 Unternehmenskooperationen in mittelständischen Unternehmen.....	41
3.1 Unternehmenskooperationen in Theorie und Praxis.....	41
3.2 Die Abgrenzung des Kooperationsbegriffs	65
3.3 Gestaltungsformen mittelständischer Unternehmenskooperationen	99
4 Controlling in mittelständischen Unternehmenskooperationen.....	129
4.1 Grundlagen des Controllings	129
4.2 Controlling in mittelständischen Unternehmen	141
4.3 Die Gestaltung des Kooperationscontrollings	165
4.4 Kennzahlen als Instrument zur Bewältigung der Aufgaben des operativen Kooperationscontrollings	198
4.5 Die Implementierung des Kooperationscontrollings	250
5 Fazit und Ausblick	281
6 Anhang.....	287
A.1 Verzeichnis der in Abschnitt 4.4 eingeführten Kennzahlen.....	287
A.2 Fragebogen zur Umfrage in mittelständischen Unternehmen des mittleren Ruhrgebiets	294

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	XIX
Tabellenverzeichnis	XXIII
1 Einleitung	1
1.1 Die Bedeutung der Controllingunterstützung in kleinen und mittelgroßen Unternehmen	1
1.2 Vorgehensweise und Gedankengang der vorliegenden Arbeit	4
2 Einordnung und Relevanz mittelständischer Unternehmen	9
2.1 Definition mittelständischer Unternehmen	9
2.1.1 Die Entwicklung des Mittelstandsbegriffs in der Literatur	9
2.1.2 Der Begriff des mittelständischen Unternehmens	12
2.2 Einfluss und Entwicklung mittelständischer Unternehmen in der Gesamtwirtschaft	17
2.2.1 Die statistische Einordnung mittelständischer Unternehmen	17
2.2.2 Die volkswirtschaftliche Bedeutung mittelständischer Unternehmen	22
2.3 Besonderheiten der KMU gegenüber Großunternehmen	26
2.3.1 Unternehmensinterne Strukturunterschiede gegenüber Großunternehmen	28
2.3.2 Unternehmensexterne Unterschiede bezüglich des Marktverhaltens von KMU und Großunternehmen	33
3 Unternehmenskooperationen in mittelständischen Unternehmen	41
3.1 Unternehmenskooperationen in Theorie und Praxis	41
3.1.1 Unternehmenskooperationen in der Wirtschaftswissenschaft	41
3.1.1.1 Die Ursachen kooperativen Verhaltens in KMU	43
3.1.1.2 Die Gestaltung kooperativen Verhaltens in KMU	48
3.1.1.3 Die Auswirkungen kooperativen Verhaltens für KMU	53
3.1.2 Unternehmenskooperationen in der Wirtschaftspraxis	57
3.1.2.1 Fremdinitiierte Kooperationsprojekte im mittleren Ruhrgebiet	59
3.1.2.2 Eigeninitiierte Kooperationsprojekte im mittleren Ruhrgebiet	60
3.2 Die Abgrenzung des Kooperationsbegriffs	65

3.2.1	Der Kooperationsbegriff	65
3.2.1.1	Die Evolution des Kooperationsbegriffs.....	65
3.2.1.2	Arten der unternehmerischen Zusammenarbeit	68
3.2.2	Abgrenzungsmerkmale mittelständischer Unternehmenskooperationen	74
3.2.2.1	Merkmale der Anbahnungsphase	75
3.2.2.2	Merkmale der Vorbereitungsphase.....	78
3.2.2.3	Merkmale der Durchführungsphase	81
3.2.2.4	Merkmale der Nachbereitungsphase	86
3.2.3	Systematisierung mittelständischer Unternehmenskooperationen	88
3.2.3.1	Relevante Kriterien zur Bestimmung mittelständischer Unternehmenskooperationen.....	88
3.2.3.2	Die Kennlinien der KMU-Kooperationsformen	94
3.3	Gestaltungsformen mittelständischer Unternehmenskooperationen	99
3.3.1	Rahmenvereinbarungen	100
3.3.1.1	Voraussetzungen und Einsatzbereiche der Rahmenvereinbarung.....	100
3.3.1.2	Gestaltung und Spannungsfelder der Rahmenvereinbarung....	103
3.3.2	Operative Zusammenarbeit.....	107
3.3.2.1	Voraussetzungen und Einsatzbereiche der Operativen Zusammenarbeit	108
3.3.2.2	Gestaltung und Spannungsfelder der Operativen Zusammenarbeit	110
3.3.3	Strategische Partnerschaft.....	114
3.3.3.1	Voraussetzungen und Einsatzbereiche der Strategischen Partnerschaft.....	114
3.3.3.2	Gestaltung und Spannungsfelder der Strategischen Partnerschaft.....	117
3.3.4	Konzernierung	120
3.3.4.1	Voraussetzungen und Einsatzbereiche der Konzernierung	121
3.3.4.2	Gestaltung und Spannungsfelder der Konzernierung.....	123
4	Controlling in mittelständischen Unternehmenskooperationen	129
4.1	Grundlagen des Controllings	129

4.1.1	Der Controllingbegriff	129
4.1.1.1	Die Entstehung des Controllingbegriffs	129
4.1.1.2	Die Differenzierung verschiedener Controllingkonzeptionen	132
4.1.2	Das Controllingsystem.....	135
4.1.2.1	Die Controllingorganisation.....	135
4.1.2.2	Die Controllingaufgaben.....	137
4.1.2.3	Die Controllinginstrumente.....	140
4.2	Controlling in mittelständischen Unternehmen	141
4.2.1	Die Umsetzung des Controllings in mittelständischen Unternehmen	142
4.2.2	Geeignete Instrumente für die Verbesserung des KMU- Controllings	147
4.2.2.1	Instrumente für das strategische KMU-Controlling	148
4.2.2.2	Instrumente für das operative KMU-Controlling.....	157
4.3	Die Gestaltung des Kooperationscontrollings	165
4.3.1	Der Handlungsrahmen des Kooperationscontrollings.....	166
4.3.1.1	Die Dimensionen des Kooperationscontrollings.....	166
4.3.1.1.1	Die Intensität des Kooperationsprozesses.....	166
4.3.1.1.2	Der Umfang des Kooperationscontrollings	168
4.3.1.1.3	Die Aufgaben des Kooperationscontrollings	171
4.3.1.2	Die Eingrenzung des Handlungsrahmens	175
4.3.2	Die Zielorientierung des Kooperationscontrollings	177
4.3.2.1	Die Empfänger des Kooperationscontrollings	178
4.3.2.2	Die Perspektiven des Kooperationscontrollings	181
4.3.2.2.1	Die Ressourcenauslastung	182
4.3.2.2.2	Die Lieferantenzuverlässigkeit.....	183
4.3.2.2.3	Die Kundenbindung.....	184
4.3.2.2.4	Die Liquiditätssicherung.....	186
4.3.3	Die Organisation des Kooperationscontrollings	187
4.3.3.1	Die Aufbauorganisation des Kooperationscontrollings.....	188
4.3.3.2	Die Ablauforganisation des Kooperationscontrollings.....	190

4.3.4	Bisherige Ansätze zum Kooperationscontrolling in der Literatur.....	192
4.4	Kennzahlen als Instrument zur Bewältigung der Aufgaben des operativen Kooperationscontrollings	198
4.4.1	Kennzahlen für das operative Kooperationscontrolling mittelständischer Unternehmen.....	199
4.4.1.1	Kennzahlen und Kennzahlensysteme	199
4.4.1.2	Formale Anforderungen an das Kooperations-Kennzahlen-System.....	202
4.4.1.3	Inhaltliche Ausgestaltung des Kooperations-Kennzahlen-Systems	206
4.4.2	Die formale Gestaltung des Kooperations-Kennzahlen-Systems	210
4.4.3	Die inhaltliche Gestaltung des Kooperationszahlensystems	213
4.4.3.1	Kennzahlen für das Kennzahlensystem der Rahmenvereinbarung – Die Ressourcenoptimierung	213
4.4.3.2	Zusätzliche Kennzahlen für das Kennzahlensystem der Operativen Zusammenarbeit – Die Lieferantenzuverlässigkeit	221
4.4.3.3	Zusätzliche Kennzahlen für das Kennzahlensystem der Strategischen Partnerschaft – Die Kundenbindung	230
4.4.3.4	Zusätzliche Kennzahlen für das Kennzahlensystem der Konzernierung – Die Liquiditätssicherung	240
4.5	Die Implementierung des Kooperationscontrollings	250
4.5.1	Controllingimplementierung im Kooperationsprozess	250
4.5.1.1	Die Prozessunterstützung durch das KKS	250
4.5.1.2	Die Kommunikation im KKS.....	254
4.5.1.3	Die Archivierung im KKS	257
4.5.2	Verkettung der Dimensionen zum Gesamtsystem	259
4.5.2.1	Die prozessbezogene Verkettung	259
4.5.2.2	Die erfolgsfaktorenbezogene Verkettung	264
4.5.2.3	Die KKS-Wertkette	266
4.5.3	Einbindung in das strategische Controlling der Kooperationspartner	270
4.5.3.1	Die Gestaltung des strategischen KMU-Controllings	270

4.5.3.2	Bezug zum strategischen Controlling der KMU	273
4.5.3.3	Das strategische KMU-Kooperationscontrolling	277
5	Fazit und Ausblick	281
6	Anhang.....	287
A.1	Verzeichnis der in Abschnitt 4.4 eingeführten Kennzahlen.....	287
A.2	Fragebogen zur Umfrage in mittelständischen Unternehmen des mittleren Ruhrgebiets	294

Abbildungsverzeichnis

Kapitel 1:

Abbildung 1.1: Der Gang der Untersuchung.....	8
---	---

Kapitel 2:

Abbildung 2.1: Merkmalskombinationen der Mittelstandsdefinition.....	13
Abbildung 2.2: Bedeutung des Mittelstands im europäischen Vergleich.....	19
Abbildung 2.3: Veränderung der Beschäftigtenzahlen in Deutschland zwischen 1996 und 2001.....	20
Abbildung 2.4 : Die volkswirtschaftliche Bedeutung der KMU in Anlehnung an Minder.....	23
Abbildung 2.5: Engpasssyndrom mittelständischer Unternehmen.....	28
Abbildung 2.6: Regelkreis der Überlastung.....	31
Abbildung 2.7: Faktorbezogene Potenziale und Herausforderungen der KMU- Beschaffung.....	35
Abbildung 2.8: Kooperationsmotive des Mittelstands.....	38
Abbildung 2.9: Argumente der KMU-Kooperation.....	38

Kapitel 3:

Abbildung 3.1: Die Wahl der Koordinationsform in Abhängigkeit von den Transaktionskosten.....	44
Abbildung 3.2: Kreislauf der Kernkompetenz.....	46
Abbildung 3.3: Engpass der unternehmensübergreifenden Planung.....	49
Abbildung 3.4: Auswirkung finanzieller Interdependenzen.....	52
Abbildung 3.5: Anreiz-Beitrags-Abwägung.....	54
Abbildung 3.6: Kooperationsstypen.....	58
Abbildung 3.7: Gestaltungsformen der KMU-Kooperation.....	61
Abbildung 3.8: Ebenen der Unternehmenskooperation.....	66
Abbildung 3.9: Kennzeichen der Koordinationsformen Markt und Hierarchie.....	69
Abbildung 3.10: Kooperationsformen zwischen Markt und Hierarchie.....	71
Abbildung 3.11: Beschreibungsmerkmale zur Abgrenzung verschiedener Kooperationsformen.....	75
Abbildung 3.12: Merkmale der Anbahnungsphase.....	76

Abbildung 3.13: Merkmale der Vorbereitungsphase.....	78
Abbildung 3.14: Merkmale der Durchführungsphase.....	82
Abbildung 3.15: Merkmale der Nachbereitungsphase.....	87
Abbildung 3.16: Entstehungsformen der Unternehmenskooperation.....	89
Abbildung 3.17: Unterscheidungsmerkmale der Unternehmenskooperation.....	91
Abbildung 3.18: Typologie interorganisationaler Kooperationsformen.....	92
Abbildung 3.19: Kooperationsmanagement als Management von Spannungsverhältnissen.....	93
Abbildung 3.20: Die Kennlinien der KMU-Kooperationsformen.....	98
Abbildung 3.21: Die Rahmenvereinbarung.....	101
Abbildung 3.22: Gestaltungsfelder der Rahmenvereinbarung.....	104
Abbildung 3.23: Die Operative Zusammenarbeit.....	108
Abbildung 3.24: Die Strategische Partnerschaft.....	115
Abbildung 3.25: Die Konzernierung.....	121

Kapitel 4:

Abbildung 4.1: Die Entwicklung des Controllings.....	131
Abbildung 4.2: Controllingkonzeptionen.....	133
Abbildung 4.3: Controlling als Koordination von Führungs- und Ausführungssystem.....	134
Abbildung 4.4: Die Controllingorganisation.....	135
Abbildung 4.5: Controllingaufgaben.....	138
Abbildung 4.6: Relevante Controllinginstrumente.....	141
Abbildung 4.7: Realisierbarkeit des Controllings.....	143
Abbildung 4.8: Controllinginstrumente in KMU.....	146
Abbildung 4.9: Merkmale des KMU-Controllings.....	147
Abbildung 4.10: Instrumente des KMU-Controllings.....	148
Abbildung 4.11: Benchmarking-Prozess in KMU.....	150
Abbildung 4.12: Strategische Neuausrichtung mithilfe eines Kompetenz-Portfolios.....	152
Abbildung 4.13: Koordination der Unternehmensbereiche.....	153
Abbildung 4.14: Struktur des Businessplans.....	155
Abbildung 4.15: Kostenrechnungssysteme für KMU.....	159
Abbildung 4.16: Anforderungen an Anreizsysteme.....	161
Abbildung 4.17: Anreizsysteme für KMU.....	162

Abbildung 4.18: Die Perspektiven der BSC.....	164
Abbildung 4.19: Einfluss der Kooperationsintensität auf den Controllingbedarf.	168
Abbildung 4.20: Der Kooperationscontrollingwürfel.	176
Abbildung 4.21: Schwerpunkte des Kooperationscontrollings.	177
Abbildung 4.22: Stakeholder des Unternehmens.	179
Abbildung 4.23: Die Stakeholder des Kooperationscontrollings.	180
Abbildung 4.24: Die Perspektiven des Kooperationscontrollings.....	182
Abbildung 4.25: Kriterien der Lieferantenzuverlässigkeit.....	184
Abbildung 4.26: Kundenbindungskriterien.	185
Abbildung 4.27: Liquiditätsbelastung durch verschiedene Anspruchsgruppen.	186
Abbildung 4.28: Aspekte der Kooperationscontrolling-Aufbauorganisation.	188
Abbildung 4.29: Aspekte der Kooperationscontrolling-Ablauforganisation.	190
Abbildung 4.30: Bereiche des Kooperationscontrollings.	192
Abbildung 4.31: Beurteilungskriterien für das vorhandene Kooperationscontrolling.....	197
Abbildung 4.32: Probleme des Kennzahleneinsatzes.	204
Abbildung 4.33: Dimensionen des Kooperations-Kennzahlen-Systems.	210
Abbildung 4.34: Darstellung der Kooperationskennzahlen.	212
Abbildung 4.35: Kennzahlen der Rahmenvereinbarung.	215
Abbildung 4.36: Kennzahlen der Operativen Zusammenarbeit.	223
Abbildung 4.37: Strategien der Nachfrageausweitung.	230
Abbildung 4.38: Kennzahlen der Strategischen Partnerschaft.	232
Abbildung 4.39: Formen der KMU-Konzernierung.	240
Abbildung 4.40: Kennzahlen der Konzernierung.	242
Abbildung 4.41: Ablaufplanung der Kooperationsgestaltung.....	252
Abbildung 4.42: Merkmale des KKS.....	253
Abbildung 4.43: Informationsempfänger der KKS-Kennzahlen.....	256
Abbildung 4.44: Die prozessbezogene Verkettung der Kennzahlen.	260
Abbildung 4.45: Entwicklungsrichtlinien in Abhängigkeit der Kennzahlenauswertung.....	261
Abbildung 4.46: Phasenbezogene Kennzahleninterdependenzen der Operativen Zusammenarbeit.	262
Abbildung 4.47: Zusammenspiel der Kooperationserfolgskriterien.....	264
Abbildung 4.48: Erfolgsfaktorbezogene Interdependenzen der Konzernierung.....	266
Abbildung 4.49: Regelkreis der Organisation.	267

Abbildung 4.50: Gesamtdarstellung des KKS.....	268
Abbildung 4.51: Die Kooperationswertkette.....	269
Abbildung 4.52: Gestaltung des strategischen Kooperationscontrollings.	271
Abbildung 4.53: Instrumenteneinsatz im Kooperationsprozess.	279

Kapitel 5:

Abbildung 5.1: Aufgabenbereiche des Controllings.....	282
Abbildung 5.2: Die Erfolgsfaktoren der KMU-Kooperation.	283

Tabellenverzeichnis

Kapitel 2:

Tabelle 2.1: Quantitative Abgrenzung des Mittelstands.	15
Tabelle 2.2: Die Dimensionen der Mittelstandsdefinition.....	16

Kapitel 3:

Tabelle 3.1: Beurteilungskriterien zur Vorteilhaftigkeit der Rahmenvereinbarung.	107
Tabelle 3.2: Beurteilungskriterien zur Vorteilhaftigkeit der Operativen Zusammenarbeit.....	113
Tabelle 3.3: Beurteilungskriterien zur Vorteilhaftigkeit der Strategischen Partnerschaft.	119
Tabelle 3.4: Beurteilungskriterien zur Vorteilhaftigkeit der Konzernierung.	126

Kapitel 4:

Tabelle 4.1: Kennzahlen zur operativen Informationsversorgung.....	158
Tabelle 4.2: Anbahnungsphase - Ressourcensicht.....	215
Tabelle 4.3: Vorbereitungsphase - Ressourcensicht.....	216
Tabelle 4.4: Durchführungsphase - Ressourcensicht.....	217
Tabelle 4.5: Nachbereitungsphase - Ressourcensicht.....	218
Tabelle 4.6: Renditekennzahl - Rahmenvereinbarung.....	219
Tabelle 4.7: Anbahnungsphase - Lieferantenperspektive.....	224
Tabelle 4.8: Vorbereitungsphase - Lieferantenperspektive.....	225
Tabelle 4.9: Durchführungsphase - Lieferantenperspektive.....	226
Tabelle 4.10: Nachbereitungsphase - Lieferantenperspektive.....	227
Tabelle 4.11: Renditekennzahl - Operative Zusammenarbeit.....	228
Tabelle 4.12: Anbahnungsphase - Kundenperspektive.....	233
Tabelle 4.13: Vorbereitungsphase - Kundenperspektive.....	234
Tabelle 4.14: Durchführungsphase - Kundenperspektive.....	235
Tabelle 4.15: Nachbereitungsphase - Kundenperspektive.....	236
Tabelle 4.16: Renditekennzahl - Strategische Partnerschaft.....	237
Tabelle 4.17: Risikokennzahl - Strategische Partnerschaft.....	239
Tabelle 4.18: Anbahnungsphase - Liquiditätsperspektive.....	243
Tabelle 4.19: Vorbereitungsphase - Liquiditätsperspektive.....	244

Tabelle 4.20: Durchführungsphase - Liquiditätsperspektive.....	245
Tabelle 4.21: Nachbereitungsphase - Liquiditätsperspektive	246
Tabelle 4.22: Renditekennzahl I - Konzernierung.	247
Tabelle 4.23: Renditekennzahl II - Konzernierung.	249

1 Einleitung

1.1 Die Bedeutung der Controllingunterstützung in kleinen und mittelgroßen Unternehmen

Die gesellschaftliche und wirtschaftliche Stagnation, die seit Mitte der 1990er Jahre in Mittel- und Westeuropa immer größere Kreise zieht, gibt Anlass dazu, sich verstärkt mit den *Standpfeilern der industriellen Wettbewerbswirtschaft* auseinander zu setzen. Dabei offenbart ein Blick in die Auswertungen des Statistischen Bundesamts, dass 99% der deutschen Unternehmen mittelständisch geprägt sind, das heißt, dass sie mit weniger als 500 Mitarbeitern jeweils einen Umsatz von bis zu 50 Mio. € erwirtschaften.¹ Vergleichbare Untersuchungen zeigen ähnliche Strukturen auch in anderen Ländern der Europäischen Union auf, so dass die kleinen und mittelgroßen Unternehmen (KMU) als Grundlage der europäischen Wirtschaft bezeichnet werden können.²

Dabei ist eine stark mittelständisch geprägte Ökonomie nicht nur einzelwirtschaftlich vorteilhaft für mehr Wettbewerb, sondern gleicht auch durch die hohe Anpassungsfähigkeit und Flexibilität der KMU gesamtwirtschaftliche Konjunkturschwankungen besser aus als stark spezialisierte Großunternehmen.³ Dennoch richtet sich die *Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit* bislang verstärkt auf die Belange der Großunternehmen, die sowohl in der politischen als auch in der wissenschaftlichen Debatte in den Vordergrund gestellt werden.⁴ Langsam wächst jedoch auch das Interesse an den Problemen und Herausforderungen der KMU, so dass in jüngster Zeit vermehrt auf die Bedürfnisse der KMU eingegangen wird. Einerseits beschäftigt sich die journalistische Berichterstattung zunehmend mit der Situation der mittelständischen Unternehmen,⁵ andererseits bemühen sich auch die verschiedenen Vertreter der politischen Parteien mit diversen Programmen und Vorschlägen um das Wohlergehen der KMU.⁶ Auch die Fachliteratur thematisiert mit wachsendem Interesse die verschiedenen Aspekte der mittelständischen Unternehmensführung.⁷

¹ Vgl. Meyer/Lorenzen (2002), S. 7; www.destatis.de/basis/d/insol/insoltab1.php, Stand: 15.05.2006.

² Vgl. Pichler et al. (2000), S. 16.

³ Vgl. Minder (2001), S. 13ff.; Meyer/Lorenzen (2002), S. 10f.

⁴ Vgl. dazu insbesondere Abschnitt 2.2 der vorliegenden Arbeit.

⁵ Vgl. Deckstein et al. (2002), S. 39, wo die Herausforderungen der KMU zum Titelthema des Spiegel gemacht werden, FAZ (15. Januar 2003), S. 11; FAZ (30. Juni 2003), S. 22.

⁶ Vgl. dazu die Parteiprogramme der verschiedenen Parteien, insbesondere Bündnis 90 Die Grünen (2006), CDU/CSU (2006), FDP (2006), SPD (2006).

⁷ Vgl. Dethlefs (1996); Legenhausen (1998); Letmathe (2002).

Obwohl die Gruppe der mittelständischen Unternehmen ausgesprochen inhomogen ist, lassen sich die meisten ihrer Probleme auf einen gemeinsamen *Zwiespalt* zurückführen, den die KMU nur unzureichend überwinden können. Einerseits sehen sich die KMU aufgrund von Globalisierung und Automatisierung einem wachsenden Kostendruck ausgesetzt, andererseits steigen die Erwartungen der Kunden hinsichtlich Flexibilität und Qualität der gewünschten Produkte ständig an. Während die KMU selbst nur unzureichend von den Kostensenkungspotenzialen der globalen Beschaffung profitieren, sehen sie sich einem zunehmenden Preisdruck durch die internationale Konkurrenz ausgesetzt.

Hinsichtlich des Werkstoffeinsatzes verspricht die Einrichtung eines umfassenden Vorraterrallagers zum einen Kosteneinsparungen durch eine Optimierung der Beschaffung sowie zum anderen Flexibilitätvorsprünge aufgrund schnellerer Produktionsmöglichkeiten. Mit laufenden Betriebsmittelinvestitionen lassen sich insbesondere die Qualitäts- und Flexibilitätziele der KMU verfolgen und auch der Einsatz qualifizierter Arbeitskräfte ermöglicht Wettbewerbsvorsprünge gegenüber der Konkurrenz. Aufgrund einer sehr engen Beschränkung ihrer vorhandenen finanziellen Ressourcen können die KMU diese *Optimierungspotenziale* jedoch nur eingeschränkt umsetzen.⁸ Fehlende finanzielle Mittel auf der einen Seite und fehlende Zeit für die gezielte Vorbereitung der Beschaffungsentscheidungen auf der anderen Seite führen dazu, dass viele Wettbewerbschancen ungenutzt bleiben.⁹

Um das beschränkte Potenzial der KMU dennoch bestmöglich ausnutzen zu können, ist die gezielte *Planung, Steuerung und Koordination* der vorhandenen Ressourcen und Potenziale unumgänglich. Dabei empfiehlt sich für die Optimierung der verschiedenen KMU-Entscheidungen sowie für die Vereinheitlichung des Planungseinsatzes in den verschiedenen Unternehmensbereichen eine Unterstützung der Unternehmensführung durch ein alle Tätigkeitsbereiche der KMU umfassendes Controlling.¹⁰ In der Praxis standen dem bislang die gewachsenen und inhomogenen Strukturen der KMU sowie häufig auch die fehlende ökonomische Ausbildung der Unternehmensführung gegenüber.

Fehlendes Management-Know-how sowie die Konzentration auf das Tagesgeschäft erschwerten die zielorientierte Auseinandersetzung mit dem Controllingeinsatz, so dass vor allem in den kleineren KMU in der Regel ganz auf die Methodenunterstützung verzichtet wurde.¹¹

Auch die Fachliteratur hat sich mit diesem Problem bislang nur unzureichend auseinandergesetzt. Umfassende Diskussionen über die fachlich korrekte Controllingdefinition sowie bis ins Detail konkretisierte Vorschriften und Vorgaben für die Implementierung aufwändiger und umfangreicher Controllinginstrumente haben das Controllingverständnis der

⁸ Zu den finanziellen Handicaps der KMU vgl. grundlegend Penrose (1966), S. 218f.

⁹ Vgl. Geiseler (1999), S. 19.

¹⁰ Vgl. Dethlefs (1996).

¹¹ Vgl. Müller/Kornmeier (2000), S. 62 sowie Kokalj/Paffenholz (2001), S. 111.

KMU nicht gerade gestärkt und somit zu der aktuellen *Entwicklungsverzögerung* des KMU-Controllings beigetragen.¹²

Um diese Verzögerung möglichst bald aufholen zu können, benötigen die KMU eine fachgerechte und auf ihre Bedürfnisse abgestimmte *Einführung eines* zunächst wenig ausdifferenzierten und einfach zu handhabenden *Controllingsystems*.¹³ Zweck dieses Controlling-systems ist die zeitnahe und nachvollziehbare Unterstützung aller bedeutsamen unternehmerischen Entscheidungen, die zu der Rationalitätssicherung der Unternehmensführung beiträgt. Die wesentlichen Aufgaben liegen dabei sowohl in der Planung und Steuerung zukünftiger Strategien als auch in der Koordination der betrieblichen Teilbereiche. Die sachgerechte Informationsversorgung aller Entscheidungsträger bildet dazu die Grundvoraussetzung.

Wie auch immer die Gestaltung des KMU-Controllings aussehen mag, in der Regel führt der Controllingeinsatz zunächst zur Offenbarung der bereits beschriebenen *Engpassituation*. Jede Form der gezielten Unternehmensanalyse setzt sich mit den Stärken und Schwächen des jeweiligen Unternehmens auseinander und zeigt auf, welche Herausforderungen zu bewältigen sind.¹⁴

- Auf der *Beschaffungsseite* fehlen den KMU oftmals geeignete Kontakte, um den Einkauf zu rationalisieren und damit Kosteneffekte nutzen zu können.
- Bei der *Produktion* können einerseits teure Kapazitäten nicht ausgelastet werden und andererseits fehlt den KMU der Zugriff auf Technologien für die umfassende Bearbeitung größerer Aufträge.
- Die Akquise größerer oder innovativer Aufträge scheitert darüber hinaus an einer unzureichenden *Marktbearbeitung* sowie an fehlendem Know-how bezüglich fachübergreifender Kompetenzen.

Damit liegt das Hauptproblem der KMU in der fehlenden Größe bzw. Marktmacht, um sich im Wettbewerb positionieren zu können. Um die größenbedingte Flexibilität und Unabhängigkeit der mittelständischen Unternehmen weitestgehend erhalten zu können und dennoch an den Vorteilen einer größeren Organisationseinheit zu partizipieren, eignet sich die *Kooperation* mit anderen mittelständischen Unternehmen.¹⁵ Dabei ergänzen sich verschiedene KMU mit ihren jeweiligen Kernkompetenzen und unterstützen sich somit gegenseitig bei der Problembewältigung.¹⁶

¹² Zu der aktuellen Forschungsdiskussion im Controlling vgl. Schäffer (2006), S. 395ff.

¹³ Aus den genannten Gründen plädiert insbesondere Dethlefs (1996) in seiner Dissertation für die Implementierung von KMU-spezifischen Kennzahlensystemen.

¹⁴ Vgl. insbesondere Abschnitt 2.3 der vorliegenden Arbeit.

¹⁵ Sydow/Möllering (2004), S. 224, sprechen in diesem Zusammenhang vom „Paradoxon der Kooperation“.

¹⁶ Vgl. Dudek (1998), S. 230ff.

Da mit der Erweiterung der unternehmerischen Chancen stets auch eine Ausweitung des Unternehmensrisikos einhergeht, ist diese unternehmensübergreifende Zusammenarbeit in einem zielorientierten *Planungsprozess* vorzubereiten und zu gestalten. Dabei müssen sich die Partner darüber bewusst werden, dass mit der gemeinsamen Zielverfolgung auch die gegenseitige Abhängigkeit zwischen den beteiligten KMU ansteigt. Positive Effekte auf die Wettbewerbsfähigkeit der Kooperationspartner lassen sich nur dann erreichen, wenn die Aufgabenverteilung den Kompetenzen der Partner entspricht und alle Partner ihren Aufgabenanteil zuverlässig erfüllen.¹⁷ Um diese Zuverlässigkeit zu gewährleisten, eignet sich der Einsatz eines gemeinsamen Controllingsystems zur Unterstützung der Kooperationsprozesse.

Das *Ziel der vorliegenden Arbeit* liegt darin, mittelständische Unternehmen auf das Eingehen von Unternehmenskooperationen vorzubereiten, die Kooperationsprozesse in die alltäglichen Abläufe der KMU zu integrieren und sie somit bei ihrer tagesaktuellen Entscheidungsfindung zu unterstützen, um damit die Basis für eine stabile Positionierung im Wettbewerb zu schaffen.

1.2 Vorgehensweise und Gedankengang der vorliegenden Arbeit

Die vorliegende Arbeit setzt sich mit der Entwicklung eines geeigneten Kennzahlensystems für die Entscheidungsunterstützung in mittelständischen Unternehmenskooperationen auseinander. Dabei konzentriert sich die Betrachtung vorwiegend auf die Situation der KMU in Deutschland. Zunächst einmal übernehmen die mittelständischen Unternehmen, insbesondere in der *deutschen Wettbewerbswirtschaft*, eine tragende Rolle.¹⁸ Darüber hinaus ist auch die unternehmensübergreifende Kooperation zur gegenseitigen Unterstützung im Wettbewerb ein typisch deutsches Phänomen.¹⁹

Zudem differiert auch das Controllingverständnis in den verschiedenen Ländern,²⁰ so dass hier vorrangig auf den breit angelegten Controllingbegriff der deutschsprachigen Fachliteratur abgestellt wird.²¹

¹⁷ Vgl. Ortmann/Sydow (1999), S. 205ff.

¹⁸ Vgl. den Sammelband von Homburg (1999), sowie darin Albach (1999), S. 101ff. Insbesondere für einige kontinentaleuropäische Länder lassen sich vergleichbare Statistiken zur Bedeutung der mittelständischen Unternehmen heranziehen, so dass die vorliegenden Untersuchungen prinzipiell auf andere Länder übertragbar sind. Aufgrund der unterschiedlichen Bewertung und Einordnung der KMU in den verschiedenen Ländern soll eine generelle Verallgemeinerung hier jedoch bewusst vermieden werden.

¹⁹ Vgl. die Studie von Wildemann (2000a), S. 226ff. sowie Eggers/Kinkel (2002), S. 435ff.

²⁰ Vgl. Roso et al. (2003), S. 56ff.

Eine weitere Eingrenzung bezieht sich auf die Positionierung derjenigen KMU, die im Vordergrund der vorliegenden Arbeit stehen werden. Da sich die Gesamtwirtschaft am besten aus der Perspektive des *verarbeitenden Gewerbes* darstellen lässt,²² soll dieser Produktionssektor zwar nicht ausschließlich, aber dennoch vorrangig betrachtet werden. Sofern die Erbringung von Dienstleistungen ebenfalls als Produktion verstanden wird,²³ lassen sich auch Dienstleistungsunternehmen mit in die Betrachtung aufnehmen.

Schließlich konzentrieren sich die weiteren Ausführungen auf das nicht eindeutig zu beschreibende Potenzial der *mittelgroßen KMU*.²⁴ Während die ganz kleinen Unternehmen in der Regel nicht das Potenzial für die Implementierung eines Controllingsystems und erst recht nicht eines Kooperationscontrollingsystems aufweisen, sind die großen KMU bereits relativ gut mit verschiedenen Controllinginstrumenten ausgestattet. Basierend auf Umfragen unter mittelständischen Unternehmen ist demnach der Bedarf an einem neuen und umfassenden Controllingssystem bei den mittelgroßen Unternehmen am größten einzuschätzen.²⁵ Da es um die Konzentration und nicht um die Beschränkung auf mittelgroße KMU geht, ist hierbei keine genaue Abgrenzung notwendig. Die Nutzbarkeit des zu beschreibenden Kooperationscontrollingsystems wird demnach zwar grundsätzlich für alle KMU bejaht, in Abhängigkeit von Unternehmensgröße und -situation jedoch als unterschiedlich stark angenommen.

Zur Konkretisierung des Untersuchungsgegenstands setzt sich Kapitel zwei zunächst allgemein mit mittelständischen Unternehmen auseinander. Um dabei den Controllingbedarf der *KMU* bestimmen zu können, erfolgt im Abschnitt 2.1 die Einführung des *KMU*-Begriffs, indem sowohl auf die literaturgeschichtliche Entwicklung als auch auf die verschiedenen Abgrenzungskonzepte der Fachliteratur eingegangen wird. Eine Rechtfertigung für die Konzentration auf mittelständische Unternehmen wird daraufhin in Abschnitt 2.2 geleistet, indem zum einen die wirtschaftliche Bedeutung der *KMU* für die Gesamtwirtschaft betrachtet und zum anderen der theoretische Nutzen für Politik und Gesellschaft herausgearbeitet wird.

Da die Bedeutung der *KMU* allein für die Sonderbehandlung nicht ausschlaggebend sein kann, werden in Abschnitt 2.3 darüber hinaus die *bedeutsamen Unterschiede* zwischen mittelständischen und Großunternehmen herausgearbeitet. Dabei wird beschrieben, inwieweit mittelständische Unternehmen aufgrund ihrer geringen Größe und Marktmacht für ihre Positionierung im Wettbewerb auf die Unterstützung von Unternehmensexternen angewiesen sind.

²¹ Vgl. Horváth (1998), S. 31ff. bzw. 54ff.

²² Vgl. Günterberg/Wolter (2002), S. 27 sowie Eggers/Kinkel (2002), S. 435ff.

²³ Vgl. Steven/Große-Jäger (2003), S. 28 sowie Steven/Schade (2004b), S. 546ff.

²⁴ Zur konkreten Abgrenzung vgl. Abschnitt 2.1 der vorliegenden Arbeit.

²⁵ Vgl. Ossadnik et al. (2004), S. 627.

Von diesen Herausforderungen und Problemen geleitet, werden im dritten Kapitel *Unternehmenskooperationen* untersucht. Dazu wird die Kooperation in Abschnitt 3.1 zunächst aus dem theoretischen Blickwinkel betrachtet, um sowohl auf die Ursachen als auch auf die Gestaltung und die Auswirkungen der KMU-Kooperation einzugehen. Sodann werden, um die aktuelle Praxis der Unternehmenskooperation zu beleuchten, verschiedene Kooperationsbeispiele aus dem mittleren Ruhrgebiet analysiert. Dabei wird unterschieden in fremdinitiierte und eigeninitiierte Kooperationsprojekte, die anhand der Ergebnisse von verschiedenen Unternehmensbefragungen dargestellt werden.

Um zum einen auf einem einheitlichen Begriffsverständnis aufbauen zu können und zum anderen das Konzept der Unternehmenskooperation insbesondere auch für KMU greifbar zu machen, setzt sich Abschnitt 3.2 mit einer umfassenden Begriffsabgrenzung auseinander. Einer Kategorisierung der vorhandenen Kooperationsformen und -begriffe folgt die Beschreibung typischer Kooperationsmerkmale, die, nach Kooperationsphasen unterteilt, durchgeführt wird. Die Suche nach geeigneten Konzepten für die Unterstützung der Kooperationsformwahl mündet in der Beschreibung von *Kennlinien für die verschiedenen Kooperationsformen*, die für die Systematisierung von verschiedenen KMU-typischen Kooperationsformen herangezogen werden. Getrennt nach den vier Lebensphasen der Zusammenarbeit werden charakteristische Abgrenzungsmerkmale betrachtet, die je nach ihrer Ausprägung auf das Vorliegen einer bestimmten Kooperationsform hinweisen. Dabei beschränkt sich die Abgrenzung auf vier verschiedene Gestaltungsalternativen, um einerseits besonders typische Kooperationsformen in den Vordergrund zu stellen und andererseits die Kooperationsformwahl der KMU nicht zu überfrachten.

Diese vier charakteristischen *Kooperationsformen* werden daraufhin in Abschnitt 3.3 näher vorgestellt, indem jeweils auf die Einsatzbereiche sowie die Gestaltungsmöglichkeiten der vier Formen eingegangen und somit die Unterschiede und Gemeinsamkeiten dargelegt werden. Nachdem mit den Chancen und Risiken der Unternehmenskooperation die Potenziale der KMU-Kooperation aufgezeigt wurden, wird auch die zentrale Herausforderung, mit der die Kooperationspartner konfrontiert werden, konkretisiert.

Diese Herausforderung spiegelt sich in der gemeinsamen Planung und Koordination des Kooperationsprozesses wider und führt zu der Erkenntnis, dass der Erfolg der Kooperation nur durch die Implementierung eines gemeinsamen Kooperationscontrollingsystems gewährleistet werden kann. In Kapitel 4 werden demnach die Möglichkeiten und Potenziale des Controllings diskutiert.

Dazu ist zunächst im ersten Schritt in Abschnitt 4.1 auf das zugrunde liegende *Controllingverständnis* einzugehen. Einerseits beschreibt das Controllingkonzept das theoretische Controllingverständnis, andererseits wird die Umsetzung dieses Konzepts mit dem Controllingsystem konkretisiert, wobei die Aufgaben, die Instrumente und die Organisation des Controllings zu betrachten sind. Das vorhandene KMU-Controlling wird in Abschnitt 4.2

dargestellt. Dabei werden zunächst die vorhandenen Controllingstrukturen anhand von Umfrageergebnissen beleuchtet und darauf aufbauend weitere Gestaltungsempfehlungen für den Einsatz KMU-geeigneter Controllinginstrumente gegeben.

Mit dem untersuchten KMU-Controlling werden zugleich die Ansatzpunkte für das gemeinsame Kooperationscontrolling aufgezeigt. In Abschnitt 4.3 wird der *Handlungsrahmen des Kooperationscontrollings* abgesteckt und damit der Controllingbedarf der verschiedenen Kooperationsformen festgelegt. Der Empfängerkreis des Kooperationscontrollings gibt Aufschluss über die Ziele und damit über die Perspektiven des zu etablierenden Kooperationscontrollingsystems. Mit der organisatorischen Gestaltung werden die Anforderungen des Kooperationscontrollingsystems schließlich abgerundet.

Als geeignetes Instrument für die Bewältigung der vielfältigen Aufgaben des Kooperationscontrollings wird in Abschnitt 4.4 die Einführung eines Kennzahlensystems empfohlen. Nachdem die Grundlagen des Kennzahleneinsatzes geklärt sind, wird das *Kooperations-Kennzahlen-System* unter Bezug auf die vier in Abschnitt 3.3 dargestellten Kooperationsformen mit verschiedenen Kennzahlen konkretisiert. Die einzelnen Kennzahlen beziehen sich jeweils auf den Informationsbedarf der verschiedenen Lebensphasen des Kooperationsprozesses und werden im Anhang der vorliegenden Arbeit definiert und erläutert.

Zur Vervollständigung des Kooperations-Kennzahlen-Systems beschäftigt sich Abschnitt 4.5 mit der *Implementierung des Kennzahlensystems*. Dabei spielen zunächst die allgemeine Umsetzung des Kennzahlensystems und darauf aufbauend die Kommunikation und Archivierung der einzelnen Kennzahlen eine Rolle. Darüber hinaus wird mit der Verkettung der Kennzahlendimensionen auf die besonderen Eigenschaften des Kooperations-Kennzahlen-Systems eingegangen. Schließlich wird noch der Bezug zum strategischen Controlling der einzelnen Kooperationspartner hergestellt und somit die Grundlage für eine umfassende Bewertung des Kooperations-Kennzahlen-Systems geschaffen.

Bevor mit der Betrachtung der KMU in Kapitel 2 begonnen wird, veranschaulicht Abbildung 1.1 die Vorgehensweise der vorliegenden Arbeit, indem auf die Entwicklung der einzelnen Teilschritte der Argumentation eingegangen wird.



Abbildung 1.1: Der Gang der Untersuchung.

2 Einordnung und Relevanz mittelständischer Unternehmen

Kleine und mittelgroße Unternehmen stehen sowohl mit ihrer internen Organisation als auch mit ihrem Verhalten gegenüber Marktpartnern und Unternehmensexternen im Mittelpunkt der vorliegenden Arbeit. Zur Eingrenzung des Untersuchungsgegenstands KMU sind im folgenden Kapitel drei grundsätzliche Fragen zu klären. Abschnitt 2.1 beschäftigt sich damit, wen oder was man als mittelständig bezeichnet. Im Abschnitt 2.2 wird anhand der Bedeutung der KMU für die gesamte Wirtschaft darauf eingegangen, warum es notwendig ist, mittelständische Probleme zu betrachten. Abschließend setzt sich Abschnitt 2.3 damit auseinander, was bei KMU anders ist als bei den üblicherweise betrachteten Großunternehmen und warum sich insbesondere mittelständische Unternehmen für die folgenden Betrachtungen eignen.

2.1 Definition mittelständischer Unternehmen

Bevor die Definition des mittelständischen Unternehmens eingeführt wird, ist zunächst auf die Entwicklung des Begriffs in der Literatur einzugehen. Anhand einer Literaturanalyse wird der Bedeutungszuwachs des mittelständischen Unternehmens aufgezeigt und sowohl für die Wirtschaft als auch für die Wirtschaftswissenschaft mit Beispielen belegt. Anschließend werden unterschiedliche Definitionsansätze für mittelständische Unternehmen gegenübergestellt und daraus eine eigene Definition abgeleitet.

2.1.1 Die Entwicklung des Mittelstandsbegriffs in der Literatur

Zahlreiche Veröffentlichungen haben sich damit beschäftigt, die Existenz mittelständischer Unternehmen bis in das griechische Altertum zurückzuverfolgen. GANTZEL benennt beispielsweise EURIPIDES, PLATON und ARISTOTELES, die jeweils von einer Einteilung der Gesellschaft in verschiedene *Klassen* sprechen, wobei eine mittlere Klasse von Gewerbetreibenden und Händlern besetzt wurde.²⁶ Eine zweite Hochphase für die Entwicklung mittelständischer Gesellschaftsstrukturen entstand laut HAMER im Mittelalter mit dem feuda-

²⁶ Vgl. Euripides (1901), S. 203; Aristoteles (1959), S. 184; Platon (1959), S. 121; zitiert nach Gantzel (1962), S. 2f.

listischen Ständestaat, der das städtische Bürgertum aus Handel, Gewerbe und Bildung in einem *mittleren Stand* vereinte.²⁷ Die zunehmende Industrialisierung des 19. Jahrhunderts war insbesondere durch die Entwicklung neuer Fertigungsmethoden geprägt und stärkte damit das Aufkommen unternehmerischer Strukturen. Während die Heimarbeit immer weiter zurückgedrängt wurde, gewannen vor allem *Kleinunternehmer* an Bedeutung und repräsentierten einen Großteil der Wirtschaft.²⁸ Von technologischen Effizienzüberlegungen stark forciert, begann erst nach dem Zweiten Weltkrieg der eigentliche Vormarsch der Großindustrie.²⁹ Ende der 1970er Jahre hat sich der Trend dann jedoch wiederum umgekehrt, so dass die KMU, auch bedingt durch den fortschreitenden Wandel der Industrie zur Dienstleistungsgesellschaft, wieder eine führende Position in der Wirtschaft einnehmen.³⁰

Bei näherer Betrachtung der Literatur fällt die starke Konzentration auf die *gesellschaftliche Bedeutung* mittelständischer Unternehmen und deren Entwicklung auf.³¹ Während der Mittelstand frühzeitig als stabilisierende Restgröße zwischen „sehr reich“ und „sehr arm“ bezeichnet wurde,³² prophezeien MARX und ENGELS in ihren Arbeiten die Auflösung des Mittelstands zwischen den zwei Klassen Bourgeoisie und Proletariat.³³ Erste Betrachtungen der *ökonomischen Bedeutung* mittelständischer Unternehmen finden sich erst seit Beginn des 20. Jahrhunderts. Zum einen befassen sich SCHUMPETER (1912)³⁴, RIEGER (1928)³⁵, VON MISES (1940)³⁶, und SCHNEIDER (1997)³⁷ zunehmend mit der Person des Unternehmers und arbeiten, ohne explizit auf die Unternehmensgröße einzugehen, typische Merkmale des mittelständischen Unternehmensführers heraus.³⁸ Zum anderen wächst seit den 1970er Jahren die Zahl der wirtschaftspolitischen Untersuchungen, die sich mit der statistischen Bedeutung der KMU für Arbeitsplatzsicherheit und Ressourceneinsparung

²⁷ Vgl. Gantzel (1962), S. 14; Hamer (1990), S. 19; Mugler (1998), S. 55f.

²⁸ Vgl. Mugler (1998), S. 59f., der die Entwicklung von Handwerk und Kleinindustrie in Deutschland und Österreich ausführlich beschreibt und die Bedeutung des Handwerker- und Reparaturgewerbes aufzeigt.

²⁹ Vgl. Thürbach (1972), S. 8.

³⁰ Vgl. Mugler (1998), S. 63 sowie Minder (2001), S. 11f.

³¹ Der Betrachtungsschwerpunkt früherer Arbeiten lag eindeutig im gesellschaftlich-politischen Bereich. Die Autoren beschäftigten sich hauptsächlich mit Einfluss- und Verteilungsfragen in Bezug auf die jeweiligen Gesellschaftssysteme; vgl. auch Jecht (1959), S. 93. Da Unternehmen im heutigen Sinne noch nicht existent waren, kann der dort so genannte Mittelstand, auch als Mittelklasse oder Mittelschicht bezeichnet, vgl. Gantzel (1962), S. 29, S. 37; Naujoks (1975), S. 12, nicht mit den mittelständischen Unternehmen der vorliegenden Arbeit verglichen werden. Die Darstellung früherer mittelständischer Strukturen dient hier lediglich der Vervollständigung des Literaturbegriffs „Mittelstand“.

³² Vgl. Aristoteles (1959), S. 184.

³³ Vgl. Marx/Engels (1930), S. 16.

³⁴ Vgl. Schumpeter (1912).

³⁵ Vgl. Rieger (1928).

³⁶ Vgl. von Mises (1940).

³⁷ Vgl. Schneider (1997).

³⁸ Vgl. Hamer (1990), S. 22; Mugler (1998), S. 65.

auseinander setzen.³⁹ Wesentliche Erkenntnisse der Unternehmenstheorie beziehen sich jedoch meist auf Großunternehmen und deren Problemstellungen.⁴⁰

GANTZEL (1962) und NAUJOKS (1975) können als frühe deutschsprachige Vertreter der eigentlichen Mittelstandsforschung bezeichnet werden.⁴¹ Sie leisten in ihren Arbeiten eine ausführliche *Darstellung des Mittelstandsbegriffs* und diskutieren typische Merkmale der mittelständischen Unternehmen.⁴² Die große Bedeutung der Abgrenzungsproblematik steht in engem Zusammenhang mit den strukturpolitischen Maßnahmen der 1970er Jahre, die darauf angewiesen waren, den Empfängerkreis für mittelstandsfreundliche Subventionsmaßnahmen eindeutig einzugrenzen.⁴³ Während die Abgrenzungsproblematik nach wie vor ungeklärt ist, entwickelt sich die Literatur zunehmend dahin, bestehende betriebswirtschaftliche Erkenntnisse auf mittelständische Unternehmen zu übertragen. Bestärkt durch die immer wieder feststellbare Theorieabneigung in mittelständischen Unternehmen, wird versucht, ökonomische Begriffe und Zusammenhänge vereinfacht darzustellen und damit Handlungsempfehlungen für die Führung mittelständischer Unternehmen abzugeben.⁴⁴ Eine gezielte Auseinandersetzung mit mittelständischen Unternehmen auf theoretischer Basis erfolgt hingegen erst in jüngster Zeit.⁴⁵ Sie macht deutlich, dass sowohl bezogen auf die internen Unternehmensstrukturen als auch bezogen auf das Marktverhalten der KMU offensichtliche Unterschiede zwischen Großunternehmen und mittelständischen Unternehmen bestehen und somit eine differenzierte Betrachtung zukünftig unerlässlich sein wird.

³⁹ Vgl. Thürbach (1972); Schumacher (1973); Birch (1979). Zu der Entwicklung des Mittelstandsbegriffs vgl. Brockmann (2003), S. 677.

⁴⁰ Gutenberg (1951); Busse von Colbe (1957); Laßmann (1958); Engelhardt (1960); Heinen (1965) und Chmielewicz (1968) beziehen sich in ihren Fachgebieten hauptsächlich auf die Problemstellung in Großunternehmen und Konzernen. Penrose (1966), S. 215ff. geht explizit auf die Unterschiede zwischen großen und kleinen Unternehmen ein und behandelt ihre Unterschiede im Wachstumsprozess.

⁴¹ Eine erste internationale Auseinandersetzung mit der Definition mittelständischer Unternehmen findet sich bei Moulin/Aerts (1954), S. 168, die eine Aufstellung von über 200 Mittelstandsdefinitionen zusammengetragen haben.

⁴² Vgl. Gantzel (1962), S. 12ff.; Naujoks (1975), S. 16ff. Vgl. auch Volkmann (1960), S. 77 und Busse von Colbe (1964), S. 35ff.; die Merkmalskataloge für die Bestimmung der Unternehmensgröße aufgestellt haben.

⁴³ Bundesdrucksache VI/1966, zitiert bei Naujoks (1975), S. 34.

⁴⁴ Vgl. Hamer (1990), S. 67ff.; Bussiek (1994); Mugler (1998), S. 89ff.; Pichler et al. (2000).

⁴⁵ Vgl. Letmathe (2002); Zimmermann (2001); Dethlefs (1996); Legenhausen (1998).

2.1.2 Der Begriff des mittelständischen Unternehmens

„Was man nicht definieren kann, das spricht man als Mittelstand an.“⁴⁶ Wie für viele andere Phänomene betriebswirtschaftlicher Betrachtungen existiert für mittelständische Unternehmen auch ein Jahrhundert später keine allgemein akzeptierte Begriffsdefinition.⁴⁷ Grund dafür sind vor allem die Vielschichtigkeit und die Uneinheitlichkeit des Mittelstands, die zu völlig divergierenden Unternehmenstypen führen. Diese lassen sich nur unzureichend unter einer Definition subsumieren, so dass sich die Wissenschaft dem Phänomen Mittelstand auf dreierlei Weise zu nähern versucht:

- Die ältesten Versuche, Mittelstand zu definieren, können als *Negativabgrenzungen* bezeichnet werden.⁴⁸ Dabei werden zwei gegenüberliegende Pole markiert und alles, was weder dem einen noch dem anderen Pol zugeordnet werden kann, als Mittelstand bezeichnet.⁴⁹ Diese Abgrenzungsmethode ist sehr breit angelegt und führt zu einem sehr allgemeinen Mittelstandsverständnis. Allerdings handelt es sich bei diesen Definitionsansätzen im Gegensatz zu den hier zu betrachtenden mittelständischen Unternehmen um das gesellschaftliche Mittelstandsverständnis. Eine Übertragung des Konzeptes auf KMU ist nicht möglich, da keine eindeutigen Pole „Kleinstunternehmen“ und „Großunternehmen“ gebildet werden können.⁵⁰ Zudem muss diese Definitionsweise einerseits aufgrund mangelhafter Erfassbarkeit und andererseits aufgrund fehlender Eindeutigkeit abgelehnt werden.⁵¹
- Eine weitere Möglichkeit besteht in der *enumerativen Auflistung* mittelständisch geprägter Branchen.⁵² Mittelstand wird demnach bezeichnet als eine heterogene Gruppe von Dienstleistern aller Art; Gastronomen, Einzelhändler und Handwerker werden beispielsweise benannt, ebenso auch Bau- und Industrieunternehmer und Freiberufler.⁵³ Der Vorteil dieser Methode besteht darin, dass eine Gruppe ähnlich gearteter Unternehmen mit vergleichbaren Merkmalen und Problemstellungen gebildet wird. Da eine Einteilung nach Branchenzugehörigkeit jedoch zeitlich sehr

⁴⁶ Gothein (1906), S. 7.

⁴⁷ Vgl. Letmathe (2002), S. 7.

⁴⁸ Vgl. Gantzel (1962), S. 48.

⁴⁹ Bödiker (1906), S. 47ff., benennt die Pole Großkapitalismus und Lohnarbeiter; Deherme (1912), S. 2, spricht von den Wenigbesitzenden, die zwischen den marxistischen Gruppen Bourgeoisie und Proletariat einzuordnen sind, zitiert bei Gantzel (1962), S. 49.

⁵⁰ Vgl. Wossidlo (1993), Sp. 2889.

⁵¹ Als Beispiel diene Weber (1921), S. 178, der seine gesellschaftsbezogene Abgrenzung mit den Polen der „positiv privilegierten“ und „negativ privilegierten“ Besitzklassen sehr unscharf und auslegungsbedürftig formuliert.

⁵² Vgl. die Vorgehensweise von Wauters (1933), S. 936; Anderegg (1955), S. 189 und Kayser (1997), S. 84.

⁵³ Vgl. Albach (1999), S. 101; Weber (2000), S. 21f.; FAZ (15. Januar 2003), S. 11.

invariant ist und weder vollständig noch eindeutig sein kann, muss auch diese Vorgehensweise abgelehnt werden.⁵⁴

- Die dritte Form der Abgrenzung bedient sich der *Herausarbeitung von Merkmalen*, die charakteristisch für mittelständische Unternehmen sind.⁵⁵ Dabei ist zu unterscheiden, ob es sich um die Definition anhand einer Merkmalskategorie (einstufig) oder um die Verknüpfung mehrerer Merkmalskategorien (mehrstufig) handelt (vgl. Abbildung 2.1).

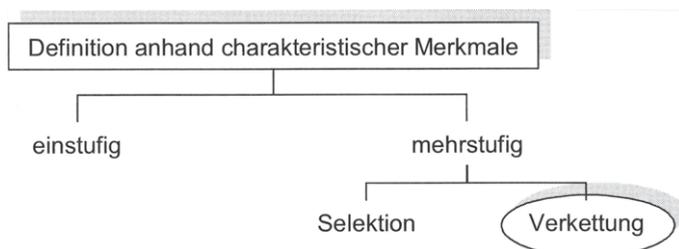


Abbildung 2.1: Merkmalskombinationen der Mittelstandsdefinition.

Im Falle der mehrstufigen Merkmalskombination wird weiterhin zwischen einer Selektion und einer Verkettung unterschieden. Bei der Selektion werden die Merkmalsausprägungen für einzelne Teilbereiche aufgestellt, beispielsweise verschiedene Grenzwerte für kleine und für mittelgroße Unternehmen oder für die KMU aus unterschiedlichen Branchen.⁵⁶ Die Verkettung führt Merkmale unterschiedlicher Kategorien zusammen und verfeinert somit das Trennkriterium. Je mehr Merkmale für die Zugehörigkeitsprüfung herangezogen werden, desto genauer fällt die Betrachtung aus. Allerdings bringt eine Kombination verschiedener Prüfmerkmale nicht nur einen verstärkten Aufwand mit sich, sondern führt bei Nichterfüllung einzelner Merkmale zu verschiedenen erklärungsbedürftigen Teilklassen.⁵⁷ Trotz vieler Kritikpunkte, die sich auch gegen diese dritte Form der Abgrenzung aufbringen lassen, erscheint sie als für die theoretische Analyse die tragfähigste und wird daher für die folgende Untersuchung herangezogen.

⁵⁴ Die Auflistung von Lhomme (1938), S. 279ff., beinhaltet beispielsweise Berufsgruppen wie Kolonialgouverneure und technische Direktoren, neuere Berufsgruppen, die im Zeitablauf entstehen, können dagegen nicht berücksichtigt werden.

⁵⁵ Vgl. Pfohl (1997a), S. 3ff.

⁵⁶ Vgl. Hamer (1990), S. 42f., S. 49.

⁵⁷ Vgl. Wossidlo (1993), Sp. 2890.

In der herrschenden Literatur wird zwischen zwei Merkmalsarten unterschieden, die sowohl für einstufige als auch für mehrstufige Ansätze verwendet werden können.⁵⁸ Dazu gehören einerseits die quantitativen Merkmale zur Bestimmung der Betriebsgröße und andererseits die qualitativen Merkmale zur Beschreibung der betrieblichen Strukturen der KMU.⁵⁹

Da eine Unterteilung in kleine, mittelgroße und große Unternehmen per definitionem eine Größenfrage ist, wird man um die Bestimmung von Größenintervallen anhand von *quantitativen Trennkriterien* nicht herum kommen. Diese Intervallbildung kann beispielsweise auf der Bilanzsumme, dem Jahresüberschuss, dem Umsatz, der Mitarbeiterzahl oder speziell definierten Kennzahlen beruhen.⁶⁰ Bilanzsumme, Jahresüberschuss und Umsatz werden häufig für die Ableitung von Rechtsfolgen wie zum Beispiel Rechnungslegungs- und Publizitätsvorschriften verwendet, so dass ihnen eine nicht unerhebliche Bedeutung zukommt.⁶¹ Allerdings unterliegen Bilanzsumme und Jahresüberschuss unterschiedlichen Rechnungslegungsstandards, die branchen- bzw. länderübergreifend nicht vergleichbar sind.⁶² Zudem schmälert das weite Spektrum der Ansatz- und Bewertungswahlrechte im HGB die Aussagekraft der Daten, so dass die bewertungsneutrale Umsatzgröße vorzuziehen ist. Branchenabhängige Umsatzenschwankungen sowie Inflation und Wechselkursbewegungen lassen sich durch die zusätzliche Berücksichtigung der Mitarbeiterzahl relativieren.⁶³ Die Verwendung von Kennzahlen scheidet in der Regel daran, dass mit abnehmender Unternehmensgröße nur sehr eingeschränkt Datenmaterial zur Verfügung steht, so dass letztlich auf die einfach feststellbaren Größen Umsatz und Mitarbeiterzahl zurückgegriffen werden muss.⁶⁴

Dementsprechend finden in der deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre die Definitionen der Europäischen Kommission sowie die des Instituts für Mittelstandsforschung in Bonn sehr häufig Verwendung.

⁵⁸ Vgl. Simon (1996), S. 5ff.; Pföhl (1997a), S. 19ff.

⁵⁹ Wird die Abgrenzung lediglich durch die Vorgabe quantitativer Trennkriterien bestimmt, so handelt es sich um eine normative Definition. Bei der Abgrenzung ausschließlich durch Beschreibung typischer qualitativer Eigenschaften liegt eine positive Abgrenzung vor.

⁶⁰ Vgl. Letmathe (2002), S. 7.

⁶¹ Vgl. Coenberg (1999), S. 21ff.

⁶² Vgl. Streim (2000), S. 111.

⁶³ Vgl. Braun (1996), S. 6.

⁶⁴ Zu Kennzahlen vgl. insbesondere Abschnitt 4.4 der vorliegenden Arbeit.

Unternehmensgröße	<i>klein</i>	<i>mittelgroß</i>	<i>groß</i>
Beschäftigtenzahl	< 10	10 - 500	> 500
Jahresumsatz	< 1 Mio. €	1 – 50 Mio. €	> 50 Mio. €

Tabelle 2.1: *Quantitative Abgrenzung des Mittelstands.*⁶⁵

Während die Europäische Kommission auf Jahresumsatz, Jahresbilanzsumme, Beschäftigtenzahl und Anteilsbesitz abstellt,⁶⁶ beruht die Abgrenzung des Bonner Instituts lediglich auf *Jahresumsatz und Beschäftigtenzahl*. Das Institut für Mittelstandsforschung untergliedert, wie in Tabelle 2.1 ersichtlich, in kleine und mittelgroße Unternehmen, worauf die Europäische Kommission jedoch verzichtet.

Die Verwendung von Umsatz und Beschäftigtenzahl entspricht dem international üblichen Vorgehen,⁶⁷ wobei insbesondere in südeuropäischen, agrikulturell geprägten Ländern wesentlich niedrigere Grenzwerte angesetzt werden.⁶⁸ Die Unterteilung des Mittelstands in kleine und mittelgroße Unternehmen bietet sich insoweit an, als dass kleine Unternehmen unter strengeren Ressourcenbeschränkungen agieren müssen als mittelgroße Unternehmen. Prinzipiell stehen sie jedoch vor den gleichen Problemen,⁶⁹ so dass sich die vorliegende Untersuchung generell mit mittelständischen Unternehmen beschäftigt. Es wird festgehalten, dass gemäß der quantitativen Abgrenzung im Folgenden alle Unternehmen mit einer Beschäftigtenzahl unter 500 und einem Maximalumsatz von 50 Mio. € als mittelständisch betrachtet werden.

Aus den verschiedenen Kriterien sowie den unterschiedlichen Grenzwerten geht bereits hervor, dass die Abgrenzung der KMU stets willkürbehaftet ist und nicht eindeutig vorgenommen werden kann. Zudem geht aus einer Unterscheidung nach Beschäftigtenzahl und Umsatz nicht hervor, warum Mittelstand und Großunternehmen überhaupt voneinander zu differenzieren sind. Deshalb werden zusätzlich auch *qualitative Beschreibungsmerkmale* für die Analyse des Mittelstands herangezogen, die nicht als harte Trennkriterien fungieren können, aber ein Verständnis für typische Charakteristika mittelständischen Wirtschaftens vermitteln.

Qualitative Kriterien thematisieren sowohl die Unternehmensstruktur als auch das Marktverhalten mittelständischer Unternehmen, die sich in vielerlei Hinsicht von Großunterneh-

⁶⁵ Vgl. Günterberg/Wolter (2002), S. 21.

⁶⁶ Vgl. insbesondere die aktuelle Anpassung der Definition der Europäischen Kommission bei Brockmann (2005), S. 40.

⁶⁷ Vgl. De/Wimmers (1994), S. 33, S. 85 sowie Hamer (1997), S. 29.

⁶⁸ Vgl. Kaufmann/Simons (1994), S. 58ff.

⁶⁹ Vgl. Grothus (2000), S. 15 sowie Weber (2000), S. 44.

men abgrenzen lassen. Betrachtet man die *Unternehmensstruktur*, so fallen insbesondere Unterschiede bezüglich des sehr flexiblen Personaleinsatzes in vorwiegend flachen Hierarchien sowie die Eigentümerführung auf.⁷⁰ Das *Marktverhalten* der KMU zeichnet sich durch eine starke Lieferantenzentralisation auf der Beschaffungsseite und die Nischenfokussierung auf der Absatzseite aus. Diese „weichen“ Eigenschaften des Mittelstands können weder eindeutig erfasst noch branchenübergreifend verallgemeinert werden, so dass auch die qualitativen Kriterien keine eindeutigen Aussagen über das Vorliegen eines typisch mittelständischen Unternehmens zulassen. Da weder quantitative noch qualitative Kriterien allein für die Definition mittelständischer Unternehmen ausreichen, wird die einstufige Vorgehensweise an dieser Stelle abgelehnt und im weiteren Verlauf eine mehrstufige Merkmalskombination in Form einer Verkettung eingeführt.⁷¹

Dabei bietet sich für die Definition der KMU eine Unterscheidung in notwendige und hinreichende Kriterien an. *Notwendig*, und damit unverzichtbar für die Abgrenzung des Mittelstands, sind quantitative Angaben über die Größe des Unternehmens, wobei sich Jahresumsatz und Beschäftigtenzahl als die tragfähigsten Kriterien herausgestellt haben. *Hinreichend*, und das bedeutet inhaltlich für das Vorliegen mittelständischer Problemstellungen völlig ausreichend, aber nicht unerlässlich für mittelständische Unternehmen, sind zusätzliche qualitative Beschreibungsmerkmale. Des Weiteren ist zu unterscheiden zwischen einer internen und einer externen Betrachtungsperspektive. Die *interne Perspektive* wird quantitativ durch die Beschäftigtenzahl und qualitativ durch die damit in Verbindung stehende Organisationsstruktur repräsentiert. Bei der Beleuchtung der *externen Perspektive* ergänzen sich quantitativ der Umsatz und qualitativ das Marktverhalten der Unternehmen. Tabelle 2.2 veranschaulicht diese vier Kriterien der Mittelstandsdefinition.

	<i>Interne Perspektive</i>	<i>Externe Perspektive</i>
<i>1. Schritt: Notwendige Kriterien</i>	Beschäftigtenzahl: < 500	Jahresumsatz: < 50 Mio. €
<i>2. Schritt: Hinreichende Kriterien</i>	Unternehmensstruktur: - flache Hierarchie - Eigentümerführung	Marktverhalten: - Lieferantenzentralisation - Nischenfokussierung

Tabelle 2.2: Die Dimensionen der Mittelstandsdefinition.

⁷⁰ Vgl. im Folgenden Pfohl (1997a), S. 21. Vgl. auch Brockmann (2003), S. 677 sowie Gothe/Ritter (2004), S. 638.

⁷¹ Da sich die vorliegende Arbeit auf Erkenntnisse des verarbeitenden Gewerbes konzentriert, erübrigt sich an dieser Stelle eine branchenspezifische Selektion. Günterberg/Wolter (2002), S. 27 in Verbindung mit S. 31, zeigen auf, dass sich die Gesamtwirtschaft am besten durch die Daten des verarbeitenden Gewerbes approximieren lässt.

Anhand der beiden Perspektiven wird in einem ersten Schritt die Zugehörigkeit zum Mittelstand mittels der notwendigen Kriterien festgestellt. In einem zweiten Schritt werden typische Charakteristika zur Überprüfung der Zugehörigkeit herangezogen, um die betriebswirtschaftlichen Betrachtungen stets vor dem Hintergrund der Mittelstandssituation vornehmen zu können. Grundsätzlich sollen alle genannten Kriterien erfüllt sein, Ausnahmen sind jedoch durchaus denkbar.⁷²

Nachdem nun das Wer für die vorliegende Arbeit festgelegt wurde, gilt es im weiteren Verlauf zu begründen, warum eine Konzentration auf mittelständische Unternehmen überhaupt notwendig erscheint.

2.2 Einfluss und Entwicklung mittelständischer Unternehmen in der Gesamtwirtschaft

Mit der Frage, warum eine Auseinandersetzung mit mittelständischen Unternehmen von Interesse ist, beschäftigt sich der folgende Abschnitt. Mittelständische Unternehmen stellen die Grundlage einer funktionierenden Wettbewerbswirtschaft dar, so dass Wachstum und Entwicklung der Gesamtwirtschaft in hohem Maße vom Erfolg des Mittelstands abhängen. Es ist zu klären, wo und in welchem Ausmaß mittelständische Unternehmen in der Gesellschaft vertreten sind und wie sich ihr Einfluss theoretisch erklären lässt.

2.2.1 Die statistische Einordnung mittelständischer Unternehmen

Nicht unbedingt neu, aber doch immer wieder erstaunlich ist die Feststellung, dass 99,2% aller umsatzsteuerpflichtigen Unternehmen in Deutschland zum Mittelstand gerechnet werden.⁷³ Dieses Gros der ca. 3,3 Mio. deutschen Unternehmen zählte im Jahr 2004 ca. 20 Mio. Mitarbeiter, das sind immerhin 68% der Gesamtzahl der beschäftigten Arbeitnehmer.⁷⁴ Auch die hohe Ausbildungstätigkeit des Mittelstands lässt sich statistisch bestätigen.

⁷² In der vorliegenden Arbeit wird ein Konzept zur Führungsunterstützung in KMU-Kooperationen erarbeitet. Dementsprechend dient die Abgrenzung nicht als Ausschlusskriterium, da möglichst viele KMU Nutzen aus dem hier beschriebenen System ziehen sollen.

⁷³ Vgl. im Folgenden Letmathe (2002), S. 1. Rund 80% dieser Mittelständler gehören zu den Kleinunternehmen, wobei ca. 68% sogar weniger als fünf Mitarbeiter haben, vgl. dazu Günterberg/Wolter (2002), S. 164.

⁷⁴ Vgl. Wolter/Hausser (2001), S. 46ff. sowie die aktuellen Daten des ifm Bonn: www.ifm-bonn.org, Stand: 15.05.2006.

82% aller Lehrlinge finden im Mittelstand ihren Ausbildungsplatz. Ca. 1.000 € p.a. investieren KMU in die konstante Weiterbildung ihrer Mitarbeiter, dies ist bezogen auf die knappe finanzielle und personelle Ausstattung ein auffallend großer Betrag.⁷⁵

In Umsatz und vor allem *Wertschöpfung* liegt der Mittelstand gegenüber den Großunternehmen jedoch deutlich zurück. Entfällt mit ca. 48% noch etwa die Hälfte der Wertschöpfung auf die KMU, so ist die Höhe der steuerbaren Umsätze mit 41% noch einmal geringer.⁷⁶ Es zeigt sich, dass in mittelständischen Unternehmen nur ein kleiner Teil selbst gefertigt und stattdessen auf eine Vielzahl an Vorprodukten zurückgegriffen wird. Somit werden die guten Beziehungen zu Marktpartnern und Lieferanten zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor mittelständischer Unternehmen und die im Verlauf der Arbeit zu behandelnde Unternehmenskooperation gewinnt für KMU an Bedeutung. Die für mittelständische Unternehmen typische geringe finanzielle Ausstattung spiegelt sich insbesondere in den unterdurchschnittlichen Bruttoinvestitionen wider; bei einem Anteil von etwa 50% der Investitionen können KMU zumeist nicht mit dem neuesten technischen Standard produzieren.⁷⁷

Abbildung 2.2 demonstriert, dass der Mittelstand kein ausschließlich deutsches Phänomen ist, sondern im *europäischen Durchschnitt* vergleichbare Werte ermittelt werden konnten. Auch für die USA lassen sich ähnliche Größenverhältnisse bestätigen,⁷⁸ so dass ein allgemeiner Trend für Volkswirtschaften der westlichen Welt festgestellt werden kann.

Nach dieser gesamtwirtschaftlichen Betrachtung ist es weiterhin von Interesse, sich mit *Struktur und Marktverhalten* mittelständischer Unternehmen auseinander zu setzen. Dabei ergibt die Betrachtung der Rechtsformwahl, dass mittelständische Unternehmen hauptsächlich als Einzelunternehmen oder Personengesellschaften firmieren.⁷⁹ Kleinunternehmen sind häufig als Einzelunternehmen aufgestellt, während mit wachsendem Umsatz die Rechtsformen Offene Handelsgesellschaft, Kommanditgesellschaft (einschließlich GmbH

⁷⁵ Vgl. Günterberg/Wolter (2002), S. 176. Der Anteil der Auszubildenden an der Gesamtzahl der Beschäftigten ist mit 8,1% bei den Kleinunternehmen maximal (bei Großunternehmen beträgt der Anteil nur 5%); Vgl. auch Ohoven (2002), S. 1167.

⁷⁶ Vgl. Weber (2000), S. 2. Vgl. auch: www.ifm-bonn.org/, Stand: 15.05.2006.

⁷⁷ Günterberg/Wolter (2002), S. 224ff., stellen fest, dass Vorleistungs- und Investitionsgüterproduzenten signifikant höhere Investitionen je Beschäftigten tätigen als Ge- und Verbrauchsgüterhersteller. Auch den deutlichen Anstieg der Investitionen je Beschäftigten mit der Unternehmensgröße weisen Günterberg/Wolter nach, da KMU im Durchschnitt 5600 € je Beschäftigten und Jahr investieren, Großunternehmen jedoch 9000 €. Vgl. auch: www.ifm-bonn.org/, Stand: 15.05.2006.

⁷⁸ Vgl. Frenkel/Fendel (1999), S. 5ff. sowie Pichler et al. (2000), S. 18.

⁷⁹ Vgl. Wolter/Hauser (2001), S. 58 sowie 62ff. Im Umkehrschluss werden ca. 95% aller Personengesellschaften als mittelständisch eingestuft.

& Co. KG) und auch die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (als Kapitalgesellschaft) gewählt werden.⁸⁰

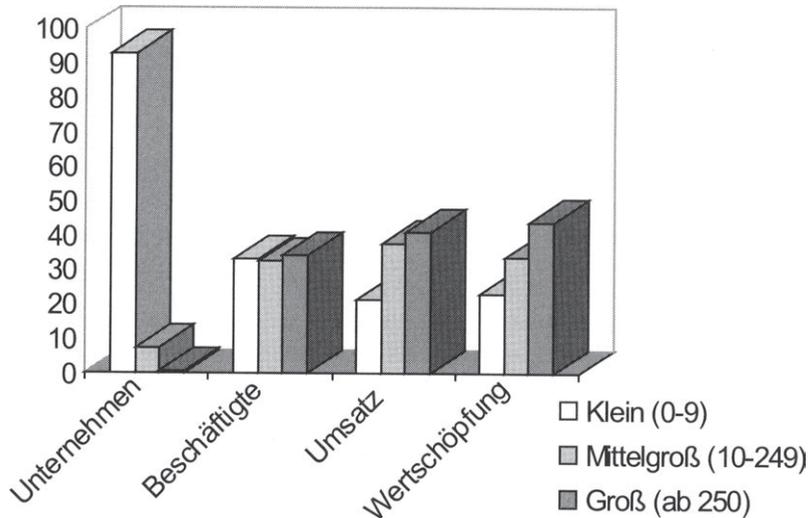


Abbildung 2.2: Bedeutung des Mittelstands im europäischen Vergleich.⁸¹

Die *Einheit von Eigentum und Leitung*, die sowohl bei Einzelunternehmen als auch bei Offenen Handelsgesellschaften und prinzipiell auch bei Kommanditgesellschaften gegeben ist, stellt das wesentliche Entscheidungskriterium der Rechtformwahl dar.⁸² Das andere entscheidende Kriterium ist die Übernahme haftungsrechtlicher Konsequenzen.⁸³ Je höher der Anteil der mittelständischen Einzelunternehmen und Personengesellschaften in einer

⁸⁰ Die meisten Einzelunternehmer erzielen einen durchschnittlichen Jahresumsatz von max. 50.000 €, der Umsatz einer OHG liegt durchschnittlich bei 100.000–250.000 € und bei einer KG bei 2 Mio. – 5 Mio. €. Auch bei der GmbH liegt der Modus der durchschnittlich erwirtschafteten Jahresumsätze mit 100.000 – 250.000 € bei verhältnismäßig kleinen Umsätzen. Die Aktiengesellschaft hat für mittelständische Unternehmen nur eine untergeordnete Bedeutung. Vgl. dazu die Auswertungen von Günterberg/Wolter (2002), S. 71f.

⁸¹ In Anlehnung an Pichler et al. (2000), S. 16. Die Daten für Europa wurden gemäß der Definition der Europäischen Kommission ermittelt, welche die Grenze zwischen mittelgroßen und großen Unternehmen bereits bei einer Beschäftigtenzahl von 250 zieht. Die Aussagekraft wird dadurch jedoch nur verstärkt, da bereits die Unternehmen mit bis zu 250 Beschäftigten eine marktbeherrschende Stellung einnehmen. Zu vergleichbaren Ergebnissen kommen auch Günterberg/Wolter (2002), S. 309ff.

⁸² Vgl. Brockmann (2003), S. 678.

⁸³ Bussiek (1994), S. 28, weist darauf hin, dass die zunehmende Bedeutung der Haftungsbegrenzung dazu führt, dass sich das Verhältnis der Rechtsformen stetig zugunsten der GmbH verändert. Eine differenzierte Analyse der Vor- und Nachteile einzelner Rechtsformen für KMU findet sich bei Lieb (1999), S. 31ff.

Wirtschaft ist, desto höher kann auch die Risikobereitschaft der Bevölkerung eingeschätzt werden.

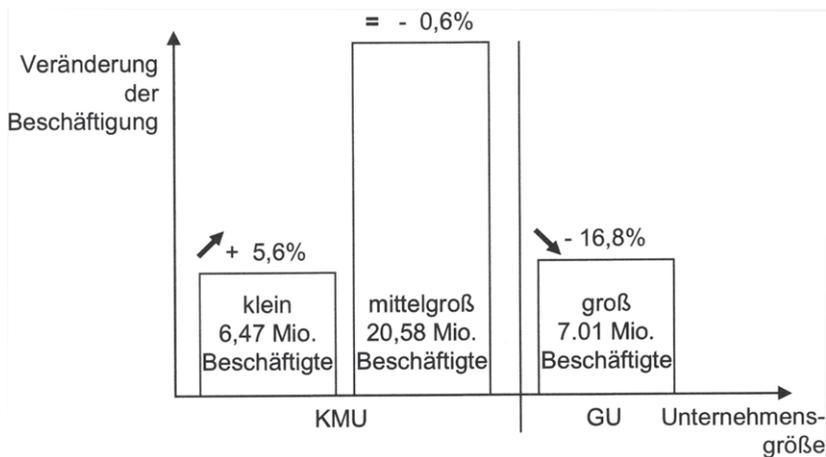


Abbildung 2.3: Veränderung der Beschäftigtenzahlen in Deutschland zwischen 1996 und 2001.⁸⁴

Die konstante *Beschäftigungssituation* mit dem Saldo aus Neueinstellungen und Entlassungen zeigt, dass das Risiko der mittelständischen Unternehmensführung in toto kalkulierbar ist.⁸⁵ Während Großunternehmen in den letzten Jahren einen deutlichen Personalabbau vornehmen mussten, konnten mittelgroße Unternehmen ihren Personalbestand konstant halten und kleine Unternehmen sogar noch etwas zulegen.⁸⁶ Abbildung 2.3 veranschaulicht den Beschäftigungstrend in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße.

Nicht nur die Gesamtzahl der Beschäftigten ist von Bedeutung, auch die Verteilung der Beschäftigten auf verschiedene Branchen gibt Aufschluss über die Bedeutung der KMU in der Wirtschaft. Demnach beschäftigen Unternehmen aus dem Dienstleistungsgewerbe wesentlich häufiger als Industrieunternehmen nur ein bis neun Mitarbeiter, während die Mehrzahl der mittelständischen Industrieunternehmen zwischen 20 und 200 Beschäftigte haben und damit deutlich größer sind.⁸⁷ Trotz ihrer überragenden Bedeutung und festen

⁸⁴ Vgl. Deckstein et al. (2002), S. 39.

⁸⁵ Schmidt (1996), S. 543ff., kritisiert die Ungenauigkeit der Beschäftigungsstatistiken, da aufgrund der quantitativen Abgrenzung der KMU auch kleine Konzernunternehmen sowie ausgelagerte Profitcenter mit einbezogen werden. Vor dem Hintergrund dieser Relativierung ist dennoch festzuhalten, dass die Mitarbeiterbindung in KMU größer als in Großunternehmen ist.

⁸⁶ Vgl. Brockmann (2003), S. 678.

⁸⁷ Vgl. Günterberg/Wolter (2002), S. 162 sowie Pichler et al. (2000), S. 20, die Forschungsergebnisse aus der Schweiz auf Gesamteuropa übertragen. Die Klassen 20-49, 50-99 und 100-200 Beschäftigte sind im industriellen Sektor ungefähr gleich stark vertreten. Vgl. auch: www.ifm-bonn.org/, Stand: 15.05.2006.

Verankerung in Ökonomie und Gesellschaft sehen sich auch mittelständische Unternehmen mit einer wachsenden Zahl von *Insolvenzen* und Geschäftsaufgaben konfrontiert. Dem Statistischen Bundesamt zufolge stagniert die Zahl der Unternehmensinsolvenzen seit einigen Jahren auf hohem Niveau.⁸⁸ Allein im Jahr 2001 stieg die Insolvenzzahl gegenüber dem Vorjahr um 16% an, 32.400 Mittelständler mussten im Verlaufe des Jahres die Insolvenz ihres Unternehmens anmelden.⁸⁹ Dabei entstand ein Forderungsverlust von 32,2 Mrd. € und 503.000 Beschäftigte verloren ihren Arbeitsplatz. Hinzu kommt der Negativtrend im Saldo der mittelständischen Gewerbean- und -abmeldungen, der sich laut einer Studie des Landes Nordrhein-Westfalen seit Mitte der 1990er Jahre bundesweit stetig verschärft.⁹⁰

Das hängt nicht zuletzt auch damit zusammen, dass mittelständische Unternehmen nachteilig von der fortschreitenden *Globalisierung* betroffen sind, da sie einem steigenden Wettbewerb beim Absatz ausgesetzt sind, aber nur eingeschränkt vom Wettbewerb auf den Beschaffungsmärkten profitieren können.⁹¹ Prohibitiv hohe Transaktionskosten machen mögliche Importkostenvorteile insbesondere bei der kleindimensionierten auftragsbezogenen Beschaffung wieder wett, wohingegen der Preisdruck auf die eigenen Produkte kontinuierlich zunimmt.⁹² Zudem haben KMU in der Regel weniger Freiheitsgrade bei ihrer Standortwahl und müssen sich den Rahmenbedingungen ihrer Region stärker anpassen.⁹³ Im Gegenzug versuchen mittelständische Unternehmen, sich mit ihren *kundenindividuellen Nischenprodukten* auch am internationalen Markt zu etablieren. Während die Exportquote für mittelgroße Unternehmen zwischen 1996 und 1999 um ca. 0,5 Prozentpunkte gestiegen ist, ist der Exportumsatz der exportierenden Unternehmen um durchschnittlich 2 Prozentpunkte zurückgegangen.⁹⁴ Demzufolge tragen die regional orientierten Mittelständler auch nur mit knapp 30% zum gesamtdeutschen Export bei.⁹⁵

Eine der Hauptursachen für die geringe internationale Aktivität liegt in der *Ressourcenbegrenzung* mittelständischer Unternehmen. Eine Analyse des Sparkassenverbands ergab, dass die Eigenkapitalquote bei Unternehmen mit einem Umsatz bis zu 2,5 Mio. € bei durchschnittlich 3% liegt, auch bei Unternehmen mit bis zu 50 Mio. € (Mittelstandsgrenze)

⁸⁸ Vgl. www.destatis.de/basis/d/insol/insoltab1.php, Stand: 15.05.2006.

⁸⁹ Vgl. BDI-Mittelstandsinformationen (April 2002), online im Internet: www.bdi-online.de/index_fachbereiche.asp?content=reddot/mittelstand.htm

⁹⁰ Vgl. www.ifm-bonn.org/, Stand: 24.05.2002.

⁹¹ Vgl. Kocalj/Wolff (2001), S. 1.

⁹² Vgl. Arnold (1997), S. 112, Fieten et al. (1997), S. 67ff. sowie 94.

⁹³ Vgl. Fieten et al. (1997), S. 19 sowie Hamer (1997), S. 34f.

⁹⁴ Vgl. Günterberg/Wolter (2002), S. 246. Die Exportquote berechnet sich als Anteil der exportierenden Unternehmen an der Gesamtzahl der Unternehmen einer Größenklasse in einem Land. Die Exportquote stellt den Exportumsatz im Verhältnis zum Gesamtumsatz der exportierenden Unternehmen einer Größenklasse dar.

⁹⁵ Vgl. Kocalj/Wolff (2001), S. 5. Demgenski/Isfan (2001), S. 176, stellen dennoch fest, dass mittelständische Unternehmen Spitzenreiter im Export industrieller Dienstleistungen sind. Auch Frenkel/Fendel (1999), S. 13, beschäftigen sich mit der Exportquote mittelständischer Unternehmen.

konnte im Durchschnitt nur eine Quote von 16,6% festgestellt werden.⁹⁶ Aus der entsprechenden Fremdkapitalbelastung folgt, dass mittelständische Unternehmen ständige Liquiditätsengpässe überstehen müssen und sowohl bei der laufenden Materialbeschaffung als auch bei ihren Investitionsvorhaben eingeschränkt werden. Aufgrund der arbeitsintensiven Fertigung mittelständischer Unternehmen stellen die hohen Personalkosten jedoch die stärkste Restriktion dar.⁹⁷ Zum einen fehlt es den KMU an Einfluss auf die Festlegung von für sie akzeptablen Tarifabschlüssen, zum anderen führt das im europäischen Vergleich sehr hohe Niveau der Lohnnebenkosten, das beinahe eine Verdoppelung der effektiv auszahlenden Löhne mit sich bringt, zu einer Verschärfung der Situation.⁹⁸

Abschließend ist festzuhalten, dass mittelständische Unternehmen maßgeblich am Wirtschaftsgeschehen in Deutschland beteiligt sind. Doch obwohl ein beachtlicher Anteil der Wertschöpfung auf sie zurückzuführen ist, ist der Einfluss mittelständischer Unternehmen auf die Veränderung gesellschaftlicher Rahmenbedingungen gering. Über 20 Mittelstandsvereinigungen und weit mehr als 500 Branchenverbände versuchen, die vielschichtige und uneinheitliche Gruppe der Mittelständler zu vertreten, und dennoch wird die Situation von den mittelständischen Unternehmen als unbefriedigend empfunden.⁹⁹ Abschnitt 2.2.2 befasst sich mit dieser Dissonanz und ergründet die volkswirtschaftliche Bedeutung mittelständischer Unternehmen.

2.2.2 Die volkswirtschaftliche Bedeutung mittelständischer Unternehmen

Die faktische Relevanz mittelständischer Unternehmen für die Schaffung und Erhaltung marktwirtschaftlicher Strukturen hat mittlerweile Einzug sowohl in wirtschaftstheoretische Betrachtungen als auch in wirtschaftspolitische Auseinandersetzungen gehalten.¹⁰⁰ Während sich die Wirtschaftspolitik nahezu ausschließlich mit der Verbesserung der Rahmen-

⁹⁶ Vgl. Sparkassenverband (2001), zitiert bei Deckstein et al. (2002), S. 46. Vergleichsweise dazu beträgt die Eigenkapitalquote in Großunternehmen 23%. Zu ähnlichen Ergebnissen kommt auch Geiseler (1999), S. 19. Die erstaunlich geringe Eigenkapitalquote lässt sich darüber hinaus damit erklären, dass viele Unternehmer ihr Kapital (im Rahmen der rechtlichen Möglichkeiten) anstelle von Kapitaleinlagen lieber als verzinsliche Kredite einbringen.

⁹⁷ Zur Notwendigkeit des Personaleinsatzes vgl. auch Hamer (1997), S. 34.

⁹⁸ Vgl. Schröder (Abruf: 18.03.2003), S. 1. Bei je 10 € Stundenlohn fallen zusätzlich weitere 8,12 € an Personalzusatzkosten an. Vgl. auch Braun (1996), S. 12, der die hohen Produktionskosten im Zusammenhang mit der Konkurrenz osteuropäischer Produkte betrachtet. Hamer (1997), S. 45f., zeigt auf, dass die Lohnnebenkosten mit sinkender Unternehmensgröße steigen und KMU somit stärker belastet werden als Großunternehmen.

⁹⁹ Vgl. Hamer (1997), S. 48 sowie Deckstein et al. (2002), S. 46.

¹⁰⁰ Vgl. Wossidlo (1993), Sp. 2888; Deckstein et al. (2002), S. 46ff.; Ohoven (2002), S. 1067f.; FAZ (15.01.2003), S. 11.

bedingungen für mittelständische Unternehmen befasst, wird der Schwerpunkt in *wirtschaftstheoretischen Analysen* auf die Bedeutung der KMU für die Marktwirtschaft gelegt.¹⁰¹ Abbildung 2.4 gibt einen Überblick über die verschiedenen theoretischen Ansätze, anhand derer die Vorteilhaftigkeit des Mittelstands für Gesellschaft und Ökonomie dargestellt werden kann.

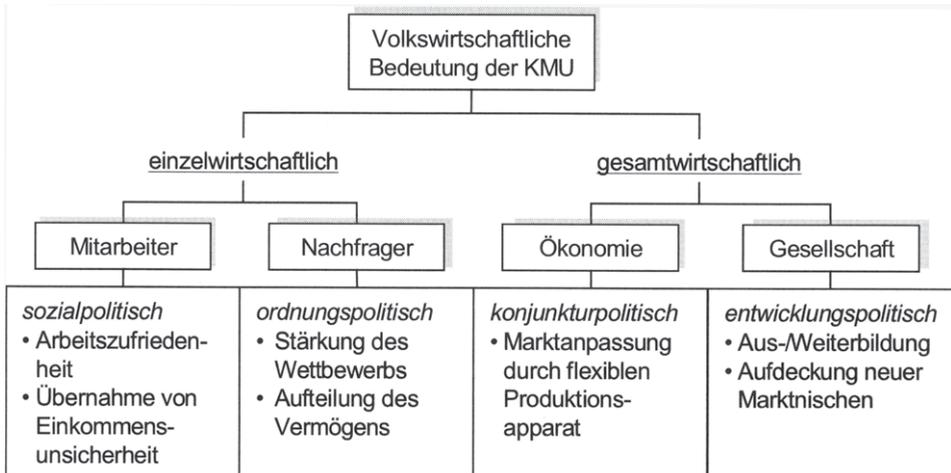


Abbildung 2.4 : Die volkswirtschaftliche Bedeutung der KMU in Anlehnung an Minder.¹⁰²

Eine stark mittelständisch geprägte Wirtschaft bringt sowohl für einzelne Wirtschaftsteilnehmer als auch für die gesamte Wirtschaft Vorteile in verschiedenen Bereichen mit sich. Während einzelwirtschaftlich konstatiert wird, dass Mitarbeiter und Nachfrager von KMU eine Verbesserung ihrer wirtschaftlichen Umstände erfahren, weist eine mittelständische Wirtschaftsstruktur auch gesamtwirtschaftlich sowohl unter ökonomischen als auch unter gesellschaftlichen Aspekten viele Vorteile auf. Diese liegen in unterschiedlichen Theorien begründet, die hier nun kurz beschrieben werden.

- Auf die herausragende Beschäftigungsleistung der KMU sowohl bezüglich der Anzahl der Beschäftigten als auch bezüglich der hohen Arbeitsplatzsicherheit wurde bereits im vorangehenden Abschnitt eingegangen. Aus der Sicht *sozialpolitischer Theorien* lässt sich die Arbeitsplatzsicherheit mit dem engen Verhältnis zwischen Unternehmensführung und Beschäftigten, das typischerweise im Mittelstand existiert, begründen.

¹⁰¹ Einer Analyse von Quack (2000), S. 16, zufolge entfallen trotzdem rund 95% der staatlichen Subventionen auf Großunternehmen, so dass für KMU lediglich 5% des Gesamtaufkommens übrig bleiben.

¹⁰² Vgl. Minder (2001), S. 13ff.

tiert, erklären.¹⁰³ Der patriarchalische Führungsstil verbindet die Mitarbeiter und hilft in der Regel, die Motivation für das gemeinsame Ganze zu steigern. Schneider, der in seiner Theorie der Unternehmung die Übernahme von Einkommensunsicherheiten als institutionenschaffendes Kriterium bezeichnet, deutet damit ebenfalls auf die Verantwortung des Unternehmers für seine Mitarbeiter hin.¹⁰⁴ Neben dem gegenseitigen Verantwortungsgefühl führt auch die bessere Überschaubarkeit mittelständischer Unternehmen zu einer höheren Arbeitszufriedenheit und damit zu mehr Motivation und Leistungsbereitschaft.¹⁰⁵

- Ein wesentlicher *ordnungspolitischer* Aspekt ist die Stärkung des Wettbewerbs.¹⁰⁶ Viele Kleinunternehmen treten mit ihrem Angebot in Konkurrenz zueinander und müssen deshalb permanent in der Lage sein, die eigene Qualität zu optimieren.¹⁰⁷ Es bilden sich Marktpreise, die für den Nachfrager im optimalen Fall gleich den Grenzkosten sind.

Ein weiterer Punkt ist die Aufteilung des gesamtgesellschaftlichen Vermögens auf eine breitere Basis an Eigentümern, die zur Verringerung gesellschaftlicher Ungleichgewichte beiträgt. Die Vermeidung einer Vermögenspolarisation trägt in entscheidendem Maße zum gesamtgesellschaftlichen Frieden bei. Zudem wirkt sich auch die mit Corporate Citizenship bezeichnete Sponsorentätigkeit vieler mittelständischer Unternehmer für gemeinnützige, vorwiegend regional ansässige Vereine und Institutionen fruchtbar auf das kulturelle und soziale Leben in Städten und Gemeinden aus.¹⁰⁸

- Die mehrfach erwähnte Flexibilität, die für mittelständische Unternehmen unabdingbar ist, ist *konjunkturpolitisch* vorteilhaft. Mittelständische Unternehmen produzieren in der Regel mit verschiedenen Universalmaschinen, die zwar einerseits nicht immer produktionskostenoptimal einsetzbar sind, aber andererseits ein breites Einsatzspektrum aufweisen.¹⁰⁹ Zudem erleichtert die hohe Facharbeiterquote eine Anpassung an sich verändernde Marktanforderungen, weil besser qualifizierte Mitarbeiter schneller auf Problemfälle reagieren können.¹¹⁰ Da Kundenwünsche leich-

¹⁰³ Vgl. Pfohl (1997a), S. 19ff.

¹⁰⁴ Vgl. Schneider (1997), S. 14 und 510.

¹⁰⁵ Vgl. Minder (2001), S. 11f.; Hamer (1997), S. 31.

¹⁰⁶ Vgl. Hayek (1945), S. 107ff.; Berg (1998), S. 301.

¹⁰⁷ Vgl. Schumpeter, zitiert bei Minder (2001), S. 79.

¹⁰⁸ Vgl. Deckstein et al. (2002), S. 41.

¹⁰⁹ Vgl. Gruber (2000), S. 24.

¹¹⁰ Vgl. Schmidtke (2001), S. 5.

ter realisiert werden, ist die Gefahr geringer, konjunkturbedingt vom Markt verdrängt zu werden.¹¹¹

- Letztlich sind mittelständische Strukturen *entwicklungspolitisch* vorteilhaft, weil durch eine anwendungsorientierte Forschung und Entwicklung neue Marktnischen aufgedeckt werden können. Einerseits schaffen KMU durch ihre innovativen Produkte neue Märkte,¹¹² andererseits ermöglichen sie durch ihr hohes soziales Engagement für Aus- und Weiterbildung den Erhalt und die Weiterentwicklung des elementaren Standortfaktors Know-how. Technische Innovationen zur Verbesserung von Produktions- und Logistikflüssen sowie Fortschritte im Umweltschutz gehen häufig auf den Pioniergeist engagierter Mittelständler zurück.¹¹³ In engem Kontakt zum Kunden werden neue Problemlösungen geschaffen.

Im Gegensatz zur Betriebswirtschaftslehre entsprechen in volkswirtschaftlichen Analysen die betrachteten Unternehmen weitaus häufiger mittelständischen Strukturen. Trotzdem werden sie nicht explizit als mittelständisch benannt oder gezielt in den Vordergrund gerückt. Ganz anders stellt sich die Situation bei den *wirtschaftspolitischen Auseinandersetzungen* der großen deutschen Parteien dar, die sich ausgiebig und offensichtlich mit mittelstandspolitischen Fragestellungen beschäftigen.¹¹⁴ In Aktionsprogrammen und Positionspapieren werden Ideen zur Steuersenkung und zur Stärkung der Finanzkraft mittelständischer Unternehmen gesammelt.¹¹⁵ Während die SPD zudem umfangreiche Vorschläge zur Existenzgründerberatung und Netzwerkbildung macht,¹¹⁶ beschäftigen sich CDU und FDP weitaus stärker mit Ideen zur Flexibilisierung der Arbeitsbedingungen und zur Verbesserung der Aus- und Weiterbildung.¹¹⁷ Insgesamt lässt sich bei allen Parteien die allgemeine und unverbindliche Darstellung von Zielen und Visionen kritisieren, die fernab von konkreten Lösungsvorschlägen stattfindet.

Die Realität offenbart ein ganz anderes Bild von den politischen Rahmenbedingungen, denn anstelle einer Flexibilisierung der Beschäftigungsmöglichkeiten werden die Bestimmungen bezüglich Kündigungsschutz, Teilzeitanspruch und ausgeweiteten Mitbestim-

¹¹¹ Vgl. Wossidlo (1993), Sp. 2896. Zudem werden Konjunkturschwankungen abgemildert, da in KMU auf Absatzschwankungen nicht so schnell mit personellen Konsequenzen reagiert wird; ein Multiplikatoreffekt wird somit verhindert.

¹¹² Vgl. Meiler (1999), S. 171ff.

¹¹³ Das hohe umweltpolitische Engagement der KMU weisen Günterberg/Wolter (2002), S. 235ff., nach. Vgl. auch Hamer (1997), S. 36.

¹¹⁴ Eine Auswertung der Parteiprogramme von CDU, FDP, Bündnis 90/Die Grünen und SPD zur Bundestagswahl 2002 ergab, dass sich die Parteien intensiv mit den Problemstellungen „Stärkung der Finanzkraft“ und „Senkung der Steuerbelastung/Abbau von Verwaltungsanforderungen“ beschäftigen.

¹¹⁵ Eine wenn auch nicht ganz aktuelle, aber durchaus brauchbare Darstellung möglicher Subventionsprogramme liefern Jacob/Schween (1999), S. 51ff.

¹¹⁶ Vgl. Bericht des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (2002), S. 14ff.

¹¹⁷ Vgl. Regierungsprogramm CDU/CSU (2002), S. 10ff.; FDP Bürgerprogramm (2002), S. 5ff.

mungsrechten der Beschäftigten verschärft. Auch die Neuregelung der geringfügigen Beschäftigung, die Befristung der Zeitarbeit und die Straffung des Scheinselbstständigengesetzes senken aus der Sicht der Unternehmer die Standortattraktivität. Dazu kommen die neuen Basel-II-Vorschriften, welche die ohnehin bereits vorhandene Hausbankenabhängigkeit der KMU vermutlich noch verstärken werden.¹¹⁸ Mittelständler argumentieren, sie seien überproportional durch Besteuerung und Rechtsprechung benachteiligt, und in der Tat bestätigt eine Vielzahl von Untersuchungen die Überlastung des Mittelstands.¹¹⁹

Auf europäischer Ebene führen Richtlinien und Rechtsnormen zusätzlich zu verstärktem Aufwand, weil Größenunterschiede bei der Belastung unberücksichtigt bleiben und somit Wettbewerbsbenachteiligungen für KMU entstehen.¹²⁰

Viele Förderprogramme und Veranstaltungen hingegen laufen am Interesse und Bedürfnis der Unternehmen vorbei.¹²¹ Da die Beantragung der ohnehin beschränkten Förderressourcen viel Zeit und Verwaltungsaufwand erfordert, erscheint eine Antragstellung für viele Unternehmen als wenig erfolgversprechend. Durch diesen faktischen Ausschluss, insbesondere der kleinen und damit besonders bedürftigen Unternehmen, kann nicht von einer effizienten Allokation gesprochen werden.¹²² Wie mittelständische Unternehmen mit diesen wenig günstigen Rahmenbedingungen umgehen und was mittelständische Unternehmen so besonders macht, wird Inhalt des folgenden Abschnitts sein.

2.3 Besonderheiten der KMU gegenüber Großunternehmen

Allein die große Bedeutung der KMU für die Wettbewerbswirtschaft rechtfertigt noch keine Sonderstellung in der ökonomischen Betrachtung. Jedoch ging bereits aus Abschnitt 2.1.2 hervor, dass mittelständische Unternehmen sich nicht nur quantitativ, sondern auch

¹¹⁸ Die Basel-II-Vereinbarungen sehen vor, die Fremdkapitalbepreisung der Banken zukünftig von der jeweiligen Bonität des Kunden abhängig zu machen. Mittels bankinterner Ratings wird demnach festgestellt, wie die Bonität des Kunden einzuschätzen ist, so dass insbesondere kleinere Kunden mit deutlich höheren Kapitalkosten rechnen müssen. De facto wird somit das Angebot bezahlbarer Kredite für KMU rationiert. Vgl. Studien von Grunert et al. (2002), S. 1052, S. 1057; Jacobs/Weinrich (2002), S. 343 sowie Kojal/Paffenholz (2001), S. 98ff.

¹¹⁹ Vgl. stellvertretend Niemann (1994), S. 8; Schäfer/Singer (1995), S. 88f. und Hamer (1997), S. 38.

¹²⁰ Vgl. Schäfer/Singer (1995), S. 58.

¹²¹ Vgl. Geiseler (1999), S. 36ff.

¹²² Hamer (1997), S. 47, beziffert die Verteilung des Subventionsvolumens mit dramatischer Deutlichkeit. Demnach wurden in den 1980er Jahren 95% der Subventionen von Großunternehmen bezogen, nur knapp 5% entfielen auf die 99% der KMU. Eine Folgeuntersuchung von 1996 beschreibt gemäß Hamer ähnliche Größenverhältnisse.

qualitativ von ihren größeren Marktpartnern unterscheiden und deshalb einer differenzierten Analyse bedürfen. Im Folgenden werden die Unterschiede zu Großunternehmen bezüglich interner Organisationsstruktur und Verhalten gegenüber unternehmensexternen Marktpartnern aufgezeigt und analysiert. In der Regel führt die Ausgangssituation mittelständischer Unternehmen dazu, dass KMU eine schlechtere Stellung auf dem Wettbewerbsmarkt einnehmen und der aggressiven Konkurrenz der Großunternehmen nicht gewachsen sind.¹²³ Organisatorische Strukturunterschiede verstärken zudem die schwache Marktposition, weil einzelne Nachteile interdependent wirken.

Das Initialproblem mittelständischer Unternehmen ist in der Regel die Überwindung wiederkehrender Liquiditätsengpässe, die in der allgemein *geringen finanziellen Ausstattung* der KMU begründet liegen. Die geringe Eigenkapitalbasis limitiert das Potenzial der Fremdkapitalaufnahme, wobei insbesondere die Hausbankenabhängigkeit der kleineren Unternehmen durch die Basel-II-Vorschriften eher noch verstärkt wird.¹²⁴ Neuere Finanzierungsmöglichkeiten, wie die Eigenkapitalbeschaffung mittels Venture Capital oder über die Platzierung von Wertpapiertiteln scheitern in der Regel an Mindestanforderungen bezüglich Unternehmensumsatz und Liquidität der Titel.¹²⁵ Zudem steht der Verlust an Einfluss und Entscheidungsfreiheit bei der Erweiterung des Teilhaberkreises im Widerspruch dazu, dass mittelständische Unternehmensführer ein stark ausgeprägtes Unabhängigkeitsbedürfnis an den Tag legen.¹²⁶

Daraus folgt, dass die *Innenfinanzierung* als zentrale Kapitalquelle fungiert und ständige Liquiditätsschwankungen mit berücksichtigt werden müssen. Die eingeschränkten Möglichkeiten der Rückstellungsbildung führen zu einer weiteren Eingrenzung der Finanzierungsalternativen, so dass sowohl laufende Kosten für Personal und Material als auch Investitionen, Gesellschafterentnahmen oder Zahlungen für Mitarbeiterabfindungen vom Umsatz des Unternehmens abhängig sind.¹²⁷ Gefährdet wird die Liquidität mittelständischer Unternehmen zusätzlich durch die hohen Vorfinanzierungen für Material und Entwicklungskosten, die in der kundenindividuellen Produktion auftreten.

Somit fällt vielen Unternehmen die Aufrechterhaltung, Erweiterung und Anpassung der *betrieblichen Kapazität* an die aktuellen Bedürfnisse schwer, zumal Investitionsentschei-

¹²³ Grothus (2000), S. 22, stellt fest, dass KMU nur sehr selten mit kapitalintensiven Prozessen fertigen können und somit aufgrund der tendenziell höheren Produktionskosten keine Kostenführerschaft erreichen können.

¹²⁴ Vgl. Grunert et al. (2002), S. 1052, S. 1057; Jacobs/Weinrich (2002), S. 343 sowie Albach (1999), S. 111f. und Dufay/Hommel (1999), S. 207.

¹²⁵ Vgl. Bartelt/Jacob (1999), S. 74f. und Jacob/Schween (1999), S. 46 sowie Kokalj/Paffenholz (2001), S. 98ff. Paul (2004) konkretisiert die Einsatzmöglichkeiten von Asset Backed Securities in KMU.

¹²⁶ Vgl. Pfohl (1997a), S. 19; Leopold/Frommann (1998), S. 10; Geiseler (1999), S. 31.

¹²⁷ Vgl. Geiseler (1999), S. 20.

dungen im Mittelstand nur rudimentär durch fundierte Planungsrechnungen unterstützt werden.¹²⁸

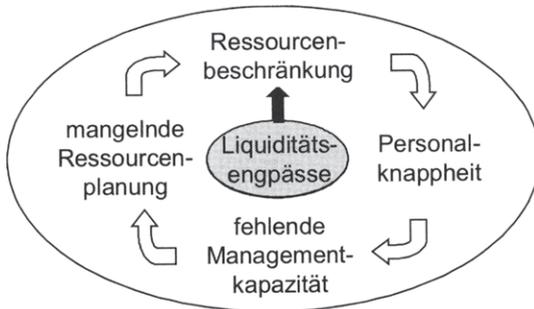


Abbildung 2.5: Engpasssyndrom mittelständischer Unternehmen.

Auch Personaleinstellungen werden im Hinblick auf mangelnde Kündigungsmöglichkeiten immer häufiger als zu riskant angesehen, so dass die vorhandenen Mitarbeiter in der Regel mit ihren Aufgaben überlastet werden.¹²⁹ Um akute Personalknappheiten ausgleichen zu können, übernimmt die Unternehmensführung selbst Aufgaben des aktuellen Tagesgeschäfts und vernachlässigt stattdessen die notwendigen Strukturierungs- und Planungstätigkeiten.¹³⁰ Die mangelnde Planung, insbesondere der vorhandenen Ressourcen, verschärft langfristig das Problem der Ressourcenknappheit, wie das Engpasssyndrom in Abbildung 2.5 veranschaulicht. Um diesem Syndrom entgegenwirken zu können, müssen sich die mittelständischen Unternehmen ihrer Situation bewusst werden und darauf aufbauend langfristige Verbesserungspotenziale erarbeiten. Zur Vereinfachung dieser strategischen Analyse wird im Folgenden wieder die Aufteilung in interne Struktur und externen Marktauftritt aufgegriffen (vgl. nochmals Abschnitt 2.1.2).

2.3.1 Unternehmensinterne Strukturunterschiede gegenüber Großunternehmen

Aufbau und Struktur eines Unternehmens werden maßgeblich durch die zwei wesentlichen Stellgrößen *Unternehmensführung* und *Mitarbeiterorganisation* beeinflusst. In der Unternehmensführung laufen alle wichtigen Entscheidungen zusammen, so dass insbesondere

¹²⁸ Vgl. Kokalj/Paffenholz (2001), S. 111.

¹²⁹ Vgl. Köhler (1999), S. 16.

¹³⁰ Vgl. Müller/Kornmeier (2000), S. 62. Zu den knappen Personalressourcen vgl. auch den Praktikerbeitrag von Walter (2005), S. 48.

im eigentümergeführten Mittelstand der Erfolg mit dem Unternehmensführer steht und fällt.¹³¹ Ein weiterer wesentlicher Erfolgsfaktor ist die Motivation der Mitarbeiter, da KMU im Durchschnitt weitaus arbeitsintensiver produzieren als ihre größeren Konkurrenten und die Mitarbeiter deshalb einen stärkeren Einfluss auf den Leistungserfolg ausüben.¹³² Während die Führung dafür zuständig ist, das Unternehmen strategisch auf die Anforderungen des Markts auszurichten, sind die Mitarbeiter für die zielorientierte Umsetzung der Pläne verantwortlich, so dass beide Elemente als zwei Seiten derselben Medaille bezeichnet werden können.¹³³

Beschäftigt man sich mit der Unternehmensführung mittelständischer Unternehmen, so wird man schnell eine starke Entscheidungskonzentration feststellen können. Über 70% der mittelständischen Unternehmen werden gemäß einer Studie von NAARMANN und KÖNIG durch den Inhaber geführt, wobei strategische Entscheidungen in der Regel nur von einer (50% der Unternehmen) oder maximal zwei (weitere 40% der Unternehmen) Personen getroffen werden.¹³⁴ Die *Einheit von Eigentum und Leitung* kennzeichnet den Führungsstil der KMU, da Inhaberunternehmer im Gegensatz zu Topmanagern nicht nur für eine befristete Vertragsdauer, sondern in der Regel lebenslang für ihr Unternehmen verantwortlich sind.¹³⁵ Diese auf Dauer angelegte Perspektive wirkt sich nicht nur auf das unternehmerische Risiko, sondern auch auf die Bindung zwischen Unternehmer und Unternehmen aus. Zum einen hängt der Lebensunterhalt der Unternehmerfamilie in Personengesellschaften stark vom kontinuierlichen wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens ab. Zum anderen fühlen sich diejenigen Inhaber, deren Lebenslauf durch die Unternehmensentwicklung gekennzeichnet ist,¹³⁶ ihrem Unternehmen enger verbunden als Manager, die nur eine kurze Lebensphase des Unternehmens prägen können.

Zudem nehmen mittelständische Unternehmensführer ihr Unternehmen ganz anders wahr, als dies in den sehr stark dezentralisierten Großunternehmen überhaupt möglich ist. Die geringe Unternehmensgröße verhindert die Bildung spezialisierter Abteilungen und führt zu einer Ausweitung des Tätigkeitsspektrums der einzelnen Betriebsangehörigen, insbesondere der Unternehmensführung. Der oder die Unternehmer (häufig handelt es sich auch

¹³¹ Vgl. Ulrich (1985), S. 183; Kayser (1997), S. 85.

¹³² Vgl. Pfohl (1997a), S. 20ff.

¹³³ Vgl. Kayser (1997), S. 86.

¹³⁴ Vgl. Naarmann/König (1998), S. 42ff.

¹³⁵ Bereits im Johannesevangelium wird am Beispiel des guten Hirten auf den Unterschied zwischen Eigentümerführung und der Führung der Herde durch einen bezahlten Knecht hingewiesen, vgl. Joh. 10, 11-16. Während der Eigentümer „sein Leben hingibt für die Seinen“, flieht der Knecht, sobald Gefahr im Verzug ist, da „ihm nichts an den fremden Schafen liegt“. Die starke Bindung, die vom Eigentum ausgeht, scheint schon damals so offensichtlich gewesen zu sein, dass sie als allgemein verständliches Gleichnis für die breite Bevölkerungsmasse erhalten konnte.

¹³⁶ Viele KMU-Inhaber bezeichnen ihre Unternehmen sogar als ihre Kinder; zum Zeithorizont unternehmerischen Wirkens vgl. auch Dawid/Kopel (2001), S. 55ff.

um eine Unternehmerfamilie) sind dementsprechend in alle Bereiche des *Tagesgeschäfts* eingebunden und führen ihr Unternehmen über den engen und persönlichen Kontakt zu den Mitarbeitern.¹³⁷ Auch ein Blick auf die Ausbildung der Unternehmensführer bestätigt den Vorrang tagesaktueller Tätigkeiten vor der kaufmännischen Gesamtleitung. Während ca. 60% der Unternehmensführer ihr technisches Know-how aus einer Meisterausbildung und weitere 12% aus einem ingenieurwissenschaftlichen Studium beziehen, haben nur jeweils 7% kaufmännisches Wissen in einer Lehre oder einem wirtschaftswissenschaftlichem Studium erworben.¹³⁸

Aus- und Vorbildung lenken das Interesse des Unternehmensführers stärker auf technische Probleme als auf die kaufmännische Organisation.¹³⁹ Das zeigt sich auch im *Führungsstil* der mittelständischen Unternehmer, der, wie in Abschnitt 2.1.2 bereits als charakteristisch herausgestellt, in der Regel sehr patriarchalisch ist. Im Gegensatz zum Topmanager, dessen hauptsächliche Aufgaben in der Vorgabe strategischer Entscheidungen sowie in der Repräsentanz nach außen liegen, betrachten Mittelständler ihr Unternehmen als Familie und fühlen sich als dessen Oberhaupt für alle Entwicklungen verantwortlich. Der Umgang mit den Mitarbeitern ist von gegenseitigem Vertrauen geprägt und obwohl der Unternehmer in strategischen Entscheidungen wenig Kompromissbereitschaft zeigt, ist sein Verhalten von einem starken Verantwortungsbewusstsein gegenüber Mitarbeitern und Kunden gekennzeichnet.¹⁴⁰ Dem engen persönlichen Kontakt zwischen Führung und Ausführung wird häufig eine motivationssteigernde Wirkung zugesprochen, weil die Mitarbeiter sich vom Engagement und Tatendrang des Unternehmers anstecken lassen.¹⁴¹ Dem ist jedoch entgegen zu halten, dass sich die enge Kontrolle auch motivationshemmend auswirken kann, wenn Mitarbeiter sich zu stark beobachtet und durch den Tatendrang des Unternehmers unter Druck gesetzt fühlen.¹⁴² Zudem werden Anweisungen in der Regel nur informell, häufig unter Zeitdruck, gegeben, so dass leichter Missverständnisse auftreten können als bei den konkreten formellen Vorgaben in Großunternehmen.¹⁴³

Das Verhältnis zwischen Mitarbeitern und Führung kann mit dem *Regelkreis der Überlastung* beschrieben werden. Dabei gibt der Unternehmer seine Anweisungen mit Nachdruck an die Mitarbeiter weiter, ohne zu überprüfen, ob diese die eigentliche Botschaft der Anweisung verstanden haben. Die Mitarbeiter fühlen sich unter Druck gesetzt und überfordert, das Leistungsergebnis entspricht daraufhin nicht den vorher gesetzten Anforderungen. In der Konsequenz macht der Unternehmer die gestellte Aufgabe beim nächsten Mal gleich

¹³⁷ Vgl. Müller/Kornmeier (2000), S. 62 sowie Wolter/Hauser (2001), S. 33ff.

¹³⁸ Vgl. Naarmann/König (1998), S. 48.

¹³⁹ Vgl. Ulrich (1985), S. 183; Hundt/ Neitz (2001), S. 24 sowie Weber (2000), S. 125.

¹⁴⁰ Vgl. Kayser (1997), S. 87f. sowie Hamel (1997), S. 229 und S. 237.

¹⁴¹ Vgl. Schmidtke (2001), S. 16.

¹⁴² Vgl. Ulrich (1985), S. 183.

¹⁴³ Vgl. Gruber (2000), S. 24 sowie Weber/Schäffer (1999), S. 117.

selbst, da er dabei seiner Ansicht nach Zeit spart und für die korrekte Erfüllung garantieren kann.¹⁴⁴



Abbildung 2.6: Regelkreis der Überlastung.

Die daraus resultierende mangelnde Delegationsbereitschaft führt jedoch in nächster Konsequenz dazu, dass der Unternehmer selbst noch stärker überlastet wird und zukünftig noch mehr Druck ausüben wird. Abbildung 2.6 verdeutlicht diesen Regelkreis.

Diese strukturellen Defizite mittelständischer Unternehmer lassen sich mit einigen grundsätzlichen Veränderungen in der Organisationsstruktur verbessern. Mit der *Einführung einiger weniger Controllingelemente* wird die Überwachung der betrieblichen Abläufe vereinfacht, so dass die Arbeitsbelastung gleichmäßiger verteilt werden kann.¹⁴⁵ Die direkte und häufig sehr subjektiv wahrgenommene Kontrolle wird durch eine objektivierte Kontrolle anhand des Datenmaterials ersetzt, zudem ermöglicht ein Organigramm die Abstimmung von Arbeitsanforderung und Qualifikation der Mitarbeiter (vgl. dazu insbesondere auch Abschnitt 4.2).

Eine Auseinandersetzung mit der *Qualifikation der Mitarbeiter* wird insbesondere dann notwendig, wenn die strategische Neuausrichtung des Unternehmens überdacht wird, da überprüft werden muss, ob das Personal den veränderten Anforderungen gewachsen ist.¹⁴⁶ Prinzipiell können Mittelständler dabei auf gute Ausgangsbedingungen setzen, da sie im Durchschnitt auf höher qualifiziertes Personal zurückgreifen als Großunternehmen. Bei der Betrachtung der Ausbildung der Mitarbeiter fällt der große Anteil an Facharbeitern auf, der

¹⁴⁴ Vgl. Mortsiefer (1981), S. 2.

¹⁴⁵ Vgl. Weber, Iris (2000), S. 123ff.

¹⁴⁶ Vgl. Geschka (1997), S. 192ff. sowie Gruber (2000), S. 29.

in mittelständischen Unternehmen beschäftigt ist. Da die wachsende Komplexität der Arbeitsprozesse eine gute fachliche Qualifikation des Personals voraussetzt, werden im ausführenden Bereich immer mehr Hilfsarbeiter und ungelernete Kräfte durch Facharbeiter substituiert.¹⁴⁷ In toto stieg die Facharbeiterquote im Mittelstand in den letzten zehn Jahren um etwa 11% auf 32,3% an.¹⁴⁸ Dieser große Anstieg wird jedoch nicht mehr weiter aufrecht zu erhalten sein, da ein zunehmender Fachkräftemangel, fehlendes Basiswissen der Auszubildenden und die wenig anwendungsorientierte Aus- und Weiterbildung die gezielte Personaleinstellung erschweren.¹⁴⁹

Weitaus problematischer stellt sich die Situation für die *Verwaltungsangestellten* dar. Einerseits ist es aufgrund des fehlenden Bekanntheitsgrades für KMU sehr schwer, Akademiker zu rekrutieren. Andererseits besteht für viele Mittelständler aufgrund fehlender Hierarchiestrukturen kaum eine Möglichkeit, die Mitarbeiter mittels Karrierepolitik langfristig an das Unternehmen zu binden.¹⁵⁰ Als schwierig gestaltet sich dabei nicht zuletzt auch das Nebeneinander von dringend benötigtem ökonomischen Fachwissen und dem Führungsanspruch des in der Regel technisch ausgebildeten Inhabers.¹⁵¹ Nicht selten werden Veränderungskonzepte der Angestellten durch die patriarchalische Machtausübung des Inhabers abgelehnt, was in der Regel eine starke Demotivation und die innere Kündigung der Mitarbeiter nach sich zieht. Will ein mittelständisches Unternehmen dennoch nicht auf die Unterstützung durch fundiert ausgebildete Spezialisten verzichten, so bedarf es eines ausgefeilten Anreizsystems, um die Attraktivität der Arbeitsplätze zu steigern.

Mittels eines solchen *Anreizsystems* wird versucht, das Verhalten der Mitarbeiter auf die Unternehmensziele auszurichten und ihre Leistungsbereitschaft zu erhöhen.¹⁵² Dazu eignen sich in KMU insbesondere die materiellen Anreize in Form der Variabilisierung des Gehalts oder der Vergabe zusätzlicher Leistungen und Prämien.¹⁵³ Ziel einer Aufspaltung des

¹⁴⁷ Die Entwicklung der Arbeitskosten in Deutschland, insbesondere durch die hohen Lohnnebenkosten, hat dazu geführt, dass die Produktion wenig anspruchsvoller Produkte durch die starke Konkurrenz aus Osteuropa sowie China nicht mehr rentabel ist. Eine Konzentration auf technologisch anspruchsvolle Produkte, die mit ungelerten Kräfte nicht durchgeführt werden kann, ist laut Braun (1996), S. 12, schon seit längerer Zeit unausweichlich.

¹⁴⁸ Vgl. Schmidtke (2001), S. 5. Die Facharbeiterquote in Großunternehmen beträgt lediglich 25,6%.

¹⁴⁹ Zunehmend werden Klagen darüber ausgesprochen, dass Stellen nicht wieder besetzt werden können, weil es keine ausreichend qualifizierten und engagierten Bewerber gibt; So z. B. von der Firma Dirostahl GmbH in Remscheid, die trotz gutem Auftragsbestand ihre Schmiede aufgrund fehlender Schmiedearbeiter auf lange Sicht nicht aufrechterhalten kann; vgl. Frau Petra Engels bei einer Betriebsbesichtigung am 27. November 2002. Vgl. auch Ohoven (2002), S. 1067f.

¹⁵⁰ Vgl. Schmidtke (2001), S. 10f.

¹⁵¹ Vgl. Naarmann/König (1998), S. 48.

¹⁵² Vgl. Coenberg (1999), S. 578.

¹⁵³ Immaterielle Anreize wie die Gewährung von Karrieremöglichkeiten wurden bereits ausgeschlossen, zu einer ausführlichen Betrachtung von Anreizsystemen vgl. auch Kapitel 4.2 der vorliegenden Arbeit. Bislang beschränkt sich die Personalwirtschaft zumeist auf die Lohn- und Gehaltsabrechnungen, gezielte Personalförderung findet kaum statt, vgl. Hamel (1997), S. 231.

Gehalts in fixe und variable Bestandteile ist das Herunterbrechen des Unternehmerrisikos auf diejenigen Mitarbeiter, die wesentlich für das Gelingen der Leistungserstellung verantwortlich sind. Sie werden zu Unternehmern im Unternehmen, wobei die Unternehmensführung hofft, dass sich mit der Übertragung von Risiko auch die Motivation und das Engagement der Mitarbeiter steigern lassen. Grundlage für die Einführung eines Anreizsystems bildet die objektive und allgemein nachvollziehbare Messung der erzielten Erfolge, damit die Verteilung der Prämien von allen Beteiligten als gerecht und gerechtfertigt beurteilt werden kann. Somit wird auch in diesem Punkt wieder die Notwendigkeit elementarer Controllingstrukturen deutlich, die der regelmäßigen und objektivierten Erfassung und Auswertung der Erfolgsgrößen dienen.

Der vorangehende Absatz hat sich mit den wesentlichen Unterschieden bezüglich der internen Struktur zwischen KMU und Großunternehmen auseinandergesetzt. Sowohl für die Art der Unternehmensführung als auch für die Organisation des Mitarbeiterereinsatzes wurden Defizite aufgezeigt, die sich durch die Einführung eines Controllingsystems beheben ließen. In Kapitel 4 wird ausführlich darauf eingegangen, welchen Anforderungen ein solches Controllingssystem genügen muss und wie mittelständische Unternehmen damit besser im Wettbewerb gegenüber Großunternehmen aufgestellt werden können.

2.3.2 Unternehmensexterne Unterschiede bezüglich des Marktverhaltens von KMU und Großunternehmen

Mittelständische Unternehmen sind aufgrund ihrer geringen Größe stärker von ihrer Umwelt abhängig als Großunternehmen und können somit weniger autark entscheiden und handeln.¹⁵⁴ Auf der *Beschaffungsseite* wirkt sich die Unternehmensgröße darin aus, dass mehr Leistungen zugekauft werden müssen, da die begrenzte betriebliche Kapazität nur für die zentralen Aufgaben der Wertschöpfung vorgehalten werden kann.¹⁵⁵ Die Konzentration auf einzelne Nischen des *Absatzmarkts*, die für die hier zu betrachtenden Unternehmen als charakteristisch herausgestellt wurde, erfordert ebenfalls einen vielseitigen Kontakt zur Außenwelt, um das Risiko einer Spezialisierung bei sich verändernden Kundenanforderungen gering zu halten.¹⁵⁶ Infolgedessen ist der enge und persönliche Kontakt zu Lieferanten und Kunden ein elementarer Erfolgsfaktor von KMU, der für die Sicherung der Beschaffungsquellen gleichermaßen nützlich ist wie für die Bindung der Kunden an das eigene Unternehmen.¹⁵⁷

¹⁵⁴ Vgl. Gretzinger/Matiaske (2000), S. 355 sowie S. 359; Minder (2001), S. 103.

¹⁵⁵ Vgl. Pfohl (1997b), S. 165.

¹⁵⁶ Vgl. Pfohl (1997a), S. 21f. sowie Homburg et al. (1999), S. 142.

¹⁵⁷ Vgl. Albach (1999), S. 106f. sowie Minder (2001), S. 107.

Bezogen auf den *Ressourcenmangel* in mittelständischen Unternehmen ist zu konstatieren, dass die Handlungsfähigkeit durch eine starke Abhängigkeit von den Lieferanten und Diensteanbietern eingeschränkt wird. Da die KMU nicht aus eigener Kraft genügend Kapazität aufbauen können, um weite Bereiche der Wertschöpfung selber vorzunehmen, sind sie auf den *Fremdbezug von Vormaterialien und Teilen* angewiesen.¹⁵⁸ Dabei benötigen sie zuverlässige Lieferanten, um selbst verbindliche Terminzusagen machen zu können.¹⁵⁹ Bei der Beschaffung ergeben sich jedoch Probleme, da KMU aufgrund geringerer Produktionsmengen sowie auftragsspezifischer Beschaffungsvorgänge nur verhältnismäßig geringe Einkaufsvolumina zu vergeben haben. Nicht selten müssen sie deshalb bei einigen Lieferanten schlechtere Konditionen akzeptieren oder können aufgrund zu geringer Bestellmengen überhaupt nicht bestellen.¹⁶⁰ Infolge geringer Liquidität sind mittelständische Unternehmen häufig auch nicht in der Lage, große Vormateriallager zu unterhalten, für die sie entsprechend große Einkaufsvolumina realisieren könnten. Umso schwerer ist es, den Marktpartnern und Lieferanten bei der Beschaffung als ebenbürtige Partner entgegenzutreten. Ein weiteres Problem ergibt sich aus der Überlastung des Personals, die dazu führt, dass nicht genug Vergleichsangebote eingeholt und Lieferbündelungen nicht ausreichend geprüft werden können.

Auch bei den *Investitionsvorhaben* können mittelständische Unternehmen häufig nur Second-best-Lösungen realisieren, da ihnen die Marktstärke und auch die Markttransparenz für eine optimale Beschaffung fehlen.¹⁶¹ Das Kapital für größere Investitionsvorhaben wird mühselig zusammengespart, aufgrund der hohen Preise für Neumaschinen werden oftmals Gebrauchtmaschinen von anderen Unternehmen übernommen. Somit besteht der Maschinenpark aus einer Ansammlung an Maschinen von unterschiedlichen Herstellern, die wiederum unterschiedliche Bedienungs- und Wartungsfunktionalitäten aufweisen.¹⁶² Die Tätigung von Ersatzinvestitionen hängt stark vom jeweiligen Umsatz und damit von der Liquidität des Unternehmens ab, so dass nicht immer in gleichartige Maschinen investiert wird. Die Verschiedenartigkeit der Bedienungselemente und die Veralterung der Technologien führen in der Regel zu einer Verlängerung der Durchlaufzeiten und damit zu Effizienzverlusten. Außerdem muss bei einem veralteten Maschinenpark häufiger mit Maschinenausfällen gerechnet werden, so dass die verfügbare Kapazität weiter eingeschränkt wird. Da KMU bei den Anlagenbauern nicht zu den A-Kunden zählen, wird ihnen auch im Repara-

¹⁵⁸ Vgl. insbesondere Kistner/Steven (2001), S. 236 sowie auch Arnold (1997), S. 110.

¹⁵⁹ Vgl. Möller (2002), S. 645.

¹⁶⁰ Arnold (1997), S. 112, beschreibt beispielsweise, dass kleine Unternehmen in der Regel nicht in der Lage sind, auf ausländischen Märkten einzukaufen, und somit nicht an derartigen Beschaffungsmarktvorteilen partizipieren können. Die Situation, dass KMU aufgrund ihrer Mindermengen überhaupt nicht beliefert werden, oder zumindest mit prohibitiv hohen Preisen rechnen müssen, hat Arnold (1997), S. 113, ebenfalls nachgewiesen.

¹⁶¹ Vgl. Arnold (1997), S. 112.

¹⁶² Vgl. Pfohl (1997a), S. 20.

tur- und Kundenservice häufig kein privilegierter Status zuteil. Sie warten oft tagelang vergeblich auf das Wartungspersonal, jedoch lohnt sich bei der Verschiedenartigkeit der Maschinen auch keine Einstellung eines eigenen Reparaturstabs.¹⁶³

Ähnlich verhält sich die Situation bei der *Personalbeschaffung*.¹⁶⁴ Auf die Probleme bei der Suche nach geeignetem Personal wurde bereits im vorangehenden Abschnitt eingegangen, doch auch die Zuweisung von Aufgaben zu Mitarbeitern gestaltet sich in mittelständischen Unternehmen als ausgesprochen diffizil. Weiterbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen sind kostenintensiv und lohnen sich in der Regel erst ab einer bestimmten Teilnehmerzahl. Zudem fehlt den KMU das Fachwissen in den Bereichen, die nicht zu den Kernkompetenzen des Unternehmens gezählt werden können. Sie benötigen externes Beraterwissen oder sind dazu gezwungen, Abteilungen und Funktionen gänzlich outzusourcen.¹⁶⁵ Rechts- und Steuerberatung, Informationsdienstleistungen und das Qualitätsmanagement sind typische Bereiche, bei denen es lohnenswert ist, auf das Know-how externer Spezialisten zurückzugreifen.¹⁶⁶ Doch auch hierbei fehlt es den KMU an Erfahrung und Marktkenntnis, um die richtigen Partner mit dem benötigten Know-how auszusuchen.

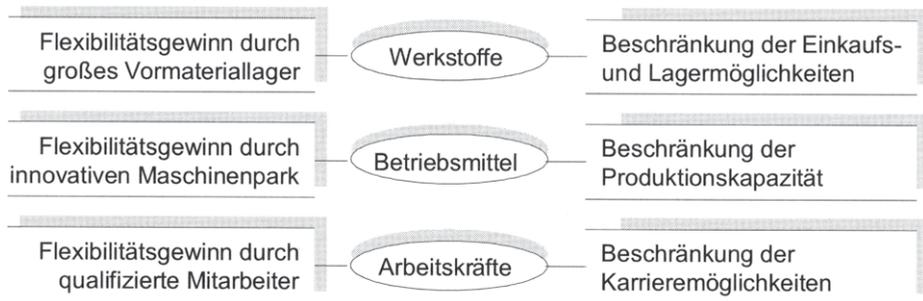


Abbildung 2.7: Faktorbezogene Potenziale und Herausforderungen der KMU-Beschaffung.

Abbildung 2.7 fasst die Potenziale und Probleme der KMU-Beschaffung zusammen.¹⁶⁷ Dementsprechend ist festzuhalten, dass Mittelständler aufgrund ihrer geringen Größe und der damit verbundenen geringen Marktvolumina bei der Beschaffung der drei Produktionsfaktoren Werkstoffe, Betriebsmittel und Arbeit nur eine sehr eingeschränkte Marktmacht gegenüber ihren Lieferanten ausüben können.

¹⁶³ Vgl. Steven/Große-Jäger (2003), S. 31ff.

¹⁶⁴ Vgl. Gretzinger/Matiaske (2000), S. 355; Gruber (2000), S. 24 sowie S. 29.

¹⁶⁵ Vgl. Müller/Kornmeier (2000), S. 62.

¹⁶⁶ Vgl. Ulrich (1985), S. 198.

¹⁶⁷ Zu den Produktionsfaktoren vgl. Gutenberg (1983), S. 2ff.

Durch die *Kooperation* mehrerer Mittelständler mit ähnlicher Bedarfsstruktur könnten sich Beschaffungen bündeln lassen und Lagerkapazitäten untereinander ausgeglichen werden. Die Auftragsbündelung würde nicht nur das Investitionsrisiko verringern, sondern auch Skalenvorteile bei der Nutzung versprechen. Mit einer gemeinsamen Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen ließe sich der Erfahrungsaustausch vertiefen und die Kernkompetenzen einzelner Unternehmen könnten für alle Kooperationspartner nutzbar gemacht werden.

Das funktioniert jedoch nur, wenn die Kooperationspartner nicht direkte Konkurrenten sind, sondern unterschiedliche *Nischen des Absatzmarkts* belegen. Aufgrund der ausgeprägten Nischenstrategie im Mittelstand bestehen dabei in der Regel keine Probleme, denn je kundenindividueller das Produktspektrum ist, desto geringer ist die Vergleichbarkeit und damit Substituierbarkeit der Leistungen.¹⁶⁸ Die kundenindividuelle Anpassung der Produkte wird vermehrt zum eigentlichen Erfolgsfaktor, steigende Erfolgsanteile werden beispielsweise durch das zusätzliche Angebot industrieller Dienstleistungen realisiert.¹⁶⁹ Klassische Beispiele für Branchen mit kundenindividueller Fertigung sind der Leichtmetallbau und die Maschinenbauzulieferindustrie, beides zu über 60% mittelständisch geprägte Branchen.¹⁷⁰

Um sich auch langfristig in den durchaus noch an Bedeutung zunehmenden Marktnischen positionieren zu können,¹⁷¹ ist die Garantie einer einwandfreien *Produktqualität* unerlässlich. Beispielsweise gehört in der Maschinenbauzulieferindustrie die Qualitätszertifizierung nach ISO 9000ff. zu den grundsätzlichen Liefervoraussetzungen, dazu kommen meist weitere interne wie auch kundenspezifische Audits.¹⁷² Gerade in der Zulieferindustrie ist zu beachten, dass immer kompliziertere Endprodukte deutlich höhere Ansprüche an die Leistungsfähigkeit und Genauigkeit der Zulieferteile stellen. Zudem werden die Qualitätsansprüche der Kunden dadurch gesteigert, dass automatisierte Testverfahren eine wesentlich genauere Prüfung der Qualitätskriterien ermöglichen. Die vielfältigen Gestaltungsformen des Qualitätsmanagements unterstützen die Vermutung, dass Qualitätsverbesserungen in vielen Unternehmen eine wichtige Rolle spielen.¹⁷³

¹⁶⁸ Vgl. Gretzinger/Matiaske (2000), S. 358.

¹⁶⁹ Als industrielle Dienstleistungen werden laut Steven/Große-Jäger (2003), S. 27, diejenigen Dienstleistungen bezeichnet, die von Produktionsunternehmen im Zusammenhang mit der kundenindividuellen Vermarktung eines Sachguts angeboten werden. Vgl. zu der Bedeutung der industriellen Dienstleistung Demgenski/Isfan (2001), S. 175 sowie Krüger/Danner (2000), S. 92.

¹⁷⁰ Vgl. Weber (2000), S. 3. Auch Günterberg/Wolter (2002), S. 52, bestätigen den Zusammenhang zwischen der Nischenproduktion mittelständischer Unternehmen und dem Angebot industrieller Dienstleistungen.

¹⁷¹ Vgl. Krüger/Danner (2000), S. 92.

¹⁷² Vgl. Huchzermeier/Kummer (1999), S. 159, die auch auf die hohen kurzfristigen Kosten der Qualitätszertifizierung hinweisen.

¹⁷³ Vgl. Engelhardt/Freiling (1997), S. 9 sowie Clemens et al. (1994), S. 35.

Des Weiteren führt der kontinuierlich zunehmende *Termindruck* zu einer Veränderung der Kundenbeziehung. Großunternehmen stellen mit Konzepten wie der Just-in-Time-Zulieferung erhöhte Ansprüche an die Flexibilität der Lieferanten, auf die sich die KMU mit Reservekapazitäten einstellen müssen. Termindruck bezieht sich dabei nicht nur auf die Flexibilität der Liefertermine, sondern auch auf die Anpassung der Produkte bei immer kürzer werdenden Produktlebenszyklen. Dafür verspricht die Reaktionsfähigkeit der mittelständischen Unternehmen in der Regel größere Preisspielräume, weil sich Großunternehmen auf kurze Lieferfristen einstellen und dadurch von den mittelständischen Unternehmen abhängig werden.¹⁷⁴

Insgesamt gestaltet sich die *Stellung auf dem Absatzmarkt* für mittelständische Unternehmen anders als für Großunternehmen. Ein relativ geringer Gesamtumsatz führt schneller zu Abhängigkeiten von einigen wenigen Kunden, da diese mit ihren Bestellungen bereits einen großen Teil des Auftragsvolumens ausmachen können. Andererseits kann diese Beschränkung auf einige wenige Abnehmer auch von Vorteil sein, da der Verwaltungs- und Betreuungsaufwand im Vergleich zu vielen Kleinkunden sinkt. Neben Branche und Rentabilität entscheidet auch der persönliche Kundenkontakt über die Auftragsvergabe, insbesondere zwischen einzelnen Mittelständlern werden Aufträge häufig nach der Maßgabe der gegenseitigen Unterstützung vergeben.¹⁷⁵

Diese gegenseitige Unterstützung führt nicht selten dazu, dass Unternehmen eine partnerschaftliche Beziehung zueinander aufbauen, in der sich jeder Partner auf die Möglichkeiten und Bedürfnisse des anderen einstellen kann. Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten können beispielsweise aufeinander abgestimmt und Maschinenkapazitäten für die einigermaßen gut prognostizierbare Nachfrage des Kooperationspartners vorgehalten werden. Dabei lassen sich vier verschiedene *Kooperationsmotive* voneinander unterscheiden, die sich wiederum auf die in den vorangehenden Abschnitten beschriebenen internen und externen Unterschiede zwischen Großunternehmen und KMU zurückführen lassen (vgl. Abbildung 2.8).

Damit beziehen sich die verschiedenen Kooperationsmotive auf die vier wesentlichen Erfolgsfaktoren der mittelständischen Unternehmensführung. *Unternehmensinterne Verbesserungspotenziale* lassen sich einerseits ausschöpfen, indem die Finanzierungsproblematik durch die Einsparung von Transaktionskosten oder die Verbesserung der Kapazitätsauslastung reduziert wird. Andererseits kann durch die Nutzung von Skaleneffekten, die Auslagerung von Nicht-Kernkompetenzen oder die Know-how-Internalisierung positiv auf die interne Ressourcenauslastung der einzelnen Unternehmen eingewirkt werden.

¹⁷⁴ Vgl. Grothus (2000), S. 20f.

¹⁷⁵ Vgl. Gruber (2000), S. 24 sowie Minder (2001), S. 107.

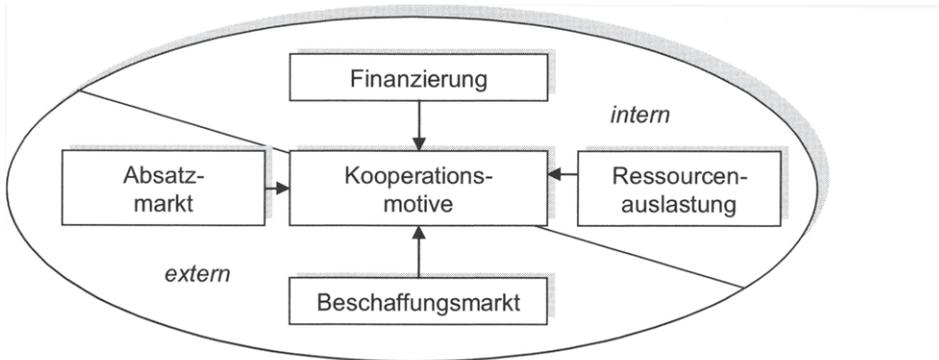


Abbildung 2.8: Kooperationsmotive des Mittelstands.

Die Verbesserung der Marktposition bezieht sich auf die *unternehmensexternen Unterschiede* und betrifft sowohl die Stellung auf den Beschaffungs- als auch auf den Absatzmärkten. Kooperation können durch die Sicherung der Beschaffung, die Einkaufsbündelung oder die Ausweitung der Lagerkapazität vorteilhaft für die Beschaffungssituation der KMU sein. Für die Sicherung des KMU-Absatzes können Kooperationen genutzt werden, indem Know-how übertragen wird, die Nachfrage geglättet und die bereits erwähnte regionale Unterstützung genutzt wird. Abbildung 2.9 fasst die verschiedenen Argumente für die KMU-Kooperation zusammen.

Finanzierung:	Ressourcenauslastung:	Beschaffung:	Absatz:
<ul style="list-style-type: none"> • Liquiditätsunterstützung • Nachfrageglättung • Transaktionskostensenkung • Optimierung der Kapazitätsauslastung 	<ul style="list-style-type: none"> • Skaleneffekte • Kapazitätserweiterung • Auslagerung von Nicht-Kernkompetenzen • Schulungs- und Weiterbildungsangebote • Know-how-Internalisierung 	<ul style="list-style-type: none"> • Einkaufsbündelung • Lagerkapazität • Forschungs- und Entwicklungstransfer • Sicherung der Beschaffung 	<ul style="list-style-type: none"> • Nachfrageglättung • gegenseitige regionale Unterstützung • Know-how-Übertragung

Abbildung 2.9: Argumente der KMU-Kooperation.

Somit lassen sich durch *Unternehmenskooperationen* dreierlei Effekte erzielen: Zum einen können Kosten reduziert, zum anderen das Risiko eingegrenzt und darüber hinaus auch die betriebliche Leistung verbessert werden. Mittels gegenseitiger Unterstützung können die Fertigungskosten einzelner Produktionsunternehmen drastisch gesenkt werden. Kapazitäten werden durch eine gemeinsame Inanspruchnahme besser ausgelastet, Technologie- und Leistungsvorsprünge eines Unternehmens werden allen Partnern der Kooperation zugänglich gemacht.¹⁷⁶

Eine gemeinsame Produktentwicklung führt zu schnelleren und häufig auch besseren Forschungsergebnissen, weil das Know-how und die Kompetenz verschiedener Instanzen berücksichtigt werden können. Nicht zuletzt verhilft eine dauerhafte Zusammenarbeit auch dazu, Risiken zu minimieren,¹⁷⁷ da Investitionskosten von einem breiteren Rücken geschultert werden.¹⁷⁸ Allein agieren mittelständische Unternehmen aufgrund ihrer geringen Marktmacht oftmals auf einem niedrigen Effizienzniveau, haben aber den Vorteil, unabhängig und flexibel entscheiden zu können.¹⁷⁹ Deshalb bietet es sich an, fehlende Größe durch Kooperation zu überwinden und trotzdem die Eigenständigkeit zu bewahren.¹⁸⁰ Das folgende Kapitel 3 wird sich mit den verschiedenen Formen der Unternehmenskooperation sowohl aus theoretischer als auch aus praktischer Sicht beschäftigen und Möglichkeiten für mittelständische Unternehmen aufzeigen, die eigene Wettbewerbsfähigkeit durch Kooperationen zu stärken.

¹⁷⁶ Dyer/Hatch (2004) belegen diese Lerneffekte für Großunternehmen.

¹⁷⁷ Vgl. Grothus (2000), S. 26, S. 45 sowie Engelbrecht et al. (2001), S. 26.

¹⁷⁸ Auch die Instandhaltungskosten lassen sich für die Beteiligten senken, vgl. Männel/Engel (2002), S. 229.

¹⁷⁹ Vgl. Krüger/Danner (2000), S. 92f.

¹⁸⁰ Das wachsende Interesse der KMU an einer unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit belegen Gothe/Ritter (2004), S. 639, mit aktuellen Zahlen. Den organisatorischen Änderungsbedarf mittelständischer Unternehmen zeigen auch Tschirky/Bucher (2003), S. 25ff., auf.

3 Unternehmenskooperationen in mittelständischen Unternehmen

Das vorangehende Kapitel hat sich mit den Unterschieden zwischen mittelständischen Unternehmen und Großunternehmen befasst. Dabei spiegelt sich die geringe Unternehmensgröße der KMU insbesondere in den fehlenden internen Organisationsstrukturen sowie in einer geringeren Marktmacht wider. Zur Überwindung dieser KMU-Probleme wurde die Kooperation mit anderen mittelständischen Unternehmen empfohlen.

Darauf aufbauend werden im Folgenden die verschiedenen Argumente, die für eine unternehmerische Zusammenarbeit sprechen, systematisch aus dem theoretischen Blickwinkel der Literatur aufgearbeitet. Ergänzend wird die Praxissicht auf das kooperative Verhalten der KMU anhand von Beispielen für vorhandene Kooperationsprojekte beleuchtet.

Durch Theorie und Praxis gleichermaßen motiviert, beschäftigt sich Abschnitt 3.2 mit dem Kooperationsbegriff und bildet somit die Basis für die Abgrenzung typischer Kooperationsformen in Abschnitt 3.3. Damit wird gleichzeitig auch die Notwendigkeit eines auf die Kooperationsform abgestimmten Controllingsystems herausgearbeitet.

3.1 Unternehmenskooperationen in Theorie und Praxis

3.1.1 Unternehmenskooperationen in der Wirtschaftswissenschaft

Die Erkenntnis, dass wirtschaftliches Handeln nicht ohne Interaktion und Interaktion wiederum nicht ohne Kooperation funktionieren kann, wird bereits seit der Mitte des vergangenen Jahrhunderts in der Wirtschaftswissenschaft diskutiert.¹⁸¹ In verschiedensten volks- und betriebswirtschaftlichen Studien werden dabei sowohl die Beziehungen zwischen den Kooperationspartnern als auch die Rückwirkungen auf Außenstehende und nicht zuletzt auf die gesamte Volkswirtschaft betrachtet. Die *Auseinandersetzung mit kooperativem Verhalten* auf überbetrieblicher Ebene wurde dabei anfänglich insbesondere von wettbewerbspolitischen Argumenten geleitet und fand dementsprechend größtenteils aus volks-

¹⁸¹ Vgl. Emelianoff (1942); CEPES (1968); Ackermann (1978); Miles/Snow (1986); Jarillo/Ricart (1987).

wirtschaftlicher Perspektive statt. Erst seit Mitte der 1980er Jahre befasst sich die Wissenschaft vermehrt auch mit den betriebswirtschaftlichen Fragestellungen der Unternehmenskooperation.

Verfolgt man die *Entwicklung der wirtschaftswissenschaftlichen Fachliteratur* in den vergangenen zwei Jahrzehnten, so kann eine Fülle von Theorien und Modellen für die Erklärung von Unternehmenskooperationen herangezogen werden.¹⁸² Fachbeiträge aus den unterschiedlichsten Wissenschaftsdisziplinen haben dazu beigetragen, das Bild der Unternehmenskooperation unter theoretischen Gesichtspunkten zu vervollkommen.¹⁸³ Dabei lassen sich drei Forschungslinien herauskristallisieren, die im Laufe der Zeit unterschiedlich intensiv diskutiert wurden:¹⁸⁴

- Mitte der 1980er Jahre galt es zunächst, das *Warum* des kooperativen Verhaltens genauer zu erklären. Insbesondere durch kostentheoretische Überlegungen wurde dargelegt, welche Ursachen das Eingehen von Unternehmenskooperationen begründen können.¹⁸⁵
- Seit Mitte der 1990er Jahre hat sich die Beschäftigung mit der Gestaltung von Unternehmenskooperationen, also mit dem *Wie* der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit, intensiviert.¹⁸⁶ Mit Rückbezug auf verhaltenstheoretische Aspekte werden die einzelnen Kooperationskomponenten und deren Beziehungen zueinander dargestellt und erklärt.¹⁸⁷
- Einige jüngere Studien setzen sich kritisch mit dem Thema Unternehmenskooperation auseinander, weil insbesondere Verteilungsfragen immer wieder zu Konflikten in der Praxis führen.¹⁸⁸ Die Frage danach, *welche* Folgen mit dem Eingehen von Unternehmenskooperationen verbunden sind und wie sich diese beeinflussen lassen, steht im Zentrum der aktuellen Debatte.¹⁸⁹

Bei näherer Betrachtung zeigt sich, dass damit alle Bereiche des Kooperationsprozesses vom Eingehen der Kooperation über die Kooperationsgestaltung bis zur Auflösung der Kooperation in die wissenschaftliche Diskussion einbezogen wurden. Offen bleibt jedoch die Frage, inwieweit die vorhandenen Ansätze für die Erklärung mittelständischer Unternehmenskooperationen herangezogen werden können. Deshalb werden im Folgenden alle

¹⁸² Vgl. Evers (1998), S. 121ff.

¹⁸³ Rissbacher (2003), S. 17ff., erweitert die theoretische Betrachtung auf anthropologische und humanethologische Fragestellungen.

¹⁸⁴ Eine vergleichbare Unterscheidung nimmt auch Scholz (2000), S. 202 vor.

¹⁸⁵ Vgl. dazu grundlegend Miles/Snow (1986).

¹⁸⁶ Die Debatte um die organisatorische Gestaltung beginnt mit Williamson (1975).

¹⁸⁷ Vgl. Rissbacher (2003), S. 50ff.

¹⁸⁸ Weibler/Deeg (1998), S. 113ff., setzen sich anhand zahlreicher Argumente sehr kritisch mit dem Konzept virtueller Unternehmen auseinander.

¹⁸⁹ Gareis (2002); Rissbacher (2003); Kanter (2003), S. 124; Al-Laham (2004), S. 4.

drei Forschungslinien aufgegriffen und, soweit möglich, auf die KMU-Kooperation übertragen.

3.1.1.1 Die Ursachen kooperativen Verhaltens in KMU

Ohne den Austausch von Gütern und die damit einhergehende Interaktion von Marktpartnern wäre wirtschaftliches Handeln undenkbar. So wird bereits mit der *Theorie der komparativen Kostenvorteile* darauf verwiesen, dass regional verteilte Wirtschaftsteilnehmer verschiedene Standortvorteile bei der Produktion von Gütern geltend machen können.¹⁹⁰ Diesen Vorteilen entsprechend spezialisiert sich jeder Wirtschaftspartner auf die Produkte, die er kostenoptimal herstellen kann und tauscht daraufhin seine Überproduktion gegen die günstiger produzierten Waren der anderen Wirtschaftspartner. Somit lassen sich Produktionskosten einsparen und jedes getauschte Produkt kann zu geringeren Preisen angeboten werden. Zudem kann das Gesamtangebot ausgeweitet werden, da eingesparte Ressourcen für die Investition in weitere Güter und Dienstleistungen verwendet werden können.¹⁹¹

Die Ausnutzung dieser komparativen Kostenvorteile nicht nur mit Bezug auf Standortvorteile, sondern insbesondere auch auf Spezialisierungsvorteile ermöglicht den KMU eine Lockerung ihrer Ressourcenbeschränkungen.¹⁹² Da viele Einsatzgüter nur mit erheblichem Aufwand selbst erstellt werden können, lassen sich die variablen Kosten durch *Outsourcing* deutlich reduzieren, es wird Kapital für zusätzliche Investitionen frei.¹⁹³

Diese Effizienzsteigerung kann jedoch nur erreicht werden, wenn die nicht selbst erstellten Einsatzgüter aus verlässlichen Quellen beschafft werden können.¹⁹⁴ Insbesondere die auf Unabhängigkeit bedachten Mittelständler sehen im Outsourcing nur dann eine realistische Alternative, wenn die Verfügbarkeit der ausgelagerten Sachgüter und Dienstleistungen zu kalkulierbaren Terminen, Kosten und Qualitäten sichergestellt ist.¹⁹⁵

Dementsprechend ist in einem zweiten Schritt die Organisation der Tauschbeziehung festzulegen. Dabei sind neben den Kosten für die eigentliche Leistungserstellung insbesondere

¹⁹⁰ Vgl. Penrose (1966), S. 225f. sowie die Ausführungen von Steven (1999), S. 247.

¹⁹¹ Vgl. Pfeiffer (2002), S. 78, der die Ressourcenengpässe weiter einteilt in finanzielle, zeitliche und personelle Engpässe. Jammernegg et al. (2000), S. 190, verschärfen das Argument mit dem Bezug auf einen ständig steigenden Preiswettbewerb.

¹⁹² Vgl. Gemünden/Heydebreck (1994), S. 256ff. sowie S. 272 sowie Morasch (1994), S. 77; Friedrich von der Eichen et al. (2003), S. 100.

¹⁹³ Friedrich von der Eichen et al. (2003), S. 105, verweisen jedoch darauf, dass sich die Entscheidung, einen unternehmerischen Teilbereich auszulagern, nicht allein unter Kostengesichtspunkten treffen lässt.

¹⁹⁴ Die Abhängigkeit in Zulieferbeziehungen thematisieren Gerum et al. (1998), S. 267.

¹⁹⁵ Der Verlust von Unabhängigkeit und Autonomie im KMU durch die Zusammenarbeit mit den Kooperationspartnern erweist sich oftmals als Problem, vgl. dazu Friedrich von der Eichen et al. (2003), S. 101; vgl. auch Matiaske/Mellewight (2002), S. 649 sowie S. 651.

die Transaktionskosten von Bedeutung.¹⁹⁶ Unter *Transaktionskosten* versteht man alle Kosten, die für die Vorbereitung und Gestaltung der Tauschbeziehung anfallen.¹⁹⁷ Im Zusammenhang mit Unternehmenskooperationen wird argumentiert, dass durch eine dauerhaft stabile Zusammenarbeit Vertrauen aufgebaut und damit Informationskosten gesenkt werden können.¹⁹⁸

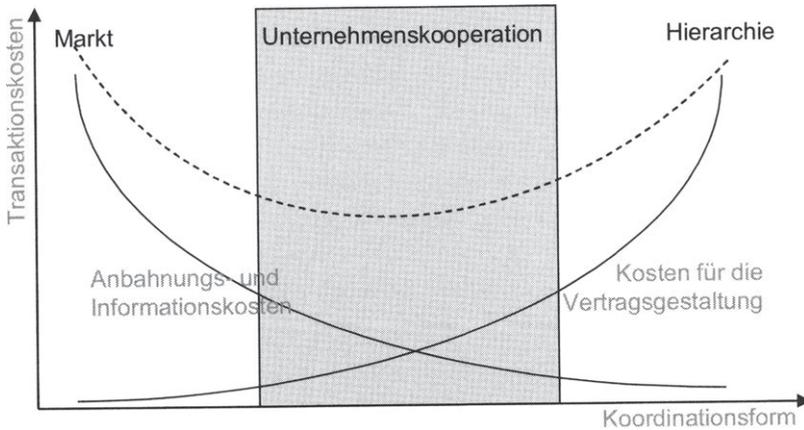


Abbildung 3.1: Die Wahl der Koordinationsform in Abhängigkeit von den Transaktionskosten.

Andererseits steigen die Kosten für die Gestaltung vertraglicher Rahmenbedingungen an,¹⁹⁹ so dass die Intensität der Beziehung, wie auch in Abbildung 3.1 dargestellt, aus der Minimierung der Summe der Transaktionskosten resultiert. Diese Summe, so wird angenommen, ist für Unternehmenskooperationen stets geringer als für die beiden Extrempositionen Markt und Hierarchie.²⁰⁰

¹⁹⁶ Die Transaktionskostentheorie ist die mit weitem Abstand am häufigsten zitierte Theorie, die mit Unternehmenskooperationen in Verbindung gebracht wird, vgl. dazu Burr (2003), S. 113. Eine umfangreiche Auseinandersetzung mit der Transaktionskostentheorie leisten Pföhl/Large (1992), S. 15-51. Vgl. auch Gaitanides/Stock (2004), S. 437 sowie Müller (2005), S. 723ff.

¹⁹⁷ Diese lassen sich unterscheiden in Suchkosten, Anbahnungskosten, Verhandlungskosten, Abschlusskosten und Kontrollkosten; vgl. dazu Picot (1991), S. 336ff.; Rindfleisch/Heide (1997), S. 30ff.; Hellfeier (1999), S. 65.

¹⁹⁸ Weibler/Deeg (1998), S. 114ff., sehen die Reduktion der organisatorischen Komplexität durch Kooperation hingegen äußerst kritisch.

¹⁹⁹ Die Notwendigkeit grundlegender Vertragsbindungen beschreiben Steven/Otterpohl (2000), S. 181.

²⁰⁰ Vgl. Picot et al. (2003), S. 294.

Die konkrete Bestimmung der Transaktionskosten erweist sich jedoch aufgrund mangelnder Erfahrung und fehlender Erfassungssysteme als ausgesprochen diffizil.²⁰¹ Die Entscheidung, eine Kooperation mit anderen Marktpartnern einzugehen, kann deshalb lediglich auf intuitiven Argumenten basieren.²⁰² Des Weiteren spielt die Höhe der Transaktionskosten bei KMU nur eine untergeordnete Rolle. Mittelständische Unternehmen wickeln einen Großteil ihrer Geschäfte mit Unternehmen aus ihrer vertrauten Umgebung ab, da sie weder die finanziellen Mittel noch die Zeit für eine umfangreiche Marktforschung haben.²⁰³ Der Aufwand für die Deckung des *Informationsbedarfs* reduziert sich durch die langjährig angesammelte Marktkenntnis und die Gefahr opportunistischen Verhaltens kann für das Tagesgeschäft vernachlässigt werden.

Diese langfristigen Geschäftsbeziehungen, die aus den wiederkehrenden Bedarfsstrukturen resultieren, bilden nicht selten den Ursprung für eine Intensivierung der Zusammenarbeit durch gemeinsame Absprachen. Dabei werden Geschäftsbeziehungen von Unternehmen unterschiedlicher Wertschöpfungsstufen im Rahmen des *Supply Chain Managements* näher analysiert.²⁰⁴ Die flussorientierte Betrachtung der gesamten Wertschöpfungskette umfasst alle an der Leistungserstellung beteiligten Partner und deren Beziehungen zueinander.²⁰⁵ Insbesondere mittelständischen Unternehmen kommt diese Erweiterung der Optimierungskriterien über die eigenen Leistungsgrenzen hinweg entgegen, da sie sowohl aufgrund ihrer Nischenspezialisierung als auch aufgrund ihrer Ressourcenbeschränkung in der Regel nur eine geringe Leistungstiefe aufweisen.

Geschäftsbeziehungen von Unternehmen der gleichen Wertschöpfungsstufe stehen im Fokus der mikroökonomischen Auseinandersetzung mit *Unternehmenskartellen*.²⁰⁶ Im Gegensatz zu den unerwünschten Unternehmenskartellen wird die Bildung von Mittelstandskartellen nicht nur geduldet, sondern sogar aktiv gefördert.²⁰⁷ Die Stabilisierung mittelständischer Strukturen und damit die Stabilisierung der unternehmerischen Vielfalt haben den Gesetzgeber dazu veranlasst, diese Ausnahmeregelungen für mittelständische Unter-

²⁰¹ Solf (2004), S. 147, zeigt auf, dass die Transaktionskostentheorie auch für die *theoretische Erklärung* von Kooperationen nicht allein ausreichend ist.

²⁰² Burr (2003), S. 115f., argumentiert, dass es bei der „Bestimmung der effizienteren Organisationsform“ nicht um die absolute Höhe der Kosten geht und bezieht sich dabei auch auf Rindfleisch/Heide (1997), S. 33-43, die durch empirisch-statistische Untersuchungen die Messbarkeit der Transaktionskosten aufgezeigt haben.

²⁰³ Vgl. Gareis (2002), S. 57ff.; zu den Vorteilen der Industrial Districts vgl. Dörsam/Icks (1997), S. 28.

²⁰⁴ Vgl. Müller (2005), S. 718ff.

²⁰⁵ Vgl. Dyer/Hatch (2004), S. 58.

²⁰⁶ Vgl. Varian (1995), S. 451f. Während die Modelle der Preisführerschaft (Cournot und Bertrand) sowie der Mengenführerschaft (Stackelberg) die gegenseitige Anpassung an das Verhalten der Marktpartner darstellen, geht es im Kartellfall um eine vorherige gemeinsame Absprache. Dabei werden in der Regel die Mengen beschränkt, so dass mit einem Preisanstieg der Branchengewinn und damit der jeweilige Unternehmensanteil maximiert werden kann. Vgl. auch Hay/Morris (1991); Tirole (1994).

²⁰⁷ Vgl. Dörsam/Icks (1997), S. 17f.

nehmen zu treffen. Dementsprechend sollen KMU miteinander kooperieren, um das Ungleichgewicht gegenüber größeren Marktpartnern und die damit einhergehenden Wettbewerbsnachteile ausgleichen zu können. Aus diesem Zugeständnis lässt sich schlussfolgern, dass den Mittelstandskartellen keine marktbeeinflussende Bedeutung beigemessen wird.

Unter Berücksichtigung der KMU-typischen Nischenfokussierung ist jedoch festzuhalten, dass einzelne KMU in ihrer Branche durchaus marktbeherrschende Positionen einnehmen können. Diese nischenbezogene Stärke der KMU steht in direktem Zusammenhang mit der strategischen Ausrichtung auf einzelne *Kernkompetenzen*.²⁰⁸ Wenn die KMU zusätzlich Kooperationen mit anderen KMU eingehen,²⁰⁹ verstärkt sich ihre Dominanz, wie auch in Abbildung 3.2 dargestellt wird.

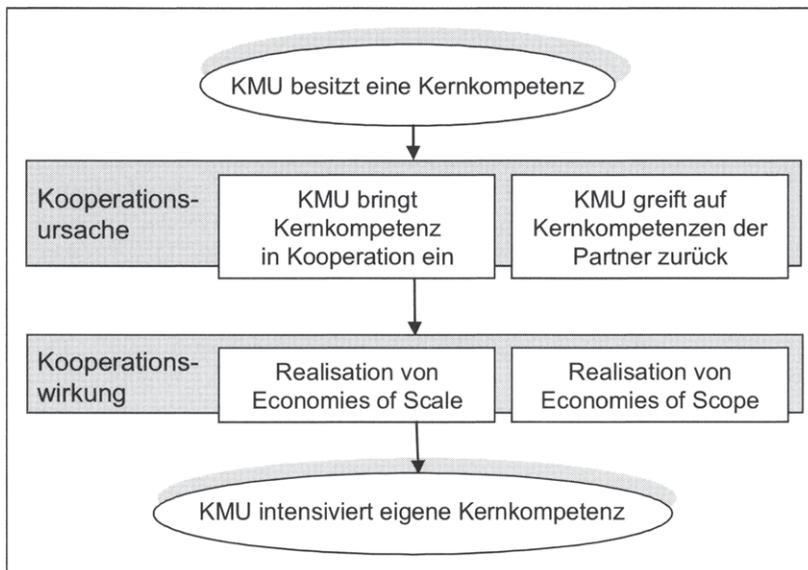


Abbildung 3.2: Kreislauf der Kernkompetenz.

Erweitert sich die Nachfrage und damit die Kernkompetenznutzung durch das Outsourcing anderer KMU,²¹⁰ so lassen sich weitere Vorteile für das KMU realisieren:

²⁰⁸ Vgl. Prahalad/Hamel (1990), S. 80ff. Zur Beleuchtung der produktionstheoretischen Sicht auf die Kernkompetenz vgl. Steven/Behrens (2000), S. 440ff.

²⁰⁹ Vgl. Mildenerger (2000), S. 384f. sowie Scholz (2000), S. 212.

²¹⁰ Hagel III (2003), setzt sich ausführlich mit den unternehmensübergreifenden Anwendungsmöglichkeiten von Kernkompetenzen auseinander.

- Zum einen führt eine Intensivierung der spezifischen Kompetenz dazu, dass sowohl *Erfahrungseffekte* als auch *Größendegressionseffekte* erfolgreich genutzt werden können.²¹¹ Die Mitarbeiter erlangen durch die wiederholte Durchführung sowohl Prozesssicherheit als auch Marktkenntnis. Zudem können Rationalisierungseffekte geltend gemacht werden.
- Zum anderen lassen sich bei der Kernkompetenzfokussierung Risiken reduzieren.²¹² Mit der Nutzbarmachung der eigenen Fähigkeiten für andere Unternehmen verbessern die KMU ihre Möglichkeit, über die eigene Kapazität hinaus komplette Leistungsbündel oder sogar Systemlösungen anzubieten.²¹³ Im Sinne der *Portfolio-Theorie* steuern alle Beteiligten ihre unterschiedlichen Fähigkeiten bei und greifen somit auf ein erweitertes Kompetenzportfeuille zurück.²¹⁴

Der Zugriff auf zusätzliche Fähigkeiten und Ressourcen durch die Teilnahme an einer Kooperation wird häufig auch mit dem *Ressourcenansatz* erklärt.²¹⁵ Dabei schließen sich Unternehmen zusammen, um gemeinsam neue Ressourcen zu erschließen und zu sichern.²¹⁶ Insbesondere für KMU ist dieser Erklärungsansatz aufgrund der dort vorliegenden Ressourcenengpässe von Bedeutung. Auch unter Kostengesichtspunkten lohnt sich die Zusammenarbeit, wenn durch eine gemeinsame Losgrößenoptimierung losfixe Kosten für Bestellvorgänge oder die Lagerung reduziert werden können.

Der Vorteil einer gemeinsamen Ressourcenerschließung lässt sich mathematisch mit der *Investitionstheorie* nachweisen. Betrachtet man das Kapitalwertkriterium, so lohnt sich eine Investition erst dann, wenn die Summe der auf den Anschaffungszeitpunkt diskontierten zukünftigen Erlöse die Anschaffungsausgaben übersteigt. Werden die Anschaffungsausgaben auf die beteiligten Partner verteilt, so verbessert sich das Kosten-Nutzen-Verhältnis für jeden einzelnen Teilnehmer.²¹⁷ Analog lässt sich die Erlösseite verbessern, wenn ein einzelner Partner investiert und daraufhin langfristig kalkulierbare Lohnaufträge für die anderen Partner übernimmt. Auch unter Rentabilitätsaspekten verbessert sich die

²¹¹ Vgl. Sell (1994), S. 31f. sowie Picot et al. (2003), S. 291.

²¹² Vgl. Bellmann/Hippe (1996), S. 60; Zäpfel/Wasner (2002), S. 54. Dabei ist zu bemerken, dass nicht das Risiko an sich geringer wird, sondern nur die Schulter, die das Risiko trägt, sich verbreitert, vgl. dazu Stiebel (2000), S. 122.

²¹³ Vgl. Picot/Neuburger (2000), S. 178f.; Schuh et al. (2003), S. 212.

²¹⁴ Vgl. Szeless et al. (2002), S. 525.

²¹⁵ Vgl. Müller (1997), S. 10f.; Dowling/Lechner (1998), S. 94; Weibler/Deeg (1998), S. 109; Schlosser (2001), S. 45f.; Kanter (2003), S. 121 sowie Linder et al. (2003), S. 44 sowie S. 47.

²¹⁶ Vgl. Paul (2005), S. 21f.

²¹⁷ Während finanziell unabhängige Unternehmen nur selten Kapital in eine gemeinsame Maschine investieren werden, lassen sich beispielsweise Schulungsveranstaltungen von verschiedenen Unternehmen gemeinsam nutzen. Zu der Produktivität von Schulungsveranstaltungen vgl. Steven/Große-Jäger (2003), S. 27f.

Risikoposition der Kooperationspartner, denn durch die Kooperation wird deutlich weniger Kapital in den Einzelunternehmen gebunden.

Abschließend ist festzuhalten, dass Unternehmenskooperationen die Flexibilität der Teilnehmer auf vielfältige Weise positiv beeinflussen können.²¹⁸ Die vorangehende Betrachtung zeigt allerdings auch, dass sich die Auseinandersetzung mit der Unternehmenskooperation hauptsächlich mit den Vorteilen, aber nur unzureichend mit den Risiken und Gefahren beschäftigt. Dabei wird der Verlust von Autonomie und Entscheidungsfreiheit insbesondere von KMU als entscheidendes Argument gegen die Kooperation verwendet. Auch die Rückbildung von Kompetenzen durch die Auslagerung von Fähigkeiten darf nicht unbeachtet bleiben. Deshalb sollten Kooperationsprojekte nicht übereilt durchgeführt, sondern sorgfältig geplant und vorbereitet werden. Der folgende Abschnitt zeigt auf, inwieweit sich die Wissenschaft bislang mit der Kooperationsgestaltung auseinandergesetzt hat.

3.1.1.2 Die Gestaltung kooperativen Verhaltens in KMU

Während sich bislang die Unternehmen nur auf die Optimierung der eigenen Geschäftsprozesse konzentriert haben, rückt bei der Gestaltung von Unternehmenskooperationen die Betrachtung der Schnittstellen zwischen den einzelnen Unternehmen in den Vordergrund (vgl. Abbildung 3.3).²¹⁹ Gemäß dem *Ausgleichsgesetz der Planung*,²²⁰ welches die Güte des Gesamtplans von der Güte der Engpassplanung abhängig macht, liegt der Analyse-schwerpunkt auf den interaktiven Abstimmungsprozessen zwischen den Kooperationspartnern. Um diese interaktive Abstimmung verbessern zu können, sind zunächst alle Beteiligten und ihre Beziehungen untereinander zu untersuchen. Dies geschieht im Rahmen der *Systemtheorie*, die Unternehmen als ein System mit Elementen und Verknüpfungen darstellt.²²¹

Während Großunternehmen sehr formal organisiert sind, weisen KMU einen verhältnismäßig geringen Formalisierungsgrad auf.²²² Aufgrund der vielfach lückenhaften oder gar nicht vorhandenen Organigramme und Stellenbeschreibungen lassen sich nur unzureichen-

²¹⁸ Vgl. Zäpfel/Wasner (2002), S. 54; Linder et al. (2003), S. 48. Einen mathematischen Ansatz zur Bestimmung der Flexibilität bei unternehmensübergreifender Zusammenarbeit leisten Graves/Tomlin (2003), S. 908ff.

²¹⁹ Vgl. Bronder (1992), S. 190.

²²⁰ Vgl. Gutenberg (1983), S. 165.

²²¹ Vgl. Ortmann/Sydow (1999), S. 209; Rissbacher (2003), S. 17ff.

²²² Zu der Reduktion der hierarchischen Beziehungen vgl. Sieber (2001), S. 188. Den Zusammenhang zwischen der hierarchischen Struktur und dem Kreativitätsspielraum in Unternehmen untersucht Hamel (1999), S. 74.

de Aussagen über die Beziehungen zwischen den einzelnen Stellen innerhalb des Unternehmens machen.²²³

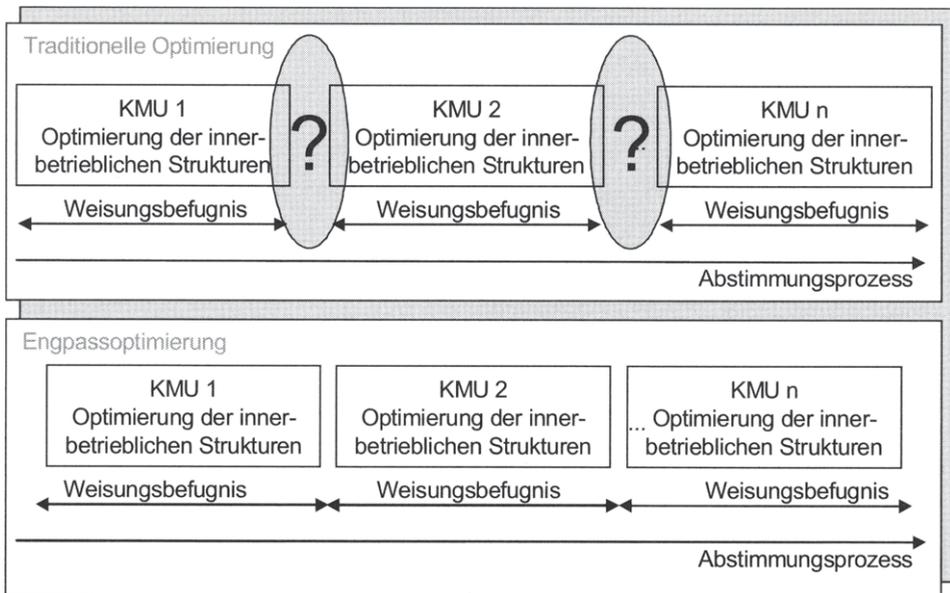


Abbildung 3.3: Engpass der unternehmensübergreifenden Planung.

Umso schwieriger wird es, wenn es um die Beziehungen zwischen verschiedenen Unternehmen geht, zumal jedes KMU eigenen, nicht allgemein festgelegten Organisationsprinzipien folgt. Dementsprechend ist es wichtig, sich zunächst grundsätzlich mit der Art der möglichen Beziehungen auseinander zu setzen. Sowohl die materiellen als auch die immateriellen Zusammenhänge sind dabei zu berücksichtigen, um der komplexen Verflechtung zwischen den einzelnen Marktpartnern gerecht zu werden. Die folgende Untersuchung unterscheidet deshalb zwischen materiellen Gütern, Informationen und Finanzmitteln als möglichen Tauschobjekten, die jeweils den Ausgangspunkt für eine theoretische Betrachtung darstellen.²²⁴

²²³ Vgl. nochmals Kapitel 2 der vorliegenden Arbeit sowie Bronder (1992), S. 154.

²²⁴ Pfohl et al. (2004), S. 36f., spricht von der Entstehung von Güter-, Informations- und Finanznetzen und bezieht darüber hinaus auch noch das Sozial- und das Institutionennetz mit ein.

Beim Austausch *materieller Güter* müssen logistische Fragestellungen berücksichtigt werden.²²⁵ Aufgrund der Vielfalt der möglichen Güterflüsse sind die Teilbereiche der Logistik autonom zu analysieren:

- Bei KMU-Kooperationen, die zur Restrukturierung der *Materialbeschaffung* gegründet werden, müssen sich die Partner zunächst mit der Bestimmung ihrer Bedarfe auseinandersetzen. Neben der Make-or-Buy-Analyse zur Festlegung der Fertigungstiefe kommen verschiedene Prognoseverfahren für die Antizipation der Bedarfsmengen zum Einsatz.²²⁶
- Die *Fertigungslogistik* setzt sich mit verschiedenen Fertigungsverfahren, beispielsweise zur Qualitätssicherung oder zur Materialflussoptimierung, auseinander.²²⁷ Während KMU bislang nur einen geringen Einfluss auf die Qualität von Vorprodukten ausüben konnten, lassen sich sowohl Qualitätsvorteile durch eine Vereinheitlichung der Qualitätskontrollen als auch Zeitvorteile, beispielsweise durch die Einführung eines Just-in-Time-Konzepts, erreichen.²²⁸
- Im Bereich der *Distributionslogistik* können Vorteile durch die gegenseitige Abstimmung der Lagerhaltung geltend gemacht werden.²²⁹ Algorithmen zur Tourenplanung, deren Anwendung sich bei den Bedarfsschwankungen der KMU nicht lohnen würde, können aufgrund der Stabilisierung der Beziehungen zwischen den einzelnen Partnern eingesetzt werden.
- Auch bei der Abstimmung der *Entsorgungslogistik* werden Vorteile erzielt, wenn Rückstände des einen Unternehmens als Sekundärrohstoff bei einem anderen Partner eingesetzt werden können. Die gemeinsame Gestaltung von Entsorgungssystemen erleichtert es den einzelnen KMU, den wachsenden Anforderungen des Umweltschutzes sowie der Ressourcenschonung gerecht zu werden.²³⁰

Die Logistik setzt sich vorwiegend mit der Abstimmung und Integration von innerbetrieblichen Materialflüssen auseinander, wobei auch einer Übertragung auf unternehmensübergreifende Materialflüsse, insbesondere aufgrund der Intensivierung der Beziehungen, nichts im Wege steht.

Neben den Materialflüssen innerhalb der KMU-Kooperation ist auch die *Informationsverteilung* zwischen den Kooperationspartnern zu gestalten.²³¹ Die wechselseitige Erfüllung

²²⁵ Unter materiellen Gütern werden hier sowohl Einsatzmaterialien, Handelswaren und Halb-/Fertigfabrikate als auch Abfälle/Rückstände und Retouren verstanden.

²²⁶ Vgl. Lutz (1993), S. 26f.; Stiebel (2000), S. 102.

²²⁷ Vgl. Steven (1999), S. 256.

²²⁸ Vgl. Lutz (1993), S. 30f.; Kanter (2003), S. 122.

²²⁹ Vgl. Bellmann/Hippe (1996), S. 65 sowie S. 70.

²³⁰ Vgl. insbesondere Bruns (1997), S. 33ff., die sich mit der Bildung von Entsorgungsnetzwerken auseinandergesetzt hat. Vgl. auch Steven (2004b), S. 170ff.

²³¹ Mit dem Zusammenhang zwischen Leistungsaustausch und Informationsproblematik setzt sich Müller (1997), S. 11, auseinander. Vgl. auch Müller (2005), S. 724ff.

von Aufgaben und Tätigkeiten und die damit einhergehende Informationsunsicherheit werden im Rahmen der Neuen Institutionenökonomik in der Principal-Agent-Theorie untersucht.²³² Dabei geht es darum, dass der Auftraggeber (Principal) nur einen bedingten Einblick in die Güte der Leistungserbringung durch den Auftragnehmer (Agent) hat. Bei der daraus resultierenden Unsicherheit wird unterschieden zwischen:²³³

- Hidden Characteristics (Die Qualität der zu erbringenden Leistung kann vor Vertragsabschluss nur unzureichend durch den Principal beurteilt werden.)
- Hidden Action (Auch nach Vertragsabschluss kann der Principal die Handlungen des Agenten nicht umfassend kontrollieren.)
- Hidden Intention (Der Principal kennt die Handlungsmotive des Agenten nicht, verspürt deshalb auch nach Vertragsabschluss weiterhin Unsicherheit bezüglich der Vertragseinhaltung.)²³⁴

Die Probleme der asymmetrischen Informationsverteilung liegen sowohl in der unterschiedlichen Risikoeinstellung als auch darin, dass jeder Partner aufgrund seiner individuellen Nutzenmaximierung andere Ziele mit der Zusammenarbeit verfolgt. Das kann bei KMU-Kooperationen beispielsweise dazu führen, dass Qualitätsprüfungen aus Kostengründen unterbleiben, Liefertermine vernachlässigt werden oder wettbewerbsrelevante Informationen unberechtigt weitergegeben werden.

Da die Partner den Umgang mit dem erworbenen Kooperationswissen untereinander nur unzureichend überprüfen können, spielt das *Vertrauen*, mit dem sich die Kooperationsteilnehmer begegnen, eine besondere Rolle.²³⁵ Wiederum sprechen die Marktkenntnis und die Enge der einzelnen Marktnischen dafür, das Kooperationsrisiko einzugehen, da jeder Partner darauf angewiesen ist, seinen Ruf zu wahren und von unseriösem Verhalten gegenüber den Marktpartnern abzusehen.²³⁶ Um das verbleibende Restrisiko zu reduzieren, bietet sich ein eindeutig determiniertes Grenzmanagement an.²³⁷ Dabei werden Verantwortlichkeiten

²³² Vgl. grundlegend Köhler (1999), S. 8 sowie neuere Anwendungen von Crasselt/Gassen (2004), S. 638; Horsch (2004), S. 531; Meinhövel (2004), S. 474.

²³³ Zu den verschiedenen Informationsasymmetrien vgl. Kaluza et al. (2003), S. 20ff. sowie Kloyer (2003), S. 152, der zusätzlich noch die hidden Information benennt, bei denen dem Principal verborgen bleibt, inwieweit externe Einflüsse zur Leistung des Agenten beitragen.

²³⁴ Die Vertragseinhaltung ist abhängig von der Verfolgung individueller Interessen, die mit der Lösung der Gesamtaufgabe im Konflikt stehen können, vgl. dazu Steven/Otterpohl (2000), S. 189.

²³⁵ Vgl. Steven (1999), S. 255; Steven/Otterpohl (2000), S. 181; Siebert (2001), S. 12 sowie die ausführliche Auseinandersetzung mit Vertrauen bei Luhmann (2000).

²³⁶ Vgl. Möller (2002), S. 646, der insbesondere auch auf die gegenseitige Abhängigkeit der KMU eingeht. Dörsam/Icks (1997), S. 25, beziehen sich auf den Embeddedness-Ansatz, da das wirtschaftliche Handeln der KMU in starkem Maße von den sozialen Beziehungsstrukturen abhängt. In diesem Zusammenhang steht auch der Milieu-Ansatz von Gremi, der auf die Bedeutung des gemeinsamen kulturellen/psychologischen/politischen Hintergrunds von Marktpartnern abzielt, vgl. dazu Dörsam/Icks (1997), S. 29f.

²³⁷ Vgl. Ortman/Sydow (1999), S. 213ff.

und Kompetenzbereiche für alle Kooperationspartner verbindlich determiniert und Vertragsabweichungen mit allgemeingültigen Sanktionen belegt.

Eindeutig abgegrenzte Kompetenzbereiche stehen auch bei der *finanziellen Verflechtung* von Unternehmen im Vordergrund. Diese Verflechtung kann sich sowohl auf die bestehenden Finanzflüsse zwischen den Unternehmen beziehen als auch auf neue Interdependenzen, die erst im Zusammenhang mit der Kooperation generiert werden. Bestehende Finanzflüsse resultieren aus bereits vorhandenen Marktbeziehungen, welche sich durch die Kooperation vereinheitlichen lassen. Durch die Vereinfachung der Zahlungsbedingungen, die Gewährung besonderer Skontovereinbarungen oder die Festlegung von Preisstaffeln werden die Buchhaltungsabteilungen der KMU in nicht unerheblichem Maße entlastet.

Weitaus interessanter ist jedoch die langfristige Bindung der Partner durch Beteiligung am Partnerunternehmen oder die Durchführung gemeinsamer Investitionen.²³⁸ Die daraus resultierenden Verknüpfungen führen zu einer deutlichen Veränderung des *unternehmerischen Risikos*, so dass die Vor- und Nachteile in einer Chancen-Risiko-Abwägung gegenüberzustellen sind.

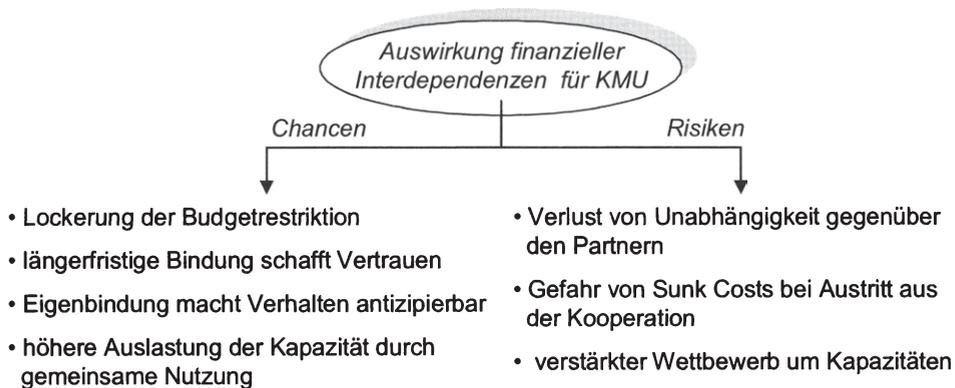


Abbildung 3.4: Auswirkung finanzieller Interdependenzen.

Einerseits erhöht sich das verfügbare Kapital, da entweder weniger Kapital in der betroffenen Investition gebunden oder zusätzliches Kapital mit der Beteiligung bereitgestellt wird.²³⁹ Im Gegenzug steigt andererseits, wie in Abbildung 3.4 dargestellt, die Abhängig-

²³⁸ Vgl. Basedow/Jung (1993), S. 16.

²³⁹ In diesem Zusammenhang wird auch von der Verschiebung von fixen zu höheren variablen Kosten gesprochen, die Sieber (2001), S. 198, mit Asset Leverage beschreibt. Vgl. auch Matiaske/Mellewight (2002), S. 6.

keit zwischen den Partnern, was insbesondere vielen mittelständischen Unternehmensführern widerstrebt.

Die Entscheidung für oder gegen finanzielle Verflechtungen lässt sich *spieltheoretisch* mit dem Konzept der bindenden Selbstverpflichtung erklären. Die Partner binden sich im Voraus und machen somit ihr eigenes Verhalten antizipierbar.²⁴⁰ Durch die Gefahr, *Sunk Costs* aus der Investition zu realisieren, passt sich die Zielstruktur der Kooperationspartner aneinander an.²⁴¹ Das Vorhandensein gleichgerichteter Ziele entscheidet grundsätzlich über das Eingehen von Kooperationsprojekten. Wenn Partner hingegen zunehmend divergierende Ziele verfolgen, sollte über eine Auflösung der Zusammenarbeit nachgedacht werden.

3.1.1.3 Die Auswirkungen kooperativen Verhaltens für KMU

Wichtigste Voraussetzung für das Gelingen einer zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit ist die gemeinsame Verfolgung der Kooperationsziele.²⁴² Dabei lässt sich die Motivation der Teilnehmer, die Kooperation durch eigenes Handeln voranzutreiben, durch ein als gerecht empfundenenes Nutzenverhältnis steigern. Die Beteiligten sollen das Gefühl haben, dass einerseits keiner der Partner mit der Kooperation übervorteilt wird und andererseits ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Einsatz und Nutzen für jeden besteht. Theoretisch fundiert wird diese Haltung mit der *Anreiz-Beitragstheorie*, die sich mit dem Verhältnis zwischen den Kooperationsanreizen und den dafür zu leistenden Beiträgen auseinandersetzt.²⁴³

Demnach handeln die Partner ausschließlich wirkungsbezogen und machen ihre Beteiligung an der Kooperation davon abhängig, inwieweit sie selbst von der Projektrealisierung profitieren. Zur Beurteilung werden sowohl die Anreize, die für ein Eingehen der Kooperation sprechen, als auch die dafür notwendigen Beiträge betrachtet. Abbildung 3.5 veranschaulicht diese Abwägung und stellt die in der Literatur behandelten Anreize und Beiträge gegenüber.

²⁴⁰ Vgl. Holler/Illing (2003), S. 18ff. Bindende Verpflichtungen werden häufig auch als *Burning Bridges* bezeichnet. Mit dem Abbrennen eigener Brücken nach der Truppenaussendung wird spieltheoretisch der Entschlossenheit der Soldaten Nachdruck verliehen. Durch die Vernichtung von Rückzugsmöglichkeiten und damit den Ausschluss von Alternativen (zur Vermeidung des so genannten *Cheap Talk*; vgl. Rasmusen (1994), S. 76, wird das eigene Verhalten für die Beteiligten bindend festgelegt.

²⁴¹ Vgl. Bellmann/Hippe (1996), S. 64; Siebert (2001), S. 13.

²⁴² Vgl. Weibler/Deeg (1998), S. 113; Siebert (2001), S. 9; Linder et al. (2003), S. 45.

²⁴³ Vgl. grundlegend March/Simon (1958) sowie Siebert (2001), S. 13.

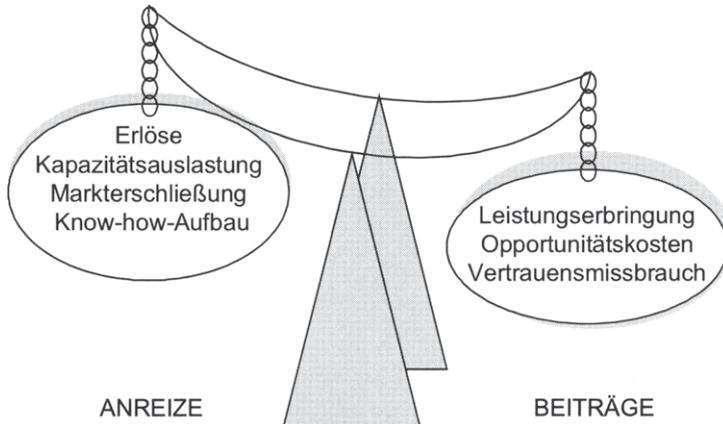


Abbildung 3.5: Anreiz-Beitrags-Abwägung.

Mögliche Anreize für kooperatives Verhalten bestehen in materiellen Erfolgen, der Verfügbarkeit und Auslastung von Kapazitäten sowie in der Schaffung von Potenzialen für die Sicherung von Wettbewerbspositionen. Demgegenüber kalkulieren die Unternehmen den Aufwand für die anteilige Erbringung der Kooperationsleistung sowie mögliche Opportunitätskosten aufgrund der Freihaltung eigener Kapazitäten für das Kooperationsprojekt ein. Zudem besteht insbesondere bei Kooperationen zwischen Wettbewerbern der gleichen Wertschöpfungsstufe die Gefahr, dass das den Partnern entgegengebrachte Vertrauen missbraucht wird.²⁴⁴

Die Abwägung der genannten Argumente geschieht unternehmensindividuell und ist grundsätzlich auf KMU übertragbar. Dabei spielen insbesondere die Kapazitätsaspekte eine bedeutende Rolle für die KMU-Kooperation. Allerdings ist zu bezweifeln, ob sich mittelständische Unternehmen, die nicht selten auf die Aufstellung *strategischer Pläne* verzichten, gezielt mit den mittel- bis langfristigen Auswirkungen der Kooperationsentscheidung auseinandersetzen. Sie beschäftigen sich hauptsächlich mit kurzfristigen Entwicklungen und konzentrieren sich lediglich auf ihre operative Risikoposition.²⁴⁵

Doch auch das operative Risiko lässt sich durch unternehmerische Zusammenarbeit deutlich reduzieren.²⁴⁶ Indem Leistungen wiederholt von festen Partnern bezogen werden, steigt in der Regel die Verlässlichkeit und Qualität der Leistungserbringung. AKERLOF beschreibt mit dem Begriff der „*Adverse Selection*“ die Verschlechterung der Produktqua-

²⁴⁴ Vgl. Dowling/Lechner (1998), S. 87.

²⁴⁵ Beispiele für operative Risiken finden sich bei Gerum et al. (1998), S. 266. Vgl. auch Zäpfel/Wasner (2002), S. 54.

²⁴⁶ Vgl. Müller (1986), S. 44.

lität durch Informationsasymmetrien.²⁴⁷ Da Kunden die Qualität nicht vor Vertragsabschluss überprüfen können, sinkt die Zahlungsbereitschaft und Anbieter mit hoher Produktqualität werden vom Markt verdrängt.²⁴⁸ KMU, die aufgrund ihrer geringen Produktionsintensität auf die hohe Qualität der Vorprodukte angewiesen sind, profitieren deshalb im Umkehrschluss von festen Marktstrukturen mit hohen Wiederkaufsraten.²⁴⁹ Die Informationsasymmetrie wird durch die Marktkenntnis abgebaut und eine Kooperation mit langfristigen Verträgen sichert die Qualität der operativen Leistungserstellung.²⁵⁰

Anhaltspunkte für den Inhalt derartiger Vertragswerke gibt die *Property-Rights-Theorie*. Dabei wird der Wert eines Gutes nicht von seinen physikalischen Eigenschaften, sondern von der Ausgestaltung der Rechte an diesem Gut abhängig gemacht.²⁵¹ Die Wertbestimmung eines Guts anhand seiner Rechtsgrundlage lässt sich auch für die Bestimmung eines Kooperationswerts heranziehen. Dabei wird der Wert bzw. Nutzen der Partizipation daran gemessen, welche Rechte dem Teilnehmer innerhalb der Kooperation zustehen:²⁵²

- Usus: Recht auf (Be-)Nutzung

Mit dem Recht auf (Be-)Nutzung wird der Zugriff auf die Kapazitäten, die im Rahmen der Kooperation zur Verfügung stehen, geregelt. In Abhängigkeit von den Preisen (und damit der Knappheit der Kapazitäten für die KMU) und den Prioritäten bei der Kapazitätsverteilung verändert sich der Kooperationswert.²⁵³ Insbesondere die auf Kernkompetenz fokussierten KMU sind bei ihrer auftragsorientierten Produktion auf komplementäre Ressourcen und Kompetenzen anderer Unternehmen angewiesen, so dass der Wert einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit tendenziell hoch ist.²⁵⁴

- Usus fructus: Recht auf Erträge

Tragen mehrere KMU gemeinsam zu der Leistungsentstehung bei, so ist die Verteilung der Erfolge festzulegen. Weil größere Verluste von den KMU nur schwer zu schultern sind, bestimmt die Beteiligung an Kosten und Erlösen die Entscheidung des KMU, eine Kooperation mit Unternehmensexternen einzugehen, wesentlich mit.

²⁴⁷ Vgl. Akerlof (1970), S. 490f.

²⁴⁸ May (1995) beschreibt diesen Prozess am Beispiel des Pauschalreisemarkts. Dass adverse Selektion nicht nur bei Dienstleistungen auftritt, zeigt das Beispiel des Gebrauchtwagenmarkts, der ebenfalls häufig beispielhaft herangezogen wird.

²⁴⁹ Vgl. Arndt (2001), S. 29.

²⁵⁰ Zum Vertragsdesign vgl. Ehrmann (2002), S. 1137ff.

²⁵¹ Vgl. Stiebel (2000), S. 96.

²⁵² Stiebel (2000), S. 98f., erweitert die herkömmliche Differenzierung der Rechte um „Quoad usum“ (nur die Nutzung wird übertragen – z.B. Leasing) und „Quoad sortem“ (auch Kontrollrechte werden übertragen – z.B. Franchising).

²⁵³ Vgl. Sieber (2001), S. 181.

²⁵⁴ Mertens/Faisst (1996), S. 281, beschreiben die Idee der aufgabenabhängigen Partnerzusammenstellung damit, ein Spitzenunternehmen auf Zeit zu bilden. Siebert (2001), S. 17, sieht den Bedarf komplementärer Kompetenzen insbesondere im Innovationswettbewerb.

- **Abusus: Recht auf Veränderung**

Das Recht auf Veränderung spielt verstärkt bei langfristigen Kooperationen eine Rolle, da mit der Entstehung gemeinsamer Wissensressourcen zu rechnen ist.²⁵⁵ Dabei ist jedoch zu klären, inwieweit die KMU das kooperativ entstandene Wissen für eigene Zwecke nutzen bzw. weiterentwickeln dürfen.

- **Vendito: Recht auf Veräußerung**

In engem Zusammenhang damit steht das Recht auf Veräußerung. Die Frage, ob einzelne KMU dazu berechtigt sind, Kooperationsprodukte auf eigene Rechnung zu veräußern, hängt nicht zuletzt von der Organisation der Kooperation ab. Je unabhängiger die KMU agieren können, desto eher sind sie bereit, eine dauerhafte Partnerschaft einzugehen.

Neben den bewusst herbeigeführten Kooperationswirkungen ist auch eine Reihe weiterer *externer Effekte* bei der Kooperationsbeurteilung zu berücksichtigen.²⁵⁶ Diese können sowohl positiv als auch negativ sein. Positive externe Effekte entstehen beispielsweise, wenn ein KMU durch die Kooperation auch neue Geschäftsbeziehungen außerhalb der Zusammenarbeit erschließen kann. Auch die Kooperationskompetenz²⁵⁷ an sich wirkt sich positiv auf die interne Organisationsgestaltung der KMU aus.²⁵⁸ Neben dem Kooperationsinhalt erhalten die Partner Informationen über die Arbeitsabläufe bei den Partnerunternehmen, die sie für ein Benchmarking verwenden können (vgl. insbesondere auch Abschnitt 4.2 der Arbeit).²⁵⁹ Der Verlust von Wissen und Fähigkeiten durch die Verlagerung von Tätigkeiten an die Kooperationspartner stellt demgegenüber einen negativen externen Effekt möglicher Kosteneinsparungen dar.

Generell ist es für den Fortbestand der Kooperation entscheidend, dass auch die Verteilung der positiven wie negativen externen Effekte als einigermaßen gerecht empfunden wird. Mitnahmestrategien und *Trittbrettfahrerverhalten* mindern die Kooperationsmotivation und wirken sich daher negativ auf das Gelingen des Kooperationsprojekts aus.²⁶⁰

²⁵⁵ Zum Umgang mit der gemeinsamen Wissensaneignung vgl. Bellmann/Hippe (1996), S. 68. Vgl. auch Al-Laham (2004), S. 3.

²⁵⁶ Ein Beispiel für externe Effekte, die auf die Teilnahme an strategischen Allianzen einwirken, findet sich bei Hofacker (2000), S. 649. Dörsam/Icks (1997), S. 26 sprechen auch von generellen Agglomerationsvorteilen.

²⁵⁷ Vgl. umfassend Amelingmeyer/Spocht (2000), S. 329ff. sowie Ritter/Gemünden (2000), S. 341.

²⁵⁸ Gegenseitige Lerneffekte durch Zusammenarbeit bezeichnet Kanter (2003), S. 126, als Verbesserungsmöglichkeit für die Kooperationspartner.

²⁵⁹ Der Verlust von organisationsspezifischem Know-how kann gleichermaßen auch als negativer externer Effekt gedeutet werden.

²⁶⁰ Vgl. Crasselt/Gassen (2004), S. 637. Schuh/Eisen (2000), S. 74, bestätigen die Relevanz des Trittbrettfahrerproblems und unterscheiden Kooperationspartner je nach Kooperationskompetenz und Kompetenzstärke in vier Typen (Libero/Trittbrettfahrer/Netzwerkspieler/Spezialist).

Eine umfassende Berücksichtigung aller zu erwartenden Auswirkungen bei der alternativen Gestaltung von Handlungen ermöglicht die *Spieltheorie*.²⁶¹ Sie befasst sich mit der Strategiebildung in Abhängigkeit von dem zu erwartenden Nutzen der Spielpartner. Unter Zuhilfenahme von Auszahlungsmatrizen oder Spielbäumen werden die erwarteten Auszahlungen der Spielpartner gegenübergestellt und das Verhalten der einzelnen Spielpartner prognostiziert.²⁶²

In Abhängigkeit von der Prognose der möglichen Auszahlungen, vom Informationsstand der Spielpartner sowie externer Umwelteinflüsse lassen sich somit unterschiedliche Spielsituationen generieren, die zum Strategiebildungsprozess der Unternehmen beitragen können.²⁶³ Obwohl das Entscheidungsfeld mittelständischer Unternehmer in der Regel viel zu komplex für die Abbildung in Spielbäumen ist, versuchen die Unternehmer durchaus, das Verhalten der Marktpartner zu antizipieren. Auch wenn sich konkrete Auszahlungen aufgrund des fehlenden Datenüberblicks nur unzureichend vorhersagen lassen, wägen die KMU das Verhalten ihrer Marktpartner ab und entscheiden intuitiv über ihre eigene Strategie.²⁶⁴

3.1.2 Unternehmenskooperationen in der Wirtschaftspraxis

Der vorangehende Abschnitt hat gezeigt, dass sich die wissenschaftliche Literatur bereits sehr ausführlich mit dem Thema Unternehmenskooperation auseinandersetzt. Die Darstellung erfolgt in weiten Teilen positiv, indem die Erklärung und Beschreibung von Kooperationsverhalten in den Vordergrund gestellt wird. Diese Vorgehensweise ist allerdings nur deshalb möglich, weil kooperatives Verhalten zwischen den Unternehmen weit verbreitet ist und viele Unternehmer sich auf die intensive Zusammenarbeit mit ihren Marktpartnern verlassen können.²⁶⁵ Anhand einiger ausgesuchter Beispiele wird nun auf die Bedeutung der mittelständischen Unternehmenskooperationen näher eingegangen.

²⁶¹ Eine intensive Auseinandersetzung, insbesondere mit der nicht-kooperativen (nicht auf Verträgen beruhenden) Spieltheorie, findet sich bei Steven/Otterpohl (2000a), S. 201f.

²⁶² Vgl. Morasch (1991), S. 3ff. sowie Morasch (1994), S. 18ff.

²⁶³ Vgl. Holler/Illing (1993), S. 1.

²⁶⁴ Das Sammeln von Informationen über Umweltzustände und Entwicklungen mithilfe des Unternehmenscontrollings vereinfacht diese Entscheidungsprozesse und unterstützt die KMU bei ihrer Strategiewahl.

²⁶⁵ Umfassende empirische Ergebnisse zur Kooperation im verarbeitenden Gewerbe liefern Eggers/Kinkel (2002), S. 435ff.

Bei der Kooperation zwischen KMU spielt die Zusammenarbeit mit Partnern aus der gleichen Region eine große Rolle. Untersuchungen im mittleren Ruhrgebiet ergaben,²⁶⁶ dass insbesondere die räumliche Anbindung und der damit verbundene enge persönliche Kontakt entscheidenden Einfluss auf das Eingehen der Kooperation haben.²⁶⁷

Eine nähere Untersuchung der *Gründungsvoraussetzungen* gab Anlass dazu, zwischen Kooperationsprojekten zu unterscheiden, die zum einen aus unternehmensexterner Motivation oder zum anderen aus eigenem Antrieb entstehen. Externer Einfluss ist in der Regel darauf ausgerichtet, Kontakt zu neuen Partnern zu knüpfen und damit innovative Potenziale der Zusammenarbeit zu erschließen. Aus eigenem Antrieb versuchen Unternehmen vordringlich den Kontakt zu Partnern, mit denen sie traditionell gut zusammengearbeitet haben, zu intensivieren.

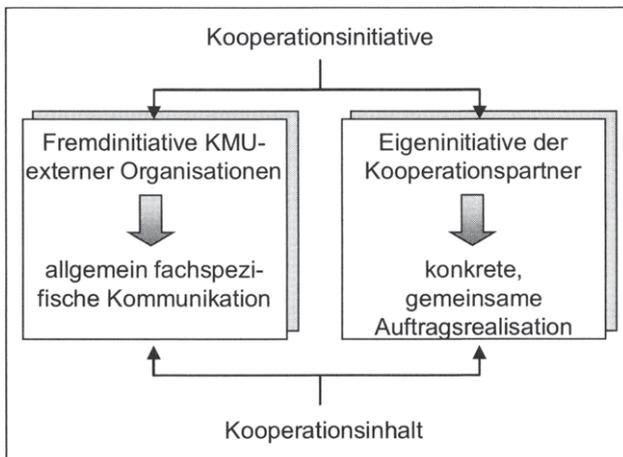


Abbildung 3.6: Kooperationsstypen.

In diesem Zusammenhang ist auch danach zu differenzieren, ob es sich um Kooperationsprojekte handelt, bei denen eine große Teilnehmerzahl eher informell miteinander kommuniziert oder einige wenige Kooperationspartner gemeinsam konkrete Problemstellungen lösen. Abbildung 3.6 verdeutlicht diesen Zusammenhang und stellt die beiden Extremsituationen gegenüber.

²⁶⁶ Der Fragebogen zu der großteils im Herbst/Winter 2002/2003 durchgeführten, eigenen Unternehmensbefragung befindet sich im Anhang der vorliegenden Arbeit.

²⁶⁷ Untersuchungen aus anderen Regionen führen zu vergleichbaren Ergebnissen, siehe insbesondere Haupt/Peterlein (2003), S. 231ff. sowie auch Engelbrecht et al. (2001), S. 25 und Hansmann/Ringle (2004), S. 22f.

3.1.2.1 Fremdinitiierte Kooperationsprojekte im mittleren Ruhrgebiet

Für fremdinitiierte Kooperationsprojekte lassen sich im mittleren Ruhrgebiet viele Beispiele anbringen, wobei die Motivation sowohl auf staatliche Förderprogramme als auch auf verschiedene Aktivitäten privater Beratungsunternehmen zurückzuführen ist:

- Das Amt für Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung in Bochum hat verschiedene thematisch gegliederte Kooperationsprojekte begründet, die sich sowohl mit der Verbesserung der allgemeinen Infrastruktur als auch mit der Optimierung konkreter Geschäftsfälle auseinandersetzen:
 - Der „Runde Tisch Harpener Feld“ verbindet die Unternehmen des gleichnamigen Gewerbegebiets, um Fragestellungen mit Bezug auf die Standortbedingungen zu behandeln. Periodisch wiederkehrende Treffen dienen dazu, gemeinsame Werbeprojekte zu planen, die Zusammenlegung der Sicherheitsdienste zu beschließen oder die Verbesserung der Verkehrsanbindung zu beantragen.
 - Das Kooperationsprojekt „Biomedizin Technik“ bringt Jungunternehmer aus der Gesundheitsbranche zusammen, die sich im Rahmen ihrer Forschungstätigkeit gegenseitig unterstützen. Ca. 50 Unternehmer aus der Region versuchen, Wissensressourcen gemeinsam zu erschließen und somit Wettbewerbsvorteile bei der Wissensgenerierung zu realisieren.
 - Bei dem Projekt „Bochum mobil“ haben sich sowohl städtische als auch private Unternehmen zusammengeschlossen, um die Attraktivität der öffentlichen Verkehrsmittel in Bochum zu steigern. Dabei steht die Zusammenarbeit im Dienstleistungsbereich zur Erweiterung des Leistungsspektrums sowie zur Flexibilisierung von Wartungsarbeiten im Vordergrund.
 - Das „Medienforum Kunst – Kultur – Neue Medien“ zählt über 200 Mitglieder und versteht sich als Plattform für die Entwicklung neuer Strategien im Kulturbereich. Das vordringliche Ziel besteht darin, die Informationsflüsse zwischen den Medienpartnern zu verbessern.
- Die Industrie- und Handelskammern versuchen ebenfalls, die Zusammenarbeit von Unternehmen mit vergleichbaren Problemfällen zu verbessern und dadurch das Beratungsangebot für die beteiligten Unternehmen auszuweiten:
 - Seit 1996 besteht das Gründungsnetzwerk „Go“, eine regionale Initiative der IHK und des Landes Nordrhein-Westfalen. Gründer und Jungunternehmer tauschen bei monatlichen Treffen ihre Erfahrungen aus und erhalten Hilfestellung in den Bereichen Coaching und Finanzierung.
 - Das Netzwerk „Ruhrsecure“ fasst regionale Unternehmen und Institutionen für die gemeinsame Erarbeitung professioneller IT-Sicherheitslösungen zusammen.

men. Know-how-Bündelung und gegenseitige Unterstützung bei aktuellen Sicherheitsproblemen stehen im Fokus dieses Kooperationsprojekts.

- Die Beratungsgesellschaft ALBATROSS 78 bietet mit der Unterstützung des Ministeriums für Wirtschaft und Mittelstand, Technologie und Verkehr in NRW Veranstaltungen an, auf denen mittelständische Unternehmen die Möglichkeit haben, Kontakt zu anderen KMU aufzunehmen.
 - In verschiedenen Städten wird ein regelmäßiges „Business Breakfast“ angeboten, bei dem sich die Unternehmer in jeweils einem der teilnehmenden Unternehmen zum gemeinsamen Frühstück treffen. Dabei wird den gastgebenden Unternehmen die Möglichkeit gegeben, sich den anderen KMU als potenzieller Partner vorzustellen. Vorträge zu unterschiedlichen mittelstandsnahen Themen runden die Veranstaltungen ab.
 - Die „Food-Processing Initiative e.V.“ bringt insbesondere Anbieter und Nachfrager aus dem Bereich der Ernährungsindustrie zusammen. Informationsblätter mit brancheninternen Neuigkeiten werden regelmäßig herausgegeben und jeweils am Jahresende wird ein Kooperationspreis ausgelobt, mit dem innovative Entwicklungen der Nahrungsmittelherstellung in Nordrhein-Westfalen prämiert werden.

3.1.2.2 Eigeninitiierte Kooperationsprojekte im mittleren Ruhrgebiet

Während durch die Initiative unternehmensexterner Organisationen in der Regel größere Zielgruppen angesprochen werden, gehören den eigeninitiierten Kooperationsprojekten zumeist deutlich weniger Mitglieder an. Dementsprechend sind die eigeninitiierten Kooperationsprojekte stärker *problembezogen* aufgestellt, wie auch die folgenden Beispiele aus der Region mittleres Ruhrgebiet zeigen. Dabei haben Unternehmensbesichtigungen sowie zahlreiche Gespräche mit Unternehmensvertretern ergeben, dass sich die unterschiedlichen Gestaltungsformen weitgehend auf den Planungshorizont der zugrunde liegenden Kooperationsziele zurückführen lassen. Mit zunehmendem Planungshorizont steigt auch die Kooperationsintensität, wie aus den folgenden vier Beispielen ersichtlich wird (vgl. Abbildung 3.7):

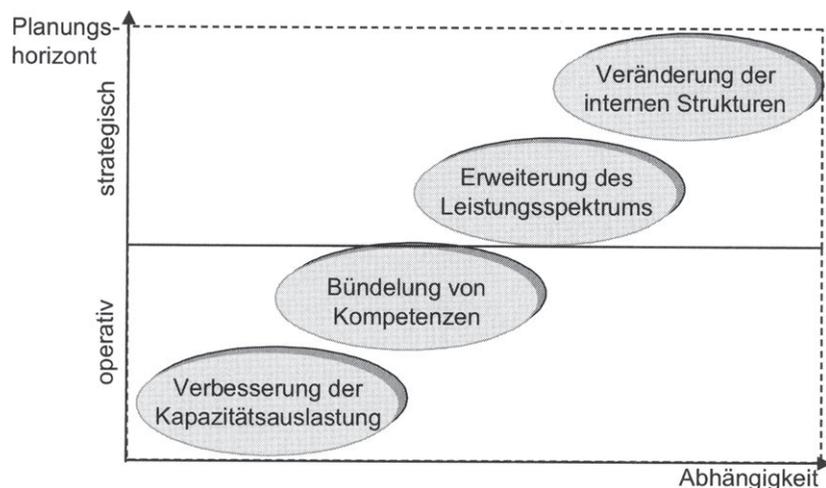


Abbildung 3.7: Gestaltungsformen der KMU-Kooperation.

- Aufgrund der engen Ressourcenbeschränkungen in den KMU steht die Auslastung und Verfügbarmachung von Ressourcen und Kapazitäten im Mittelpunkt der *operativ* ausgerichteten Unternehmenskooperation. Die KMU versuchen dabei einerseits, vorhandene Kapazitäten bestmöglich zu nutzen und andererseits, sich Zugang zu kurzfristig benötigten Kapazitäten zu verschaffen.
 - Durch die Verkürzung der Produktlebenszyklen sowie die fortschreitende Globalisierung verschiebt sich insbesondere in der industriellen Produktion die Nachfrage. Während einige Unternehmen wachsende Überkapazitäten zu bewältigen haben, fehlt anderen Unternehmen das Kapital, um sich an die sich wandelnden Produktionsbedingungen anzupassen.²⁶⁸ Deshalb liegt das Augenmerk der Zusammenarbeit operativ orientierter Unternehmenskooperationen in der Regel darauf, die *Kapazitätsgestaltung* zu optimieren. Zum einen sollen die Fixkosten vorhandener maschineller Anlagen gedeckt und das unternehmensintern aufgebaute Know-how gesichert werden und zum anderen müssen verlässliche Beschaffungsquellen für das Outsourcing von Teilprozessen gefunden werden.

Die BOCHUMER EISENHÜTTE HEINTZMANN GMBH & CO. KG begegnet diesem Problem, indem sie freistehende Kapazitäten im Rahmen einer verlängerten Werkbank an einzelne Kundenunternehmen vergibt.²⁶⁹ Diese Kunden lagern

²⁶⁸ Vgl. abermals die Ausführungen im Zusammenhang mit der Investitionstheorie in Abschnitt 3.1.1.1.

²⁶⁹ Die Bochumer Eisenhütte Heintzmann GmbH & Co. KG beschäftigt ca. 180 Mitarbeiter und erzielt einen Jahresumsatz von 50 Mio. €. Das über 140 Jahre alte Unternehmen war als traditioneller Bergbauzulieferer

einen Produktionsschritt an die Bochumer Eisenhütte aus, nutzen damit das externe Know-how des Spezialisten und vermeiden die Kapitalbindung durch eigene Investitionen. Die Bedingungen, zu denen die Bochumer Eisenhütte für ihre Kunden produziert, werden jeweils für ein Jahr vertraglich festgelegt, so dass beide Partner Planungssicherheit bezüglich fester Preise sowie einer prognostizierbaren Auslastung erhalten.

Grundvoraussetzung dafür, dass beide Partner von der stark eingegrenzten Zusammenarbeit profitieren, ist die eindeutige Bestimmung der Kooperationsgrenzen. Während die Leistungsinhalte bereits im Voraus determiniert werden, behalten die Unternehmen weitgehende Freiheiten in der Auftragsrealisation.

- Die kurzfristige Veränderung der Produktionsorganisation reicht jedoch nicht immer aus, um sich im Wettbewerb zu behaupten. Darüber hinaus können weitere Anpassungsmaßnahmen erforderlich werden, um den wachsenden Bedürfnissen der Kunden gerecht zu werden. Eine Möglichkeit, das Leistungsspektrum ohne den Aufbau eigener Kapazitäten zu erweitern, besteht in der Zusammenarbeit mit Unternehmen aus angegliederten Branchen. Verschiedene *Kompetenzen* werden gebündelt, um eine gemeinsame Leistung zu erbringen, zu der die einzelnen Partner allein nicht fähig sind.²⁷⁰ Somit lassen sich neue, komplexe Aufträge realisieren, indem die unterschiedlichen Unternehmen ihre Fähigkeiten in ein Servicepaket einbringen.

Die Kombination verschiedener Handwerksleistungen zu einem Alles aus einer Hand-Paket hat sich das TEAMWERK BOCHUM zur Aufgabe gemacht.²⁷¹ Die Kooperation umfasst alle für das Bauen, Renovieren und Sanieren notwendigen Gewerke vom Fassadenbau über den Holz- und Innenausbau bis hin zur Haustechnik und Landschaftsgärtnerei. Die Handwerksunternehmen arbeiten sich gegenseitig zu, so dass Verbesserungen bei der Organisation, Terminabstimmung und Überwachung realisiert werden können. Eine zentrale Koordinierungsstelle akquiriert die Aufträge, betreut die Kunden und erledigt die administrativen Aufgaben. Gemeinsame Werbemaßnahmen runden die Zusammenarbeit ab.

rer aufgestellt und produziert heute vorrangig in den Bereichen Streckensicherung und Gewinnungstechnik. Die ebenfalls mittelständischen Partner sind regional ansässige Produzenten aus nachgelagerten Branchen. Für ein ausführliches Interview stand der Geschäftsführer Dipl.-Ing. Rüdiger Oostenryck am 30. Juli 2003 zur Verfügung.

²⁷⁰ Vgl. abermals die Ausführungen zu der Kernkompetenzfokussierung in Abschnitt 3.1.1.1.

²⁷¹ Das Teamwerk Bochum ist eine Handwerkskooperation, in der sich 18 Handwerksunternehmen mit insgesamt über 400 Mitarbeitern aus dem Raum Bochum zusammengeschlossen haben. Eine gemeinsame Anlaufstelle ist für die Kundenberatung, Planung und Beantragung sowie die spätere Koordination der Baumaßnahme zuständig. Über den Umsatz aus dem Kooperationsgeschäft lassen sich bislang keine fundierten Angaben machen, da die Kooperation noch in der Aufbauphase steht. Die entsprechenden Informationen hat Geschäftsführerin Kerstin Püttmann im April 2004 bereitgestellt.

Für den Erfolg der interaktiven Leistungserbringung ist eine straffe Koordination der Teilaufgaben unerlässlich. Alle Beteiligten müssen laufend über den Auftragsfortschritt informiert werden, damit jeder Partner seine eigene Leistungserbringung termingerecht planen und ausführen kann.

- Enger werdende Marktnischen führen darüber hinaus nicht selten zu einer langfristigen Veränderung der kooperierenden Unternehmen. Dabei haben die Gespräche mit den Unternehmensvertretern gezeigt, dass sich die *strategische* Neuaufstellung sowohl auf den Marktauftritt der Partner und damit auf die Leistungserbringung als auch auf die interne Organisationsstruktur und damit vornehmlich auf die Kostenstruktur beziehen kann. In Anlehnung an die PORTER'schen Wettbewerbsstrategien ist dementsprechend zwischen den beiden Alternativen Differenzierung und Kostenführerschaft zu unterscheiden.²⁷²
 - Um Wettbewerbsvorteile langfristig gegenüber der Konkurrenz zu verteidigen, sind in der Regel größere Anstrengungen erforderlich. Die Unternehmen sehen sich gezwungen, Problemlösungen zu schaffen, die den Anforderungen der Kunden auch auf lange Sicht entsprechen. Dabei reichen die eigenen Ressourcen oftmals nicht aus, um innovative und nicht imitierbare Lösungen zu entwickeln.²⁷³

Die Firma FLÖRECKE STAHL UND ANLAGENBAU GMBH begegnet diesem Problem durch eine intensive Abstimmung mit ihren Produktionspartnern.²⁷⁴ Dabei unterstützen sich verschiedene kleine Stahlbauer gegenseitig bei der Entwicklung und Erprobung neuer Bearbeitungsmethoden. Ausführliche Gespräche über Produktionsmöglichkeiten und Produkteigenschaften gehen der Produktentwicklung voran, gemeinsame Testreihen sichern die Ergebnisse der Forschung ab. Jeder Kooperationspartner bringt seine individuelle Sicht mit ein, so dass die Einhaltung der verschiedenen Qualitätsrichtlinien bezüglich Hitze- und Druckbeständigkeit, Härtegrad und Oberflächenbeschaffenheit auch bei der späteren Produktnutzung gewährleistet ist. Nur durch den ständigen Kontakt der Partner zueinander sind diese kontinuierlichen Produktverbesserungen zu erreichen.

Je stärker die Unternehmen ihre Leistungen vernetzen, desto schwieriger wird es, Kosten und Erlöse der wechselseitig erbrachten Leistungen korrekt zuzu-

²⁷² Vgl. Porter (1985), S. 62ff. bzw. S. 119ff.; Proff (1997), S. 306f.

²⁷³ Vgl. abermals die Ausführungen im Zusammenhang mit dem Ressourcenansatz in Abschnitt 3.1.1.1.

²⁷⁴ Die Flörecke Stahl und Anlagenbau GmbH aus Witten wurde 1957 gegründet und beschäftigt derzeit 18 Mitarbeiter. Die 3 Mio. € Jahresumsatz werden mit ca. 60 verschiedenen Produkten des Anlagenbaus erwirtschaftet. Kooperationspartner sind Unternehmen vor- sowie nebengelagerter Wertschöpfungsstufen mit ähnlichen Unternehmensstrukturen, zu denen bereits mehrjährige Geschäftsbeziehungen bestehen. Geschäftsführer Dipl.-Ing. Frank Flörecke hat am 09.12.2002 ausführlich Auskunft erteilt.

ordnen. Damit alle Beteiligten von der Zusammenarbeit profitieren können, ist eine detaillierte Erfassung der Güter- und Geldströme erforderlich.

- Bei der Produktion wenig ausdifferenzierter Massengüter bietet es sich hingegen an, Wettbewerbsvorteile durch besonders niedrige Preise zu erzielen. Da der Erfolg einer Kostenführerstrategie neben den unternehmensinternen Produktionsbedingungen immer auch von den Standortbedingungen abhängig ist, versuchen viele Unternehmen, regional verteilt neue Produktionsstandorte zu etablieren.

Die MASCHINENFABRIK MÖNNINGHOFF GMBH & CO. KG suchte sich deshalb nach der Wiedervereinigung einen festen Partner in Chemnitz, der für das Bochumer Werk einen Teil der Serienfertigung übernehmen sollte.²⁷⁵ Ziel der internen Umstrukturierung war es, die veralteten Produktionsbedingungen zu modernisieren und zwischen einer kostengünstigen Vorproduktion in Chemnitz und einer flexiblen Nachbearbeitung in Bochum zu unterscheiden. Um größtmöglichen Einfluss auf das Unternehmen in Ostdeutschland zu erlangen, hält Mönninghoff mittlerweile die Mehrheit der Kapitalanteile. Beide Unternehmen profitieren davon, dass durch die Umstrukturierung mehr Aufträge im Niedrigkostenbereich akquiriert werden können. Durch die enge Zusammenarbeit konnte die zwischenbetriebliche Abstimmung optimiert und damit die Flexibilität gegenüber den Kunden erhöht werden.

Der Preis für eine Verbesserung der zwischenbetrieblichen Koordination besteht in der Intensivierung der Kontrollmaßnahmen. Durch die Kapitalverflechtung werden zusätzliche Prüfmechanismen notwendig, die eine wachsende Bürokratisierung und Bindung mit sich bringen.

Die vorangehenden Beispiele haben gezeigt, dass Unternehmenskooperationen auf vielfältige Weise das unternehmensübergreifende Miteinander prägen. Die Verschiedenartigkeit der Beispiele wirft jedoch auch eine Reihe von Fragen auf, die sich mit dem Begriff der Unternehmenskooperation und seinen Eigenschaften auseinander setzen. Im nächsten Abschnitt wird deshalb auf die Entstehung des Kooperationsbegriffs eingegangen, um damit die Grundlage für eine eigene Klassifikation zu schaffen.

²⁷⁵ Die Maschinenfabrik Mönninghoff GmbH & Co. KG aus Bochum wurde 1916 gegründet und ist im Bereich der Antriebstechnik tätig. Der Jahresumsatz von 15 Mio. € wird von derzeit 120 Mitarbeitern erwirtschaftet. Das 80 Mitarbeiter umfassende Partnerunternehmen in Chemnitz wurde Anfang der 1990er Jahre zur Erweiterung der Produktionsstrukturen erworben. Ein umfangreiches Interview mit dem Geschäftsführer Dipl.-Ök. Bodo Finger fand am 15.10.2002 statt.

3.2 Die Abgrenzung des Kooperationsbegriffs

Um den Begriff Unternehmenskooperation greifbar zu machen, ist es unerlässlich, sich mit der definitorischen Abgrenzung auseinander zu setzen (vgl. Abschnitt 3.2.1). Dabei spielt die Evolution des Kooperationsbegriffs ebenso eine Rolle wie der Gebrauch von Synonymen und sachverwandten Formulierungen. In diesem Zusammenhang wird in Abschnitt 3.2.2 auch untersucht, nach welchen Merkmalen die verschiedenen Begriffe, die in der Literatur Verwendung finden, differenziert werden. Die Kategorisierung unterschiedlicher Merkmale in Abschnitt 3.2.3 unterstützt die Kooperationsentscheidung der KMU und macht deutlich, welche Kriterien dazu geeignet sind, die einzelnen Kooperationsformen in Abschnitt 3.3 voneinander zu unterscheiden.

3.2.1 Der Kooperationsbegriff

3.2.1.1 Die Evolution des Kooperationsbegriffs

Der Begriff der Kooperation stammt aus dem Lateinischen und bedeutet zunächst nichts anderes, als *gemeinsam* etwas zu erarbeiten.²⁷⁶ Allgemein versteht man unter Kooperation die Verfolgung gemeinsamer Ziele, wobei mehrere Akteure zum einen an der Zielbildung und zum anderen an der Zielerreichung beteiligt sein müssen.²⁷⁷ Möglich ist Kooperation sowohl unternehmensintern als auch unternehmensübergreifend²⁷⁸ (siehe Abbildung 3.8), wobei die Kooperation zwischen Unternehmen als Unternehmenskooperation im engen Sinn bezeichnet wird.

Da ohne die unternehmensinterne Kooperation, sowohl inner- als auch überbetrieblich, die Funktionsfähigkeit der unternehmerischen Abläufe generell nicht gewährleistet wäre, gehört sie zu den Grunderkenntnissen der Betriebswirtschaft. Erste Ansätze einer unternehmensübergreifenden Kooperation bildeten sich jedoch erst in der Mitte des vergangenen Jahrhunderts.²⁷⁹ Als Anlass dafür können kleinere wirtschaftliche Krisen nach dem Wirtschaftsboom der 1950er und 1960er Jahre genannt werden, die neue Lösungen für die Res-

²⁷⁶ Vgl. Duden (2005), S. 565.

²⁷⁷ Vgl. Kleebach (1994), S. 12; Dörsam/Icks (1997), S. 56; Löser (2000), S. 163; Endres/Wehner (2001), S. 222.

²⁷⁸ Vgl. Blecker (1999), S. 16; Hadeler et al. (2000), S. 1817f.

²⁷⁹ Vgl. grundlegend Emelianoff (1942) sowie Ackermann (1978), S. 14; Vizjak (1990), S. 87ff.; Vollmer et al. (2003), S. 24. Eine verstärkte Aufmerksamkeit erfahren Unternehmenskooperationen allerdings erst seit Mitte der 1980er Jahre, insbesondere durch die Arbeiten von Miles/Snow (1986); Jarillo/Ricart (1987). Zur Personalführung siehe insbesondere Achenbach (2003), S. 207ff. sowie Olfert (2003), S. 284.

sourcenknappheiten auf der einen und steigende Kundenansprüche auf der anderen Seite erforderten.²⁸⁰

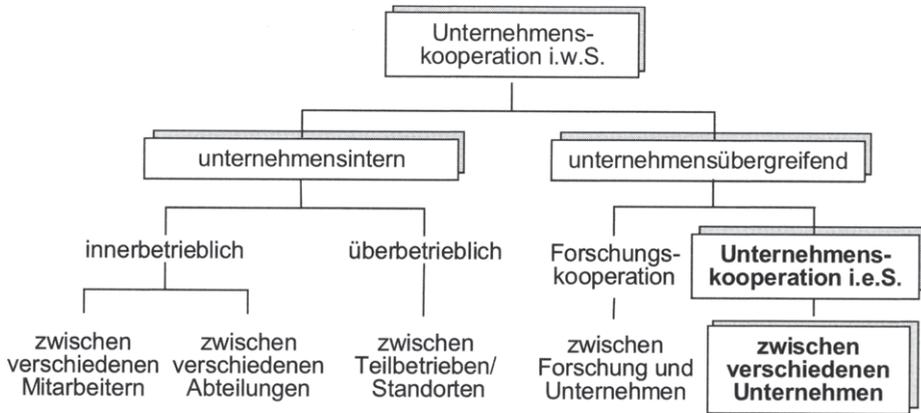


Abbildung 3.8: Ebenen der Unternehmenskooperation.

Zudem wuchs auch die Bedeutung einer internationalen wirtschaftlichen Zusammenarbeit zur Sicherung von Frieden und Stabilität aus politischer Sicht sowie zur Erschließung neuer Märkte aus Unternehmenssicht.²⁸¹ Demzufolge beschäftigten sich verschiedene Komitees und Kongresse mit der Kooperationsthematik und erarbeiteten eine Vielzahl an Konzepten und Methoden zur Bestimmung des Kooperationsbegriffs.²⁸²

Einer der Hauptvertreter dieser praxisgelenkten Forschung, das COMITÉ EUROPÉEN POUR LE PROGRÈS ECONOMIQUE ET SOCIAL (CEPES) bezeichnete 1968 mit *Unternehmenskooperation*:

- „eine für eine unbestimmte Zahl von Geschäftsvorfällen
- vertraglich festgelegte
- freiwillige partnerschaftliche Zusammenarbeit
- selbständiger Unternehmen,
- die durch partielle oder vollständige Zusammenlegung einzelner Betriebsfunktionen

²⁸⁰ Insbesondere für KMU galten Kooperationen als innovativer Lösungsweg, um die eigenen Schwächen zu überwinden, vgl. dazu Gahl (1991), S. 45; Hilbert et al. (1991), S. 10 sowie S. 18.

²⁸¹ Vgl. CEPES (1968), S. 3; Dörsam/Icks (1997), S. 56ff. sowie Bracher (1998), S. 21 und Gercek (1998), S. 102ff.; die sich mit der Bedeutung der Römischen Verträge für diese Entwicklung auseinandersetzen.

²⁸² Vgl. Evers (1998), S. 112f.

- eine Steigerung ihrer Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit und damit wirtschaftlichen Fortschritt anstreben²⁸³

Trotz unzähliger Variationen dieser Definition und Uneinigkeit unter den führenden Fachvertretern über die korrekte Begriffsbestimmung für Unternehmenskooperationen²⁸⁴ hat die obige Festlegung ihre Gültigkeit bislang nicht verloren. Nach wie vor sind insbesondere die Selbstständigkeit der Unternehmen sowie die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit als definitorische Minimalanforderungen in nahezu allen Varianten enthalten.²⁸⁵

Bei der Selbstständigkeit wird in der Regel weiter unterteilt in rechtliche und wirtschaftliche Selbstständigkeit, die gleichermaßen zu wahren sind.²⁸⁶ Während mit der Forderung nach rechtlicher Selbstständigkeit der Tatsache Genüge getan wird, dass es sich um unternehmensübergreifende Kooperationen handeln muss, widerspricht der Anspruch auf wirtschaftliche Selbstständigkeit der notwendigen Verhaltensinterdependenz.²⁸⁷ Die beteiligten Partner müssen ihre wirtschaftlichen Aktivitäten miteinander koordinieren und sind von der Leistungserfüllung der Kooperationspartner abhängig. BLOHM schränkt daraufhin die wirtschaftliche Selbstständigkeit auf alle nicht von der Kooperation betroffenen Unternehmensbereiche ein.²⁸⁸ Einer Unterteilung in verschiedene Unternehmensbereiche steht die mangelnde Größe und Organisiertheit der hier zu betrachtenden KMU entgegen.²⁸⁹ Deshalb ist festzuhalten, dass eine Kooperation von *rechtlich selbstständigen Unternehmen* stets die wirtschaftliche Selbstständigkeit der Partner einschränkt,²⁹⁰ jedoch ohne wirtschaftlichen Zwang als *freiwillige Zusammenarbeit* entstehen muss.²⁹¹

Eine freiwillige Zusammenarbeit bildet sich nur dann, wenn alle Partner der Ansicht sind, für sich selbst einen positiven Nutzen aus der Kooperation ziehen zu können.²⁹² Diese Nutzensteigerung wird häufig mit Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit oder aber verallgemeinert mit gemeinsamer Zielerreichung bezeichnet.²⁹³ Dabei kann nur in seltenen Kooperationsfällen vom Vorliegen gemeinsamer Ziele ausgegangen werden. In der Regel führen

²⁸³ Vgl. CEPES (1968), S. 6.

²⁸⁴ Vgl. Meyer/Lorenzen (2002), S. 16; Düren et al. (2003), S. 6.

²⁸⁵ Vgl. Hadelar et al. (2000), S. 1817f.; Quack (2000), S. 10.

²⁸⁶ Vgl. Hilbert et al. (1991), S. 12; Sell (1994), S. 3; Quack (2000), S. 10.

²⁸⁷ Bierhoff (1991), S. 36, erläutert in diesem Zusammenhang, dass das notwendige Vertrauen zwischen den Partnern mit dem Verzicht auf kurzfristige Gewinnmaximierung und opportunistisches Verhalten einhergeht, und damit keine wirtschaftliche Unabhängigkeit bestehen kann. Vgl. auch Blecker (1999), S. 20f.

²⁸⁸ Vgl. Blohm (1980), Sp. 1112.

²⁸⁹ Vgl. abermals Kapitel 2.1 dieser Arbeit.

²⁹⁰ Vgl. auch die Definition strategischer Allianzen bei Hungenberg et al. (2002), S. 264, die ihr Interesse ebenfalls auf die Elemente rechtliche Selbstständigkeit und Freiwilligkeit fokussieren.

²⁹¹ Vgl. Dörsam/Icks (1997), S. 4.

²⁹² Vgl. Gahl (1991), S. 50. Aus Praktikabilitätsgründen ist zu bemerken, dass KMU aufgrund fehlender Strategiebildung ihren Nutzen nur unzureichend feststellen können, vgl. dazu Hilbert et al. (1991), S. 20.

²⁹³ Vgl. Kleebach (1994), S. 12, der von der „effizienteren Erreichung eines gemeinsamen Ziels“ durch Kooperation ausgeht; ebenso Hellfeier (1999), S. 34f.; sowie Hadelar et al. (2000), S. 1818.

individuelle Unternehmensziele, die sich durch eine Anpassung der gemeinsam durchzuführenden Aktivitäten leichter verfolgen lassen, zu der gegenseitigen Verhaltensabstimmung.²⁹⁴ Diese notwendige Koordination von unternehmerischen Tätigkeiten unter Berücksichtigung der jeweiligen Individualziele wird damit zum Ausdruck gebracht, dass es sich um eine *partnerschaftliche Zusammenarbeit* handelt.

Um den Rahmen für eine solche Partnerschaft zu setzen, bedarf es vorheriger Abstimmungen und genereller Regeln, die *vertraglich* festzuhalten sind. Da insbesondere bei Kooperationen mit geringer Intensität häufig nur verbale Absprachen getroffen werden, kann die Erstellung eines offiziellen Kooperationsvertrags nicht als konstitutives Kooperationskriterium herangezogen werden.²⁹⁵ Auch die Anzahl der Geschäftsvorfälle, bei denen ein positiver Kooperationsnutzen realisiert wird und ein Fortbestand lohnenswert erscheint, ist nicht allgemein bestimmbar.²⁹⁶ Hingegen kann die *zeitliche Terminierung* sowohl auf ein konkretes Kooperationsprojekt als auch auf unbestimmte Zeit angelegt sein.²⁹⁷ Abschließend wird dem Kriterium der partiellen bzw. vollständigen *Funktionszusammenlegung* die Fähigkeit abgesprochen, als Definitionsmerkmal zu fungieren, da auch eine Zusammenarbeit mittels *Funktionsergänzung* als Kooperation zu interpretieren ist.²⁹⁸ Eine Einschränkung auf Funktionszusammenlegung würde weite Bereiche der Unternehmenskooperation aus der Betrachtung ausschließen.

Unter *Unternehmenskooperation i.e.S.* wird deshalb gemäß den vorangehenden Erläuterungen *jede freiwillige, partnerschaftliche Zusammenarbeit von rechtlich selbstständigen und wirtschaftlich eingeschränkt selbstständigen Unternehmen zur verbesserten Erreichung der jeweils individuellen, jedoch aufeinander abgestimmten Unternehmensziele* verstanden.

3.2.1.2 Arten der unternehmerischen Zusammenarbeit

Diese Zusammenarbeit kann je nach Einschränkung der wirtschaftlichen Selbstständigkeit zwischen den Partnerunternehmen unterschiedlich intensiv ausgeprägt sein.²⁹⁹ COASE hat

²⁹⁴ Anzenberger (1991), S. 15, spricht lediglich von einer Interessenharmonie, die innerhalb der Kooperation vorliegen muss. Diese Interessenharmonie kann als Voraussetzung für die generelle Bereitschaft zu kooperativem Verhalten interpretiert werden. Evers (1998), S. 31, unterscheidet redistributive (gemeinsames Ziel) und reziproke (individuelle Ziele ergänzen sich) Kooperationen.

²⁹⁵ Schlosser (2001), S. 47, führt insbesondere den Vorteil der Flexibilität bei Verzicht auf eine allzu straffe Vertragsdetaillierung an.

²⁹⁶ Vgl. Hilbert et al. (1991), S. 12.

²⁹⁷ Schlosser (2001), S. 42, weist darauf hin, dass über die Kooperationsdauer lediglich festgestellt werden kann, dass es sich in jedem Fall um eine über eine einmalige Transaktion hinausgehende Zusammenarbeit handelt.

²⁹⁸ Vgl. Schlosser (2001), S. 55.

²⁹⁹ Vgl. Sell (1994), S. 7; Prange (2001), S. 161; Schlosser (2001), S. 42.

bereits 1937 den Markt als Koordinationsform mit geringster gegenseitiger Abhängigkeit und im Gegensatz dazu die Hierarchie als Koordinationsform mit maximaler Interdependenz bezeichnet.³⁰⁰ Dabei kennzeichnet sich die *Marktkoordination* durch eine starke Funktionsspezialisierung der Transaktionspartner, die ihre jeweiligen Leistungen unter marktlichem Effizienzdruck austauschen. Zum Ausgleich von Angebot und Nachfrage schließen sie sich spontan zusammen und lösen ihre Beziehung direkt nach Leistungserfüllung wieder auf.³⁰¹ Die Partner handeln opportunistisch und nutzen die Informationsvorsprünge, die ihnen aus ihrer jeweiligen Spezialisierung entstehen, gegenüber ihren Partnern aus.

Bei der *hierarchischen Koordination* werden hingegen verschiedene Funktionen in einer Organisation zusammengefasst, die in sich geschlossen interagiert.³⁰² Die Mitglieder dieser Organisation arbeiten langfristig zusammen, verfügen über eine gemeinsame Informationsversorgung und können einander aufgrund des intern fehlenden Marktdrucks vertrauen. Abbildung 3.9 fasst die wesentlichen Merkmale der beiden vorgestellten Koordinationsformen zusammen und veranschaulicht, wie die Kooperation die Vorteile der beiden Extremausprägungen kombiniert.

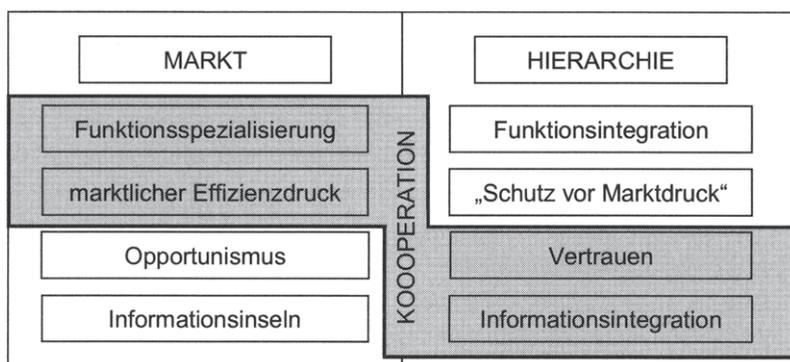


Abbildung 3.9: Kennzeichen der Koordinationsformen Markt und Hierarchie.³⁰³

Die *Abnahme der wirtschaftlichen Selbstständigkeit* beim Übergang von der marktlichen zur hierarchischen Koordination lässt sich sowohl auf die zunehmenden finanziellen Ver-

³⁰⁰ Vgl. Coase (1937), S. 386ff.

³⁰¹ Vgl. Sell (1994), S. 7.

³⁰² Vgl. Steven/Schade (2004a), S. 116.

³⁰³ Vgl. Siebert (2001), S. 11.

flechtungen als auch auf die Verknüpfung der innerbetrieblichen Prozesse zurückführen.³⁰⁴ Während die Transaktionspartner bei der Marktkoordination lediglich den konkreten Transaktionsinhalt gemeinsam bestimmen und kaum darüber hinausgehende Informationen an den Partner weitergeben, verfügen bei der hierarchischen Koordination alle Beteiligten über einen umfangreichen Einblick in die betrieblichen Abstimmungsprozesse.

Das weite Mittelfeld zwischen Markt und Hierarchie lässt sich in *sechs Kooperationsstufen* mit zunehmender Verflechtungsintensität einteilen.³⁰⁵ Diese Stufen sind:

- (1) Austausch prozessbezogener Informationen,
- (2) Erfahrungsaustausch,
- (3) Absprachen,
- (4) Gemeinschaftsarbeiten,
- (5) Gütergemeinschaft,
- (6) Gemeinschaftsgründung.

Versucht man diese Erweiterung des Kooperationsumfangs in konkrete Kooperationsformen zu transformieren, so ergibt sich eine Reihe an Gestaltungsalternativen, die den KMU zum Aufbau ihrer Zusammenarbeit zur Verfügung stehen. Abbildung 3.10 benennt einige dieser Möglichkeiten und bringt diese anhand der Verflechtungsintensität in eine Reihenfolge.

- (1) Mit dem Angebot von *technischer* oder *kaufmännischer Beratung* besteht für Unternehmen die Möglichkeit, sich von ihren Konkurrenten zu differenzieren. Dabei werden Informationen bezüglich des Tauschobjekts übermittelt, Handlungsalternativen für die zu tätige Transaktion aufgezeigt und Lösungen gemeinschaftlich erarbeitet. Ein weiteres Beispiel sind *Serviceverträge*, bei denen der Leistungsnehmer von den vorherbestimmten Konditionen und der Leistungsgeber von den zusätzlichen Informationen bezüglich Objektverwendung und früherer Problemfälle profitieren. Beide Partner geben einen eingeschränkten Einblick in ihre Geschäftsvorfälle und vertrauen auf das Know-how des Partners.³⁰⁶

³⁰⁴ Vgl. Meyer/Lorenzen (2002), S. 17; Endres/Wehner (2001), S. 217ff., spricht auch von Möbius-Effekten, da sich mit zunehmendem Aufweichen der betrieblichen Strukturen Äußeres und Inneres eines Unternehmens nicht mehr unterscheiden lassen.

³⁰⁵ Vgl. im Folgenden Hadelar et al. (2000), S. 1817, die die verschiedenen Kooperationsstufen anhand des Kooperationsinhalts formulieren.

³⁰⁶ Vgl. Löser (2000), S. 130.

MARKT	KOOPERATION						HIERARCHIE	
Kauf- und Lieferverträge	Technische Beratung	informeller Erfahrungsaustausch	Programmabstimmung	Projektbezogene Kooperation	Ressourcenaustausch	Mehrheitsbeteiligung	Fusion	
	Kaufmännische Beratung	Franchise-Verträge	Vereinheitlichung der Vorprodukte	Co-Marketing/ Co-Promotion	Genossenschaft	Akquisition		
	Serviceverträge	Lizenzabkommen Managerverträge	Kartell Outsourcing	Betreibermodelle Arbeitsgemeinschaft Virtuelles Unternehmen Netzwerk	Forschungsgemeinschaft Strategische Allianz	Joint-Venture/ Gemeinschaftsunternehmen		
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)		
gering		→ Verflechtungsintensität →						hoch

Abbildung 3.10: Kooperationsformen zwischen Markt und Hierarchie.³⁰⁷

- (2) Ein weiterer Schritt in Richtung unternehmerische Verflechtung wird mit dem Austausch von *Erfahrungen* gegangen. Insbesondere vertraglich festgelegte und institutionalisierte Formen wie *Managerverträge*, das *Franchising* oder das Treffen von *Lizenzabkommen* können genannt werden,³⁰⁸ bei denen dem einen Partner das Fachwissen, die Marktkenntnis oder auch ein bestimmtes strategisches Vorgehen des anderen Partners verfügbar gemacht wird.³⁰⁹ Beide Teilnehmer profitieren von dem gemeinsamen Vorgehen, sei es durch die Nutzung zusätzlichen externen Wissens oder durch die Unterstützung der kollektiven Strategie.³¹⁰
- (3) Da innerhalb der Franchiseabkommen nicht selten auch die Vereinheitlichung des Produktprogramms festgelegt wird, sind diese nur schwerlich von der *Programmabstimmung* in Spalte (3) zu trennen. Hierbei werden zwischen den Unternehmen, wie auch bei *Kartellen*, der *Vereinheitlichung von Vorprodukten* oder dem *Outsourcing* Verhaltensabsprachen getroffen.³¹¹ Absprachen dienen dazu, das Verhalten der Marktpartner prognostizierbar zu machen und daraufhin die eigene Strategie auszurichten. Während sich Kartelle in der Regel auf das Marktverhalten der Partner bezie-

³⁰⁷ In loser Anlehnung an Schlosser (2001), S. 50.

³⁰⁸ Vgl. Salje (1981), S. 22; Kleebach (1994), S. 15; Schlosser (2001), S. 59.

³⁰⁹ Teichert/von Wartburg (2006), S. 40, beschreiben alternative Methoden der unternehmensübergreifenden Wissensnutzung.

³¹⁰ Vgl. Quack (2000), S. 61ff.

³¹¹ Vgl. CEPES (1968), S. 44f. sowie Dörsam/Icks (1997), S. 34 sowie 58ff.; Semlinger (2001), S. 35f.

hen,³¹² werden mit der Produktvereinheitlichung oder dem Outsourcing hauptsächlich interne Rationalisierungsprozesse unterstützt.³¹³

- (4) Eine weitere Intensivierung der Geschäftsbeziehung bedeutet die *Projektbezogene Kooperation*. Dieses Feld weist die größte Vielfalt auf, da die unterschiedlichsten Formen hier einsortiert werden können. Mögliche Ausprägungen sind das *Co-Marketing*,³¹⁴ *Betreibermodelle*, oder auch allgemein *Arbeitsgemeinschaften*,³¹⁵ bei denen sich die Zusammenarbeit auf konkrete Projekte und in der Regel auch auf einen begrenzten Zeitraum beschränkt. Während sich das Co-Marketing auf eine gemeinsam zu verfolgende Werbestrategie bezieht, konzentrieren sich die Kooperationspartner bei den sogenannten Betreibermodellen auf eine gemeinsame Anlagenentwicklung und Anlagenbereitstellung.³¹⁶ Gemeinsam zu realisierende Aufträge und Projekte stehen im Vordergrund, wenn von *Virtuellen Unternehmen* oder generell von Netzwerken gesprochen wird.³¹⁷ In der Literatur wird zusätzlich zwischen *Strategischen Netzwerken*, *Projektnetzwerken* und *Regionalen Netzwerken* unterschieden, wobei sich in Projektnetzwerken Partner für konkrete Aufträge zusammenfinden und in Regionalen Netzwerken eine gegenseitige Unterstützung regional ansässiger, meist mittelständischer Unternehmen stattfindet.³¹⁸
- (5) Bei der Gütergemeinschaft sind die Partner nicht nur kurzfristig durch ein Projekt, sondern auch längerfristig durch gemeinsame Investitionen aneinander gebunden. Der gegenseitige *Ressourcenaustausch* oder auch der gemeinschaftliche Aufbau von materiellen (*Genossenschaft*)³¹⁹ und immateriellen (*Forschungsgemeinschaft*)³²⁰ Gütern führt zu einer Verquickung von Chancen und Risiken aller Beteiligten. Diese Verqui-

³¹² Vgl. Hellfeier (1999), S. 36. Gelten Kartelle im Allgemeinen als wettbewerbspolitisch bedenklich, vgl. dazu Salje (1981), S. 30f., so wird einigen Sonderformen explizit eine positive Wettbewerbswirkung durch Stärkung der Marktpartner zugesprochen. Dazu gehört auch das so genannte Mittelstandskartell, welches zur Stärkung einzelner KMU sogar direkt gefördert wird, vgl. Hadelar et al. (2000), S. 1817ff. Zu den rechtlichen Rahmenbedingungen vgl. auch Knoth (2004), S. 184f.

³¹³ Vgl. Siepermann (2002), S. 1049f.

³¹⁴ Auch die Co-Produktion, vgl. Sell (1994), S. 8ff., Quack (2000), S. 61ff., oder die Einkaufskooperation könnten hier als Beispiel benannt werden. Als typischer Vertreter kann auch die Just-in-Time-Produktion angeführt werden, vgl. dazu Vizjak (1990), S. 32. In Anlehnung an die Abbildung von Schlosser (2001), S. 50 beschränkt sich die Auflistung jedoch exemplarisch auf das Co-Marketing.

³¹⁵ Vgl. Salje (1981), S. 21; Fiebig (1996), S. 28; Blecker (1999), S. 36.

³¹⁶ Vgl. Sell (1994), S. 9f. sowie Meier et al. (2001), S. 37ff.

³¹⁷ Vertiefend wird diese Kooperationsform in Abschnitt 3.3.2 der vorliegenden Arbeit behandelt. Vgl. dazu auch die Arbeit von Davidow/Malone (1992) sowie Bullinger/Brettreich-Teichmann/Fröschele (1995), S. 19; Teichmann et al. (2004); Ringle et al. (2005), S. 148.

³¹⁸ Vgl. Löser (2000), S. 30f.; Sydow (2001b), S. 296ff.; Sydow (2002), S. 695; Miles/Snow (1986), S. 62, sprechen von so genannten Dynamic Networks, die sich durch vertikale Disaggregation bzw. zwischenbetriebliche Arbeitsteilung kennzeichnen. Damit repräsentieren sie den Fall der Projektnetzwerke.

³¹⁹ Vgl. Kleebach (1994), S. 15 sowie Hellfeier (1999), S. 36.

³²⁰ Vgl. Sell (1994), S. 14 sowie Krause/Jansen (2003), S. 271ff.

ckung erfordert eine gemeinsame strategische Planung, so dass sehr oft von *Strategischen Allianzen* gesprochen wird. Der Begriff der Strategischen Allianz, häufig werden auch Formulierungen wie Strategische Partnerschaft, Strategic Collaboration, Competitive Alliance oder Strategische Koalition mit synonyme Bedeutung verwendet,³²¹ führt zurück zu den Anfängen der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit Kooperationen.³²² Hervorzuheben ist an dieser Kooperationsform, dass die Partner sich in einem abgegrenzten Bereich von ihrem eigenen Unternehmen lösen und in diesem Bereich eine neue Identität entwickeln.³²³

- (6) Der letzte Schritt zur Intensivierung der partnerschaftlichen Zusammenarbeit ist die Gründung eines gemeinsamen Unternehmens. Dabei steigt der Grad der wirtschaftlichen und der finanzielle Verflechtung abermals, da ein gemeinsam finanziertes Unternehmen als neue Einheit am Markt auftritt. Zum einen kann die finanzielle Interdependenz dadurch entstanden sein, dass ein Unternehmen eine *Mehrheitsbeteiligung* an einem anderen Unternehmen übernommen³²⁴ oder es sogar komplett *akquiriert* hat.³²⁵ Zum anderen können sich die Partner bei der Finanzierung ergänzen und dementsprechend paritätisch Anteile am neu gegründeten Unternehmen halten. Insbesondere bei grenzüberschreitenden Zusammenschlüssen spricht man dann von *Joint-Ventures*, einer Kooperationsform, die häufig dazu dient, das fachliche Know-how des einen Partners und den regionalen Kompetenzvorteil des anderen Partners zu bündeln.³²⁶

Mit der *Fusion* zweier zuvor rechtlich selbstständiger Unternehmen, die nun eine neue rechtliche und wirtschaftliche Einheit bilden,³²⁷ wird der Grenzfall der Hierarchie erreicht. Die vorangehenden Ausführungen haben deutlich gemacht, dass eine Vielzahl an Kooperationsformen existiert, die entsprechend den individuellen Gegebenheiten zur Gestaltung einer unternehmerischen Zusammenarbeit herangezogen werden können.³²⁸ Noch vielseitiger wird dieses Spektrum, wenn man berücksichtigt, dass in der Literatur eine Fülle an

³²¹ Vgl. Blancke (1994), S. 15f. bzw. Hellfeier (1999), S. 37.

³²² Eine erste Erwähnung Strategischer Allianzen (Informal Alliance) findet sich bei Marshall (1890), S. 368 (zitiert bei Fiebig (1996), S. 16.). Die ernsthafte Auseinandersetzung mit dem Begriff der Kooperation setzte jedoch erst Mitte der 1980er Jahre mit Miles/Snow (1986) und Jarillo/Ricart (1987) ein.

³²³ Vgl. Schlosser (2001), S. 57f. und insbesondere auch Abschnitt 3.3.3 der vorliegenden Arbeit, in dem vertiefend auf diese Kooperationsform eingegangen wird.

³²⁴ Vgl. Schlosser (2001), S. 58.

³²⁵ Vgl. Hirschmann (1998), S. 14, der Konzernbeziehungen ebenfalls zum Kooperationsbegriff hinzuzieht.

³²⁶ Vgl. Kleeback (1994), S. 15 sowie Quack (2000), S. 61ff. und speziell auch Abschnitt 3.3.4 der vorliegenden Arbeit. Vgl. auch Boateng/Glaister (2003).

³²⁷ Vgl. Hellfeier (1999), S. 53ff.

³²⁸ Die Liste erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, zumal die Wahl der Kooperationsform nicht dauerhaft stabil und nicht eindeutig abgrenzbar ist, vgl. Schlosser (2001), S. 59.

unterschiedlichen Definitionen zu jeder einzelnen dieser Kooperationsformen besteht, die weitere Nuancen und Unterschiede herauszustellen vermag.³²⁹

3.2.2 Abgrenzungsmerkmale mittelständischer Unternehmenskooperationen

Um den Entscheidungsprozess mittelständischer Unternehmen, eine Kooperation einzugehen, zu unterstützen, reicht es nicht aus, lediglich die möglichen Ausprägungen unternehmerischer Zusammenarbeit darzustellen.³³⁰ Zusätzlich sind die verschiedenen Merkmale und Eigenschaften zu benennen, anhand derer sich die einzelnen Formen charakterisieren lassen. Da die Abnahme der wirtschaftlichen Selbstständigkeit allein als Unterscheidungskriterium weder messbar ist noch eine klare Kategorisierung zulässt, bedarf es eines umfassenderen Kriterienkatalogs.³³¹ Dabei ist vor allem Wert darauf zu legen, die Unterscheidungskriterien in den einzelnen Phasen der Zusammenarbeit zu erfassen.

Eine Möglichkeit zur systematischen Analyse und Aufbereitung der Unterscheidungsmerkmale ist die gezielte *Betrachtung der einzelnen Kooperationslebensphasen*.³³² Dabei lassen sich Unterschiede sowohl in der Anbahnungs- und Vorbereitungsphase als auch während der tatsächlichen Kooperationsdurchführung bzw. während der Nachbereitungsphase herauskristallisieren.³³³ Die einzelnen Lebensphasen werden gemäß Abbildung 3.11 nach verschiedenen Kriterien untergliedert, die Anhaltspunkte für die Auswahl der jeweiligen Kooperationsmerkmale geben.³³⁴

³²⁹ Vgl. Grochla (1959), S. 102f.; Behnken (2004). Darüber hinaus erweitern einige Autoren den Kooperationsbegriff, indem sie allgemein von der Teambildung sprechen, vgl. dazu Weinkauff et al. (2004).

³³⁰ Vgl. Hirschmann (1998), S. 26; Schubert (1994), S. 13; Löser (2000), S. 167ff.; Sydow (2001b), S. 298.

³³¹ Würde man lediglich auf die Aufgabe der wirtschaftlichen Selbstständigkeit als Kooperationskriterium abstellen, so würde das Kooperationsinteresse der stark auf Eigenständigkeit bedachten KMU deutlich abnehmen, vgl. dazu Hilbert et al. (1991), S. 18; Sell (1994), S. 85; Evers (1998), S. 91; Hellfeier (1999), S. 46; Däubler (2001), S. 265 sowie abermals Kapitel 2.

³³² Vgl. Quack (2000), S. 25; Steven (2001a), S. 87; Hess et al. (2003), S. 18; Sydow/Möllering (2004), S. 226.

³³³ Swoboda (2000), S. 111, unterscheidet lediglich zwischen einer Anbahnungs- und einer Umsetzungsphase, der weitere Verlauf der vorliegenden Arbeit wird jedoch auf die Bedeutung einer differenzierten Aufgliederung eingehen.

³³⁴ Vgl. Reiss/Bernecker (2005). Viele Autoren konzentrieren ihr Augenmerk auf die Vorbereitung und Umsetzung und vernachlässigen dabei die Besonderheiten der Nachbereitungsphase, vgl. dazu stellvertretend Erzen/Klaschka (1998), S. 15.

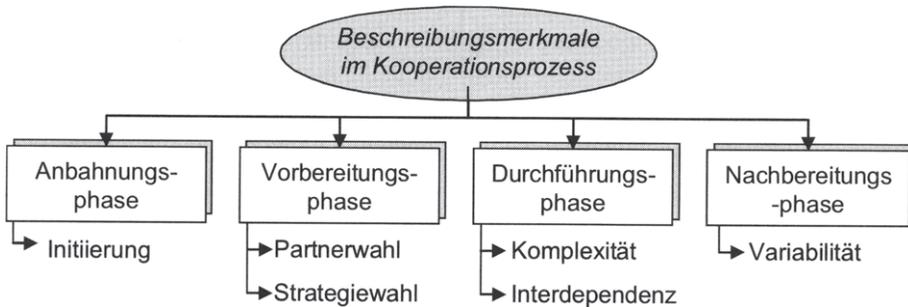


Abbildung 3.11: Beschreibungsmerkmale zur Abgrenzung verschiedener Kooperationsformen.

Die zentrale Aufgabe der Anbahnungsphase liegt in der unternehmensindividuellen Kooperationsinitiierung. Die Zielsetzung und der Kooperationszweck der jeweiligen KMU-Kooperation werden demnach in der *Anbahnungsphase* betrachtet. Die Analyse in der *Vorbereitungsphase* unterstützt mittelständische Unternehmen bei der Suche nach geeigneten Kooperationspartnern zur Realisierung der zuvor festgelegten individuellen Kooperationsziele. Die Darstellung möglicher Gestaltungsalternativen innerhalb der eigentlichen *Kooperationsdurchführung* dient zur Orientierung, wie eine Zusammenarbeit bezüglich der wesentlichen Stellgrößen Komplexität und Interdependenz aufgebaut werden kann. Um von vornherein ein Ende mit unkalkulierbaren Folgen zu vermeiden, ist es zudem erforderlich, sich mit der *Nachbereitung* der Kooperation auseinander zu setzen.³³⁵ Dabei wird die Stabilität der Kooperation im Wesentlichen davon bestimmt, wie hoch die Variabilität gegenüber externen Einflüssen ist.³³⁶

3.2.2.1 Merkmale der Anbahnungsphase

Bei der *Anbahnung* eines Kooperationsprojekts können verschiedene Formen der Zusammenarbeit danach unterschieden werden, wie die Kooperation initiiert wurde.³³⁷ Abbildung 3.12 benennt mögliche Merkmale, die sich auf die Anbahnungsphase beziehen.³³⁸

³³⁵ Vgl. Blecker (1999), S. 26; Sydow (2001b), S. 314.

³³⁶ Vgl. Sydow (2001b), S. 320.

³³⁷ Vgl. Herchenhein/Weinhardt (2003), S. 291f.

³³⁸ Eine ähnliche Merkmalskombination beschreibt auch Skjøtt-Larsen (1999), S. 98, und spricht von „Driving Forces in the Formation of Interorganisation Relations“.

	Anbahnungsphase	Vorbereitungsphase	Durchführungsphase	Nachbereitungsphase
KOOPERATIONS-INITIIERUNG	<i>Freiwilligkeit:</i>	freiwillig	vorgeschrieben	
	<i>Spontaneität:</i>	geplant	spontan	
	<i>Auslösung:</i>	käufergesteuert	produzentengesteuert	
	<i>Legalität:</i>	legal	illegal	
	<i>Kooperationszweck:</i>	Gütertausch	Projektrealisierung	
	<i>Ressourcenverwendung:</i>	explorativ	exploitativ	
	<i>Kooperationsziel:</i>	sozial	ökonomisch	
	<i>Bedeutung:</i>	primär	sekundär	

Abbildung 3.12: Merkmale der Anbahnungsphase.³³⁹

Die Art und Weise der *Kooperationsinitiiierung* gibt Aufschluss über das spätere Verhältnis zwischen den Kooperationspartnern. Dabei sind verschiedene Merkmale für die Anbahnung der Zusammenarbeit von Interesse:

- Zunächst ist zu unterscheiden, ob die Kooperation auf *Freiwilligkeit* beruht und aus eigener Motivation der beteiligten KMU heraus eingegangen wird oder reaktiv aufgrund von externen Zwängen bzw. externer Unterstützung entsteht (vgl. die Unterscheidung in Abschnitt 3.2.1 und insbesondere Abbildung 3.6).³⁴⁰
- Auch die *Spontaneität* der Kooperationsgründung spielt dabei eine Rolle, weil spontane gegenüber geplanten Kooperationen einen kürzeren Zielhorizont aufweisen. Da KMU nur selten auf eine ausgeprägte Strategieentwicklung und Planung zurückgreifen, überwiegt in der Praxis die Anzahl spontaner Kooperationen.³⁴¹
- Des Weiteren ist zu bestimmen, ob die *Auslösung* tendenziell stärker von den Käufern oder von den Produzenten innerhalb der Kooperation ausgeht. Zumeist wird der Initiator verstärkt versuchen, seine eigenen Interessen in den Vordergrund zu rücken, da er nicht selten mit größerem Engagement an das Projekt herantritt als

³³⁹ Ein umfangreicher Überblick über verschiedene Kooperationsmerkmale findet sich bei Sydow (2001b), S. 299.

³⁴⁰ Die Freiwilligkeit bezieht sich nicht auf die konkrete Einwilligung in die Zusammenarbeit, die ja definitive Voraussetzung ist, vgl. CEPES (1968), S. 7; Kleebach (1994), S. 12, sondern auf die eigene Erkenntnis, mit der Kooperation Wettbewerbsvorteile erzielen zu können, vgl. Hilbert et al. (1991), S. 19.

³⁴¹ Vgl. Evers (1998), S. 100; Müller/Kornmeier (2000), S. 62 sowie Kokalj/Paffenholz (2001), S. 111.

der Partner, der erst noch von der Vorteilhaftigkeit der Kooperation überzeugt werden muss.³⁴²

- Während sich das vorangehende Unterscheidungskriterium hauptsächlich auf Kooperationen zum *Zweck* des Güterausstauschs zwischen den KMU bezog, kann ebenso die Realisierung von allein nicht durchführbaren Projekten im Vordergrund stehen.
- Die Schaffung marktbeherrschender Positionen durch das Bilden von Kartellen kann z. B. als mögliches Projekt verstanden werden, das nicht allein realisierbar ist. Dabei ist jedoch stets die *Legalität* der Kooperation zu prüfen.³⁴³ Ausnahmen hinsichtlich der Legalität gelten für die explizit erwünschten Mittelstandskartelle.³⁴⁴
- Die *Ressourcenverwendung* dient ebenfalls zur Unterscheidung,³⁴⁵ wobei der Zweck der explorativen Kooperation die gemeinsame Erforschung und der exploitativen die gemeinsame Ausnutzung von Ressourcen ist.³⁴⁶ Sowohl die Ressourcenknappheit als auch die Konzentration auf die jeweiligen Kernkompetenzen führen dazu, dass dieses Unterscheidungsmerkmal besondere Bedeutung für KMU erhält.³⁴⁷
- Die Differenzierung des *Kooperationsziels* in sozial und ökonomisch geprägte Kooperationen ist von nachrangiger Bedeutung, da bei allen Unternehmenskooperationen im engen Sinn der Erwerbzweck per definitionem vorausgesetzt wird.³⁴⁸ Einige Autoren sehen in den regionalen Netzwerken ein Abweichen vom ökonomischen Prinzip. Jedoch ist dem entgegenzustellen, dass die regionale Zusammenarbeit nicht als selbstlose Nachbarschaftshilfe zu betrachten ist, sondern dazu beiträgt, die Wettbewerbsfähigkeit der Region und damit die eigene Infrastruktur zu verbessern.³⁴⁹

³⁴² Vgl. Endres/Wehner (2001), S. 220, der bei der Auslösung zusätzlich unterscheidet in kritische Ereignisse und allgemeine Störungen.

³⁴³ Während die Kartellbildung im Allgemeinen als wettbewerbshemmend angesehen wird, dienen insbesondere Mittelstandskartelle zur Stärkung der KMU und damit zur Unterstützung des Wettbewerbs, vgl. dazu Salje (1981), S. 30f. Sie sind nicht nur erlaubt, sondern auch erwünscht, so dass eine Unterteilung in legale und illegale Kartelle für KMU unbedeutend ist. Vgl. auch Kleebach (1994), S. 89 sowie Blecker (1999), S. 35.

³⁴⁴ Vgl. zu KMU-Kartellen Abschnitt 2.2 der vorliegenden Arbeit sowie Dörsam/Icks (1997), S. 17ff. und Fieten et al. (1997), S. 253.

³⁴⁵ Zum Ressourcenfit vgl. allgemein Wirtz/Becker (2006), S. 27f. sowie die dort angegebene Literatur.

³⁴⁶ Vgl. Belzer (1991), S. 30; Prange (2001), S. 185 sowie Lee et al. (2003).

³⁴⁷ Vgl. Specht/Kahmann (2000), S. 59, die in der Ressourcenbündelung die entscheidende Kooperationsursache sehen. Vgl. auch Milberg (2002), S. 13 sowie Reinhart et al. (2002), S. 290.

³⁴⁸ Vgl. Kleebach (1994), S. 12; Quack (2000), S. 10.

³⁴⁹ Vgl. Sydow (2001b), S. 302ff.; Hilbert et al. (1991), S. 13.

- Unabhängig vom Ziel ist darauf zu achten, dass alle Beteiligten die *Bedeutung* der Kooperation gleichermaßen als primär oder eher nur sekundär für den eigenen Wertschöpfungsprozess betrachten. Eine unterschiedliche Wertschätzung der Kooperation durch die Beteiligten sollte weitestmöglich vermieden werden, um keine falschen Erwartungen bezüglich der Leistungsbereitschaft einzelner Mitglieder zu generieren.³⁵⁰

3.2.2.2 Merkmale der Vorbereitungsphase

In der *Vorbereitungsphase* werden die Weichen für die spätere Kooperationsumsetzung gestellt, indem zum einen geeignete Partner für die Zusammenarbeit gesucht werden und zum anderen die gemeinsame Kooperationsstrategie bestimmt wird. Aufgrund der großen Bedeutung für den Kooperationserfolg werden in der Vorbereitungsphase zwei verschiedene Merkmalkategorien analysiert (vgl. Abbildung 3.13).

		Anbahnungsphase	Vorbereitungsphase	Durchführungsphase	Nachbereitungsphase
PARTNERWAHL	<i>Wirtschaftssektor:</i>		Industrie		Dienstleistung
	<i>Unternehmensgröße:</i>		KMU		Großunternehmen
	<i>Unternehmensalter:</i>		etabliert		neu im Markt
	<i>Wertschöpfungstiefe:</i>		Handels-Unternehmen		Produktions-Unternehmen
	<i>Branchenzugehörigkeit:</i>		Konsumgüter		Produktivgüter
	<i>Gewinnorientierung:</i>		Unternehmen		Non-Profit-Organisation
	<i>Konzernzugehörigkeit:</i>		konzernintern		konzernübergreifend
STRATEGIEWAHL	<i>Stabilität:</i>		stabil		dynamisch
	<i>Kooperationsaufgabe:</i>		innovativ		routiniert
	<i>Wettbewerbswirkung:</i>		defensiv		wachstumsorientiert
	<i>Kooperationsstruktur:</i>		bürokratisch		clanartig

Abbildung 3.13: Merkmale der Vorbereitungsphase.

³⁵⁰ Steven (2001a), S. 87, weist darauf hin, dass insbesondere die Gewinnverteilung frühzeitig festgelegt werden sollte, um Nutzen und Kosten für alle Beteiligten nachvollziehbar zu machen.

Bei der *Partnerwahl* geht es darum, mögliche Kooperationspartner herauszukristallisieren und abzuwägen, welche Kooperationseigenschaften typisch für bestimmte Partner sind. Durch die gezielte Suche nach vertrauenswürdigen Mitgliedern können mögliche Probleme im Kooperationsverlauf bereits frühzeitig vermieden werden:

- Zunächst einmal gilt es zu unterscheiden, welchem *Wirtschaftssektor* die Partner gemäß ihrer hauptsächlichen Unternehmenstätigkeit zuzuordnen sind. Für ein mittelständisches Produktionsunternehmen eignet sich sowohl die Kooperation mit anderen Industrieunternehmen als auch die Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern zur Verbesserung der internen Organisation oder zur Erweiterung des eigenen Dienstleistungsangebots.³⁵¹
- Für die spätere Gestaltung der Kooperation ist auch die *Größe* der beteiligten Unternehmen von Bedeutung, da sich Größenunterschiede nicht selten im Macht- und Abhängigkeitsverhältnis unter den Partnern widerspiegeln.³⁵² Häufig werden KMU insbesondere von Großunternehmen dazu gedrängt, die Zusammenarbeit zu intensivieren, wobei die Bedingungen der Zusammenarbeit in weiten Bereichen vom größeren Partner festgelegt werden.
- Die Erfahrung im Umgang mit neuen Problemstellungen sowie die Marktkenntnis der Partner lassen sich anhand des *Unternehmensalters* approximieren, da bereits etablierte Unternehmen auf einen größeren Erfahrungsschatz zurückgreifen können. Ältere KMU können sich selbst in der Regel besser einschätzen als Jungunternehmer und daraufhin realistische Kooperationsziele setzen.³⁵³ Junge Unternehmen sind hingegen oftmals bereits mit der eigenen Organisation überfordert, zeigen allerdings auch eine höhere Risikobereitschaft und Offenheit gegenüber innovativen Strukturen.³⁵⁴
- Die Unterscheidung bezüglich der *Wertschöpfungstiefe* der Partner ist aufgrund der damit verbundenen Flexibilität relevant. Da die Flexibilität der KMU als elementarer Wettbewerbsvorteil betrachtet wird,³⁵⁵ bietet sich insbesondere die Zusammenarbeit mit Produktionsunternehmen an, die in Notfällen in der Lage sind, Nachbearbeitungen und Korrekturen eigenhändig durchzuführen.

³⁵¹ Vgl. Schlosser (2001), S. 52. Zum wachsenden Bedarf an produktbegleitenden Dienstleistungen vgl. insbesondere auch Steven/Große-Jäger (2003), S. 27.

³⁵² Belzer (1991), S. 31f., verweist auf das veränderte Beschaffungsverhalten der GU, welche durch JIT-Strategien und den Aufbau von Systemlieferanten ihre Zusammenarbeit mit den KMU intensivieren wollen. Vgl. auch Hirschmann (1998), S. 27 sowie Gretzinger/Matiaske (2000), S. 355; Minder (2001), S. 103.

³⁵³ Vgl. Bachmann/Lane (2001), S. 81 sowie Vollmer et al. (2003), S. 24.

³⁵⁴ Vgl. CEPES (1968), S. 23; Kleebach (1994), S. 84 sowie Hinterhuber/Stahl (1996), S. 99, und Endres/Wehner (2001), S. 222f.

³⁵⁵ Vgl. Gruber (2000), S. 24.

- Die Differenzierung nach der *Branchenzugehörigkeit* ist dabei eher von nachgelagerter Bedeutung, da sie stark durch die Kooperationsaufgabe bestimmt wird. Allerdings sind Unterschiede im Kundenkontakt und somit bezüglich des Marktauftritts der Kooperation zwischen Produktiv- und Konsumtivgüterherstellern zu berücksichtigen.
- Da sich die vorliegende Arbeit bereits zu Beginn auf Kooperationsprojekte zwischen Erwerbsunternehmen mit *Gewinnorientierung* beschränkt hat,³⁵⁶ können Kooperationen mit Non-Profit-Organisationen an dieser Stelle aus der Betrachtung ausgeschlossen werden.
- Die *Konzernzugehörigkeit* bestimmt, ob es sich um Kooperationen zwischen einzelnen Konzerntöchtern oder um die Interessengemeinschaft von unverbundenen Unternehmen handelt. Bei der Auswahl von Konzerntöchtern als geeignete Partner sollten KMU allerdings darauf achten, dass keine zu große Abhängigkeit zum Mutterunternehmen besteht und alle Kooperationspartner möglichst eigenständige Entscheidungen fällen können.³⁵⁷

Anhand der *Strategiebestimmung* wird das Arbeitsfeld der Kooperation eingegrenzt, indem der Umfang und die Bedeutung der Zusammenarbeit festgelegt werden:

- Die *Stabilität* sagt aus,³⁵⁸ ob die Kooperation als langfristig orientiertes, gemeinsames Konzept fungiert oder dazu dient, wechselnde Aufträge und Projekte zu realisieren.³⁵⁹ Bei stabilen Kooperationen besteht oft kein konkreter Auslöser für die Zusammenarbeit, sondern lediglich die Vereinbarung, das strategische Verhalten unabhängig von den aktuellen Marktbedingungen aufeinander abzustimmen. Dynamische Kooperationen hängen hingegen stark von der aktuellen Auftragslage ab, schließen sich bei Bedarf zusammen und lösen sich nach Erfüllen des gemeinsamen Projekts wieder auf.³⁶⁰

³⁵⁶ Vgl. beispielsweise Ritter/Gemünden (1998), S. 260ff.

³⁵⁷ Vgl. Hellfeier (1999), S. 57f.; Schlosser (2001), S. 58; sowie Sydow (2002), S. 693, der die einheitliche Leitung als notwendiges Konzernmerkmal herausstellt.

³⁵⁸ Dawid/Kopel (2001), S. 55ff., versuchen die Abwägung über die optimale Stabilität mit einem mathematischen Modell zu bestimmen.

³⁵⁹ Belzer (1991), S. 36f., erläutert, dass technologischer Wandel unsicherheitsbehaftet ist und deshalb durch einen gegenseitigen Erfahrungsaustausch der KMU stabilisiert werden kann. Sell (1994), S. 20, analysiert den Zusammenhang zwischen Expansion und Leistungstiefe anhand einer Matrixdarstellung. Vgl. auch Endres/Wehner (2001), S. 222.

³⁶⁰ Zur Funktionsweise der Operativen Zusammenarbeit vgl. insbesondere Letmathe (2001), S. 553ff.; Sydow (2001b), S. 303.

- Ein weiteres Kriterium zur Bestimmung der Stabilität ist die *Kooperationsaufgabe*.³⁶¹ Dabei wird unterschieden, ob das gemeinsam zu bearbeitende Aufgabenspektrum verstärkt aus Innovations- oder aus Routineaufgaben besteht. Innovationen erfordern die Öffnung gegenüber Neuem, so dass eine langfristige Bindung oftmals gar nicht praktikabel ist. Beschränkt sich die Kooperation jedoch auf Routineaufgaben, die innerhalb der Unternehmen immer wieder nahezu unverändert auftreten, kann die Kooperation ohne große Veränderungen fortgeführt werden.
- In diesem Zusammenhang ist auch die *Wettbewerbswirkung* zu bedenken, das heißt, ob mit der Kooperation defensiv auf Umfeldänderungen reagiert oder aktiv neue Wettbewerbschancen realisiert werden sollen.³⁶² Die Reaktion auf externe Bedürfnisse ist weitaus stärkeren Schwankungen unterworfen, da die Partner jeweils spontan nach Lösungen für ihre aktuellen Probleme suchen. Eine wachstumsorientierte Kooperation erfordert hingegen die Verfolgung einer Strategie und damit eine gemeinsame Planung der zukünftigen Handlungsalternativen.³⁶³
- Bei der Gestaltung dieser gemeinsamen Planung ist die *Struktur* zu bestimmen, wobei bürokratische und clanartige Kooperationen möglich sind.³⁶⁴ Wenn Regeln und Handlungsanweisungen bestehen, Ansprechpartner benannt und die Abstimmungsprozesse dokumentiert werden, dann spricht man von bürokratischen Kooperationen. Die Entscheidungen werden für alle Beteiligten strukturiert und nachvollziehbar gemacht und es besteht wenig Anlass für Misstrauen.³⁶⁵ Clanartige Kooperationen beruhen dagegen auf freundschaftlichen Beziehungen, die häufigen Schwankungen unterliegen. Abstimmungsprozesse verlaufen unstrukturiert und wechselnde Gruppenbildungen sind vorprogrammiert.³⁶⁶

3.2.2.3 Merkmale der Durchführungsphase

Neben den Aspekten, die in der Vorbereitungsphase besonders zu berücksichtigen sind, existiert auch eine Reihe an Merkmalen, anhand derer unterschiedliche Kooperationsformen während der eigentlichen *Durchführung* voneinander differenziert werden können.³⁶⁷

³⁶¹ Schlosser (2001), S. 66, verbindet mit der Kooperationsaufgabe auch die Art der Synergie, die durch die Kooperation erreicht werden soll.

³⁶² Vgl. Schlosser (2001), S. 61.

³⁶³ Diese gemeinsame Planung und Steuerung kann beispielsweise durch eine Balanced Scorecard gestaltet werden, die bei der gemeinsamen Zielbildung unterstützen kann, vgl. dazu Löser (2000), S. 160f. sowie Abschnitt 4.3.3 der vorliegenden Arbeit.

³⁶⁴ Vgl. Sell (1994), S. 15; Sydow (2001b), S. 299.

³⁶⁵ Vgl. Bachmann/Lane (2001), S. 89; Steven/Schade (2004a), S. 116.

³⁶⁶ Vgl. Schubert (1994), S. 18f.; Evers (1998), S. 93f.

³⁶⁷ Ein Überblick findet sich bereits bei Grochla (1959), S. 91ff.; Tröndle (1987), S. 50ff. oder etwas aktueller Evers (1998), S. 56ff.

In Abbildung 3.14 wird, mit Rückbezug auf Abbildung 3.11, der Merkmalskatalog in die Untergruppen Komplexität und Interdependenz unterteilt.³⁶⁸

	Anbahnungsphase	Vorbereitungsphase	Durchführungsphase	Nachbereitungsphase
KOMPLEXITÄT	<i>Struktur der Partner:</i>	vergleichbar	divergierend	
	<i>Partnerzahl:</i>	wenige	viele	
	<i>Zeitliche Ausdehnung:</i>	operativ	strategisch	
	<i>Räumliche Ausdehnung:</i>	regional	international	
	<i>Kooperationsdichte:</i>	unifunktional	multifunktional	
	<i>Koordinationsmodus:</i>	Markt	Hierarchie	
INTERDEPENDENZ	<i>Relevanz:</i>	Kerngeschäft	Zusatzgeschäft	
	<i>Richtung:</i>	horizontal	vertikal	
	<i>Kapazitätsverfügbarkeit:</i>	redundant	exklusiv	
	<i>Kooperationsführung:</i>	zentral	dezentral	
	<i>Investitionsbedarf:</i>	Kapazitätsauslastung	Kapazitätsaufbau	
	<i>Funktionsumfang:</i>	Zusammenlegung	Ergänzung	

Abbildung 3.14: Merkmale der Durchführungsphase.

Merkmale zur Beschreibung der *Komplexität* thematisieren schwerpunktmäßig die Ausrichtung und damit die Aufgabenstellung der Kooperation.³⁶⁹

- Die Beurteilung der *Struktur der Kooperationspartner* lehnt sich an die Vergleichbarkeit ihrer jeweiligen Unternehmensstrukturen an.³⁷⁰ Je mehr sich die Partner gleichen, also Ähnlichkeiten bezüglich ihrer Organisationsgestaltung, ihres unternehmerischen Umfelds sowie ihrer Führungsstruktur aufweisen, desto einfacher ist es, diese zu koordinieren.³⁷¹ Die Partner kennen die Problemstellungen der anderen Kooperationsmitglieder und können sich besser in deren Situation hineinversetzen, so dass Abstimmungsprozesse erleichtert werden.

³⁶⁸ Vgl. Sydow/Windeler (2001), S. 152f. sowie insbesondere Steven/Schade (2004a), S. 116f.

³⁶⁹ Zur Komplexität der Planung vgl. Steven (2002), Sp. 750ff.

³⁷⁰ Vgl. Schmaltz (2005), S. 20.

³⁷¹ Vgl. Emelianoff (1942), S. 26; CEPES (1968), S. 10. Insbesondere der Leistungsfähigkeit der Partner wird ein wesentlicher Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit der Kooperation zugeschrieben. Vgl. auch Löser (2000), S. 132ff.

- Neben der Art der Partner spielt auch die *Anzahl* eine entscheidende Rolle, da die Abstimmung vieler unterschiedlicher Vorstellungen und Termine stets einen erhöhten Planungs- und Koordinierungsaufwand verursacht.³⁷² Löser weist in diesem Zusammenhang darauf hin, dass größere Netzwerke verstärkt zu opportunistischem Verhalten der Kooperationspartner führen.³⁷³
- Auch die *zeitliche Ausdehnung* wirkt auf die Komplexität der Kooperation ein. Eine strategisch ausgerichtete Zusammenarbeit, die darauf abzielt, langfristige Wettbewerbsvorteile für alle Beteiligten zu sichern, erfordert komplexere Strukturen als eine einmalige gegenseitige Unterstützungsleistung. KMU sollten insbesondere bei der Initialisierung einer strategischen Zusammenarbeit darauf achten, dass alle Beteiligten einen ähnlichen Planungshorizont haben, um eine Abstimmung der Teilplanungen zu gewährleisten.³⁷⁴
- Anhand der *räumlichen Ausdehnung* der Kooperation lässt sich der Aufwand sowohl für die Gestaltung der logistischen Prozesse als auch für die Informationsflüsse bestimmen.³⁷⁵ Während regional ansässige Partner auf die gleiche Infrastruktur zurückgreifen, müssen überregional und international verteilte Partner zusätzlich kulturelle³⁷⁶, sprachliche und nicht zuletzt auch Transportprobleme überwinden.³⁷⁷
- Mit der *Kooperationsdichte* wird das Aufgabenspektrum der Kooperation bezeichnet.³⁷⁸ Dabei handelt es sich um den Leistungsumfang, also darum, ob sich die Kooperation lediglich auf eine einzelne Funktion bzw. Aufgabe beschränkt oder ob mehrere Unternehmensbereiche von der Kooperation betroffen sind. Aufgrund der fehlenden Abteilungsbildung in KMU sind in der Regel Rückwirkungen auf die gesamte Unternehmensorganisation zu erwarten.³⁷⁹
- Schließlich wird die Komplexität der Kooperation auch anhand der Wahl des vorherrschenden *Koordinationsmodus* charakterisiert. Eine lose und marktähnliche Bindung, die sich strikt am Effizienzaspekt orientiert, führt zu einer geringeren ge-

³⁷² CEPES (1968), S. 69f., sehen in den Koordinierungsschwierigkeiten einen wesentlichen Scheiterungsgrund für Kooperationen. Gassmann/Boutellier (2002), S. 39ff., hingegen stellen den zusätzlichen organisatorischen Aufwand größerer Kooperationen dem Zusatznutzen durch größere Vielfalt gegenüber.

³⁷³ Vgl. Löser (2000), S. 131.

³⁷⁴ Vgl. Kleebach (1994), S. 20ff.; Löser (2000), S. 132f., spricht in diesem Zusammenhang von einem organisatorischen Fit zwischen den Kooperationspartnern.

³⁷⁵ Vgl. CEPES (1968), S. 15ff.; Hinterhuber/Stahl (1996), S. 91.

³⁷⁶ Vgl. insbesondere die Analyse von Grabowski et al. (2003).

³⁷⁷ Vgl. Hinterhuber/Stahl (1996), S. 91; Krüger (2004), S. 292ff.

³⁷⁸ Vgl. Sydow (2001b), S. 299.

³⁷⁹ Vgl. Hilbert et al. (1991), S. 18; Schlosser (2001), S. 53f.

gegenseitigen Abhängigkeit als die Eingliederung der Partner in eine hierarchische Koordination mit enger Informations- und Funktionsvernetzung.³⁸⁰

Des Weiteren sind auch Merkmale zu berücksichtigen, die sich mit der *Interdependenz* der Partner beschäftigen. Insbesondere KMU werden aufgrund ihres starken Unabhängigkeitsstrebens hierauf den Interessenschwerpunkt bei der Kooperationsgestaltung legen:

- Je höher die Teilnehmer die *Relevanz* des Kooperationsgeschäfts einschätzen, desto stärker sind sie auf die korrekte Leistungserbringung der jeweiligen Partner angewiesen.³⁸¹ Deshalb ist von vornherein gesteigerter Wert darauf zu legen, dass Kooperationen, die das Kerngeschäft eines Unternehmens betreffen, einer verstärkten Planung und Überwachung unterzogen werden. Werden durch die Kooperation lediglich Zusatzgeschäfte abgewickelt, ist zumindest zu überprüfen, welche Entwicklungsperspektiven mit dem Kooperationsgeschäft verbunden sind. Mit Bezug auf die verfügbaren Kapazitäten sind Ausbaupotenziale abzuschätzen und dem bisherigen Kooperationserfolg gegenüberzustellen.³⁸² In Abhängigkeit von der Vertrauenswürdigkeit der Partner sowie von den zu erwartenden Nutzen des Kooperationsprojekts ist die Zusammenarbeit gegebenenfalls noch weiter zu intensivieren.³⁸³
- Ein wesentlicher Bestimmungsgrund für die Interdependenz der Kooperationspartner ist die *Kooperationsrichtung*, die in die gängigen Varianten vertikal, horizontal und konglomerat unterteilt werden kann.³⁸⁴ Je nachdem, ob die Partner auf der gleichen Wertschöpfungsstufe angesiedelt sind oder vor- bzw. nachgelagerte Stufen belegen, sind Unterschiede bezüglich der Informations- und Güterströme zu erwarten. Aufgrund der prinzipiell recht engen Kunden- und Lieferantenbeziehungen, die KMU pflegen, überwiegt im Mittelstand die Zahl der vertikalen Kooperationen.³⁸⁵
- Während bei horizontalen Kooperationen tendenziell eher redundante *Kapazitäten* zur Verfügung stehen, greifen die Partner bei vertikalen Kooperationen häufig auf exklusive Kapazitäten und Ressourcen zurück, deren Zugang ihnen erst durch die

³⁸⁰ Vgl. Bullinger et al. (1995), S.19; Hinterhuber/Stahl (1996), S. 91.

³⁸¹ Vgl. Hilbert et al. (1991), S. 11; Bellmann (1999), S. 209f.

³⁸² In Anlehnung an Steven/Schade (2004a), S. 114.

³⁸³ Vgl. Hilbert et al. (1991), S. 10f.; Prange (2001), S. 168, verweist darauf, dass eine einmalige Entscheidung zur Kooperation noch keinen dauerhaften Flexibilitätsgewinn verspricht, sondern regelmäßig neu strategisch überdacht werden muss. Die Bedeutung von interorganisationalem Vertrauen beschreiben auch Endres/Wehner (2001), S. 222ff.

³⁸⁴ Vgl. Sell (1994), S. 5f.; Dörsam/Icks (1997), S. 6 sowie Hellfeier (1999), S. 38 und S. 46; Hungenberg et al. (2002), S. 264.

³⁸⁵ Beispiele für mögliche Kooperationen finden sich bei Sell (1994), S. 18f.; vgl. auch Albach (1999), S. 106f. sowie Minder (2001), S. 107.

Kooperation ermöglicht wird.³⁸⁶ Je nachdem, wie wichtig und wie selten diese Exklusivkapazitäten für die einzelnen Partner sind, steigt mit ihrer Verfügbarkeit auch die Abhängigkeit vom jeweils anbietenden Partner.³⁸⁷ Optimal für die Neutralisierung der durch die Ressourcenbereitstellung entstehenden Abhängigkeit wäre eine komplementäre Zusammenführung der Einzelressourcen zu einer Gesamtkooperationskompetenz.³⁸⁸

- Die Gestaltung und Verwaltung dieser gemeinsam aufgebauten Kompetenz und damit die *Führung* der Kooperation kann sowohl zentral durch eine Vermittlungsstelle als auch dezentral durch die gemeinsame Abstimmung der Partner erfolgen.³⁸⁹ Die zentrale Vermittlungsstelle bedarf einer vorausgehenden Institutionalisierung der Kooperation, bei der entweder einer der Partner oder eine neutrale Drittpartei mit der Verteilung der Aufträge betraut wird.³⁹⁰ Demgegenüber resultiert die dezentrale Verwaltung aus operativ einberufenen Abstimmungsprozessen, in denen alle Partner ein Mitspracherecht genießen.³⁹¹ Während die zentrale Vermittlung Vorteile aufgrund ihres besseren Überblicks und insbesondere wegen ihrer Souveränität gegenüber Einzelmeinungen gewährt, erlaubt die dezentrale Verwaltung mehr Gestaltungsspielräume für die einzelnen Partner.
- Zudem entscheidet auch der *Investitionsbedarf* über die Bindung der Partner. Einerseits können durch die Kooperation die vorhandenen Kapazitäten besser ausgelastet oder andererseits zusätzliche Kapazitäten aufgebaut werden. Eine zentrale Instanz beschleunigt die Entscheidungsprozesse in der Regel zwar, doch kann sie die Relevanz nicht kooperativ zu erfüllender konkurrierender Aufträge in den einzelnen Unternehmen nur unzureichend beurteilen.³⁹² Insbesondere bei Kapazitäten, die hauptsächlich außerhalb des Kooperationsgeschäfts genutzt werden, besteht dementsprechend kein Anreiz, das eigene Betriebsgeschehen in die Abhängigkeit von einem zentralen Vermittler zu begeben.

³⁸⁶ Hinterhuber/Stahl (1996), S. 103ff., differenzieren die Kernkompetenzen, die mittels Kooperation ausgebaut werden sollen, in: epistemisch, heuristisch, relational, reputational und integrativ. Vgl. auch Hellfeier (1999), S. 46; Prange (2001), S. 170.

³⁸⁷ Vgl. Hilbert et al. (1991), S. 18; Hellfeier (1999), S. 41; Löser (2000), S. 148.

³⁸⁸ Vgl. Fiebig (1996), S. 20; Sydow (2001), S. 120, führt aus, dass nicht die Summe der Ressourcen, sondern die synergetische Verknüpfung der Einzelressourcen wettbewerbsentscheidend ist.

³⁸⁹ Vgl. Hirschmann (1998), S. 27. In engem Zusammenhang mit dem Zentralisationsgrad sind auch die Kommunikation und die DV-technische Integration der Partner zu berücksichtigen.

³⁹⁰ Vgl. Wildemann (1997), S. 426. Übernimmt ein Partner die Koordination der Kooperation, dann spricht man auch von fokalen Unternehmen, vgl. Blecker (1999), S. 21. Steven (2004a), S. 310 benennt verschiedene Koordinationsmechanismen.

³⁹¹ Vgl. Hinterhuber/Stahl (1996), S. 91, die zentrierte Kooperationen mit Organisationsnetz und dezentrierte Kooperationen mit Marktnetz gleichsetzen.

³⁹² Zur Abstimmung von Kooperations- und Nicht-Kooperationsaufgaben bei der Produktionsplanung vgl. Steven/Schade (2004a), S. 120f.

- Abschließend gilt es noch, den *Funktionsumfang* zu erwägen, das heißt, ob mit der Kooperation eine Funktionszusammenlegung oder eine Funktionsergänzung erreicht werden soll.³⁹³ Erstere gewährt durch das Bestehen von alternativen Ausweichmöglichkeiten eine bessere Kapazitätsverfügbarkeit.³⁹⁴ Konzentriert sich jedoch jeder Teilnehmer auf eine bestimmte Funktion innerhalb der Wertschöpfung, so geraten die Partner in wachsende Abhängigkeit von diesen einzelnen Funktionsträgern.

3.2.2.4 Merkmale der Nachbereitungsphase

Kooperationen können sowohl befristet als auch auf Dauer angelegt sein. Während einerseits das Ende beispielsweise mit der Erfüllung eines bestimmten Projekts bereits fest vorgegeben ist, ist andererseits zu überprüfen, ob eine Fortführung weiterhin lohnenswert erscheint.³⁹⁵ Insbesondere, wenn nicht alle Partner gleichermaßen am Erfolg der Kooperation partizipieren können, sind sie in der Regel an einem Fortbestand unter gleichen Voraussetzungen nicht weiter interessiert.³⁹⁶ Deshalb ist es unerlässlich, sich frühzeitig damit auseinander zu setzen, sowohl Restrukturierungsmaßnahmen zur Anpassung als auch die Modalitäten für eine *Nachbereitung* zu bestimmen.³⁹⁷ Dabei ist die Variabilität und damit die Reaktionsfähigkeit gegenüber veränderten Umfeldbedingungen entscheidungsrelevant, um die Bedingungen für die Nachbereitung bestimmen zu können (vgl. Abbildung 3.15).³⁹⁸

Unter dem Aspekt der *Variabilität* ist zu berücksichtigen, wie flexibel die Kooperation auf veränderte Rahmenbedingungen reagieren kann, um damit ihren Fortbestand zu sichern:

- Während bei stabilen Kooperationen ein fester Partnerbestand dauerhaft zusammenarbeitet, kann bei dynamischen Zusammenschlüssen zusätzlich die *Offenheit* der Kooperation unterschieden werden.³⁹⁹ Offene Kooperationen finden sich immer wieder neu zusammen, so dass neue Partner aufgenommen und alte Partner ausge-

³⁹³ Vgl. Schlosser (2001), S. 55.

³⁹⁴ Vgl. Hellfeier (1999), S. 46; vgl. auch Prange (2001), S. 170, die darauf verweist, dass Redundanzen und Überschusspotenziale die Leistungsbereitschaft der Kooperation erhöhen.

³⁹⁵ Vgl. Belzer (1991), S. 34.

³⁹⁶ Vgl. Hilbert et al. (1991), S. 20, die zu bedenken geben, dass aufgrund der fehlenden strategischen Ausrichtung in KMU Kosten und Nutzen nur schwer bestimmt werden können. Vgl. auch Gahl (1991), S. 50. Sell (1994), S. 18, erwähnt zusätzlich die Problematik verdeckter Ziele, die eine einheitliche Bewertung von Nutzen und Kosten ad absurdum führt.

³⁹⁷ Vgl. Steven (2001a), S. 87.

³⁹⁸ Vgl. Vizjak (1990), S. 71; Schubert (1994), S. 18f.; Schlosser (2001), S. 52f.; Warnecke (2002), S. 269 sowie Meier et al. (2002), S. 29.

³⁹⁹ Auch wenn de jure ein Austritt aus der Kooperation jederzeit möglich ist, bestehen de facto oft verschiedene Austrittsbarrieren, die die Kooperationspartner zusammenhalten, vgl. dazu Schlosser (2001), S. 43. Vgl. auch Herchenhein/Weinhardt (2003), S. 291, die sich ausführlich mit dem Problem der Zugehörigkeit zu Kooperationen auseinander gesetzt haben.

geschlossen werden können. Geschlossene Kooperationen basieren hingegen auf einem festen Pool potenzieller Partner, die je nach Bedarf zusammenfinden. Bestimmte Aufgaben und Funktionen werden allerdings immer von den selben Partnern wahrgenommen.

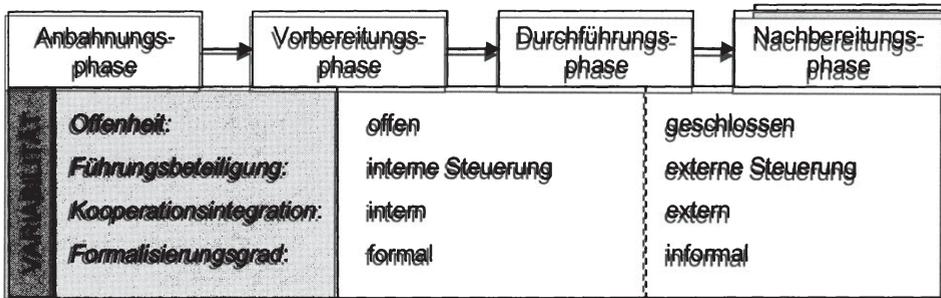


Abbildung 3.15: Merkmale der Nachbereitungsphase.

- Dabei ist vor allem auf die *Führungsbeteiligung* einzugehen. Ist die Kooperation aus der eigenen Motivation der Partner entstanden, dann besteht auch das Interesse aller Beteiligten, an den Entscheidungsprozessen aktiv mitzuwirken.⁴⁰⁰ Neben der internen Steuerung ist es jedoch auch möglich, dass Drittparteien auf die Kooperation einwirken und das Verhalten der Akteure mit beeinflussen. Als Drittparteien kommen Verbände und Institutionen infrage, die durch allgemeine Bestimmungen Unterstützung und Hilfestellung liefern.⁴⁰¹ Auch Marktpartner und Kunden können durch ihre Verhaltensweise bestimmte Reaktionen der Kooperationspartner hervorrufen. Ebenso ist denkbar, dass Kooperationen aufgrund staatlicher Anordnungen oder Förderprogramme gegründet werden, und dementsprechend die staatlich vorgegebenen Anweisungen zu erfüllen sind.
- Die *Kooperationsintegration* gibt an, wie sich die Kooperationspartner gegenüber Nicht-Kooperationspartnern verhalten. Sind die Beteiligten nur Mitglieder einer Kooperation und agieren sie ausschließlich innerhalb dieser Teilgesamtheit, so spricht man von einer internen Kooperation.⁴⁰² Bestehen jedoch Kontakte bzw. Mitgliedschaften zu anderen Kooperationen, so handelt es sich um externe Kooperationen. Da jedoch insbesondere KMU von ihren guten und vielseitigen Marktbeziehungen profitieren, spielen interne Kooperationen lediglich eine untergeordnete Rolle. Allerdings gibt die Anzahl der Kooperationen, an denen sich die

⁴⁰⁰ Vgl. Endres/Wehner (2001), S. 224; Sydow (2001b), S. 306.

⁴⁰¹ Vgl. nochmals Abschnitt 3.1 dieser Arbeit.

⁴⁰² Vgl. Herchenhein/Weinhardt (2003), S. 292f.

KMU aktiv beteiligen, Aufschluss über die Fähigkeit, sich an unterschiedliche Situationen anzupassen.⁴⁰³ Daraus kann geschlussfolgert werden, dass Partner, die vielseitig kooperativ tätig sind, zum einen viel mehr Kooperationserfahrung haben und zum anderen in der Lage sind, strukturelle Änderungen zur Erhaltung der Zusammenarbeit mit zu tragen.

- Die Möglichkeit, Neuerungen zur Stabilisierung von Kooperationsprojekten einzuführen, hängt vom *Formalisierungsgrad* der Kooperation ab.⁴⁰⁴ Je stärker eine Partnerschaft durch schriftliche Verträge fixiert ist, desto schwieriger wird es, Änderungen durchzusetzen. Beruht die Zusammenarbeit jedoch auf allgemein verbindlichen, informalen Absprachen, können Entscheidungsprozesse beschleunigt und Veränderungsmaßnahmen einfacher umgesetzt werden. Zudem scheuen KMU in der Regel vor formalen Regeln zurück, da ihre eigene Unternehmensführung in weiten Bereichen durch vertrauensbasierte, informale Anweisungen gekennzeichnet ist.⁴⁰⁵

3.2.3 Systematisierung mittelständischer Unternehmenskooperationen

Mit Unternehmenskooperation wird allgemein eine Organisationsform zwischen Markt und Hierarchie bezeichnet, so dass verschiedene Kooperationsformen anhand der Abnahme der wirtschaftlichen Selbstständigkeit voneinander differenziert werden können. Dabei entsteht die Frage, welche Kriterien für die Beschreibung der verschiedenen Kooperationsformen herangezogen werden können und worauf bei der Gestaltung mittelständischer Unternehmenskooperationen besonderer Wert zu legen ist. Im Folgenden werden verschiedene Modelle präsentiert, die die einzelnen Formen unternehmerischer Zusammenarbeit anhand geeigneter Kriterien gegenüberstellen und damit die Basis für ein eigenes Differenzierungskonzept bilden.

3.2.3.1 Relevante Kriterien zur Bestimmung mittelständischer Unternehmenskooperationen

Nach wie vor gilt es zu diskutieren, welche Kooperationsformen sich besonders für mittelständische Unternehmen eignen und worauf sich KMU bei der Kooperationsgestaltung

⁴⁰³ Vgl. CEPES (1968), S. 28; Reiß (2000), S. 235; Sydow (2001b), S. 310.

⁴⁰⁴ Vgl. Vizjak (1990), S. 31; Wildemann (1997), S. 433; Schlosser (2001), S. 50.

⁴⁰⁵ Vgl. Weber/Schäffer (1999), S. 117; Gruber (2000), S. 24; Reiß (2000), S. 218.

konzentrieren sollten. ZENGER/HESTERLY beschäftigen sich konkret mit der Entstehung kooperativer Organisationsformen und differenzieren zwischen Vermarktlichung und Hierarchisierung (siehe Abbildung 3.16).⁴⁰⁶

Sie zeigen auf, dass Unternehmenskooperationen sowohl aus der Verselbstständigung einzelner Abteilungen eines zuvor integrierten Unternehmens als auch aus der Zusammenführung einzelner Marktunternehmen unter einer gemeinsamen Führung entstehen können.

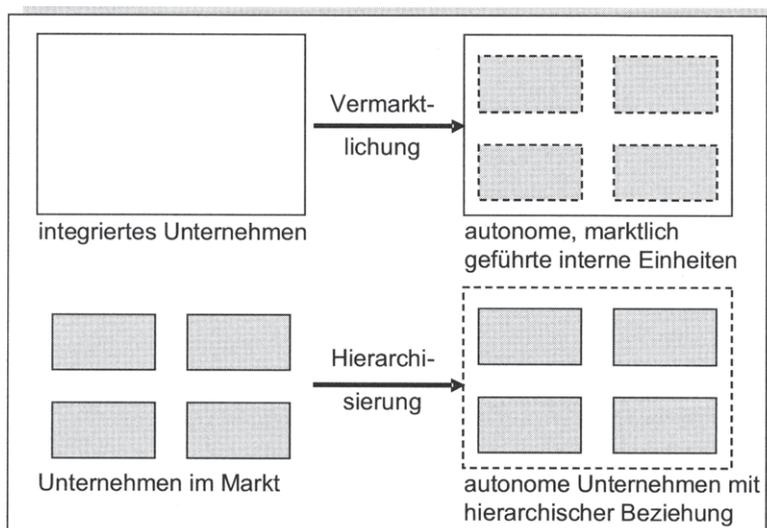


Abbildung 3.16: Entstehungsformen der Unternehmenskooperation.

Der Fokus ihrer Betrachtung liegt somit auf der *Herkunft der Kooperationspartner*, ohne sich jedoch näher mit deren Eigenschaften auseinander zu setzen. Dabei implizieren sie, dass eine Vermarktlichung, oder auch Quasi-Externalisierung, tendenziell zu der Herausbildung von Konzernstrukturen führt, wobei nach wie vor eine legale äußere Unternehmensgrenze besteht.⁴⁰⁷ Im Gegensatz dazu ermöglicht die Hierarchisierung, oder auch Quasi-Internalisierung, die Zusammenführung mehrerer autonomer Einheiten unter einer hierarchischen Führung.⁴⁰⁸ Weitergehende Unterscheidungskriterien, die sich mit den Ei-

⁴⁰⁶ Vgl. Zenger/Hesterly (1997), S. 215.

⁴⁰⁷ Mit der Quasi-Externalisierung wird häufig auch die Profitcenter-Organisation in Verbindung gebracht, bei der einzelne Abteilungen wie Marktunternehmen mit eigener Erfolgsverantwortlichkeit behandelt werden. Da die legalen Unternehmensgrenzen jedoch erhalten bleiben, gehört diese Form der unternehmerischen Zusammenarbeit zu den unternehmensinternen Kooperationen und damit nicht zum Untersuchungsgegenstand der vorliegenden Arbeit. Weitergehende Literatur findet sich bei Fiedler (1994), S. 5ff.; Dörsam/Icks (1997), S. 8; Kreuter (1997), S. 9ff.; Bechmann-Malioukova (1998), S. 123ff.

⁴⁰⁸ Vgl. auch Sydow (2001b), S. 295f.

enschaften der Partner oder mit der Initialisierung der Kooperation auseinander setzen, sind in der Darstellung von ZENGER/HESTERLY nur implizit enthalten.⁴⁰⁹ So können anhand der Entstehung zwar Vermutungen bezüglich der Freiwilligkeit der Kooperation, des Planungshorizonts sowie des Aufgabenumfanges angestellt werden, konkrete Gestaltungshinweise für KMU erwachsen jedoch nicht daraus.

Eine Konkretisierung einzelner Merkmale findet sich dagegen bei RITTER/GEMÜNDEN, die sich mit verschiedenen Ausprägungen der sogenannten *Netzwerkkompetenz* auseinander setzen.⁴¹⁰ Diese unterscheiden sie in die Erfüllung von Aufgaben sowie in das Vorhandensein von Qualifikationen, womit sie unterschiedliche Kooperationszwecke herausstellen.⁴¹¹ Je nach Ausprägung der unterschiedlichen Kompetenzen geben sie die notwendigen organisationalen Voraussetzungen an, verzichten jedoch auf die Abgabe von Gestaltungsempfehlungen für die einzelnen Kooperationsformen.

CHESBROUGH/TEECE hingegen beschäftigen sich mit drei möglichen Kooperationsformen, nämlich der „Alliance“, dem „Joint-Venture“ und der „corporation with autonomous divisions“, die sie in Abhängigkeit vom *Zentralisationsgrad* der Zusammenarbeit definieren.⁴¹² Zentralisation ist dabei für sie die Fähigkeit, gemeinsame Aktivitäten zu koordinieren und die abnehmende Bereitschaft, Marktrisiken allein zu übernehmen. Angaben über die Partnerwahl, die Abhängigkeit oder die Stabilität unterbleiben jedoch völlig, so dass darauf aufbauend keine Auswahlentscheidung von KMU vorgenommen werden kann.

Im Gegensatz dazu leistet RÖSSL Unterstützung, wenn es mittelständischen Unternehmen um die Frage geht, wie sie sich gegenüber größeren Kooperationspartnern strategisch verhalten sollen.⁴¹³ Vorausgesetzt, die Wahl der Kooperationsform ist bereits abgeschlossen, gibt er Gestaltungshinweise, um das *Machtgefälle* innerhalb der Kooperation auszugleichen und damit die Abhängigkeit möglichst gering zu halten.⁴¹⁴ Den Ausführungen ist allerdings nicht zu entnehmen, wie die gegenseitige Abhängigkeit bei unterschiedlichen Kooperationsformen einzuschätzen ist, zudem beschränken sich die Aussagen RÖSSLs auf die Kooperation von Partnern unterschiedlicher Unternehmensgröße.⁴¹⁵

⁴⁰⁹ Zu den möglichen Unterscheidungskriterien vgl. abermals Abschnitt 3.2.2.1.

⁴¹⁰ Vgl. Ritter/Gemünden (1998), S. 262f.

⁴¹¹ Die Unterscheidung liegt thematisch eng an der Unterscheidung zwischen explorativen und exploitativen Kooperationen und kann dementsprechend der Beschreibung der Kooperationszielsetzung zugeordnet werden, vgl. dazu abermals Abschnitt 3.2.1.2

⁴¹² Vgl. Chesbrough/Teece (2002), S. 129.

⁴¹³ Vgl. Röbl (2001), S. 166f.

⁴¹⁴ Warnecke (2002), S. 268 beschäftigt sich mit dem Machtgefälle innerhalb von Kooperationen, welches er insbesondere im Zusammenhang mit dem Kundenkontakt betrachtet. Vgl. auch Meier et al. (2002), S. 28ff.

⁴¹⁵ Dürmüller (2002), S. 35, verweist jedoch darauf, dass die Partnerwahl auf vielen verschiedenen Kriterien beruhen sollte.

Aufgrund der mangelnden Differenzierungsmöglichkeiten ist es notwendig, sich einer anderen Darstellungsweise zuzuwenden, die neben der Benennung unterschiedlicher Kooperationsformen auch auf die dazu notwendigen Unterscheidungskriterien eingeht. BURR verwendet beispielsweise vier mögliche Kooperationsformen und differenziert diese nach Merkmalen, die sich hauptsächlich auf die Durchführungsphase beziehen. Abbildung 3.17 unterscheidet zum einen die *Bindungsintensität* und die *Stabilität* innerhalb der Kooperation und geht zum anderen auf die *Führung* und die *Interdependenz* der Zusammenarbeit ein.

Dabei erweist sich die direkte Zuweisung von Merkmalen und Kooperationsformen als vorteilhaft, da ihr konkrete Gestaltungshinweise für die Auswahl der Kooperationsform entnommen werden können. Fragwürdig bleibt jedoch die recht willkürlich anmutende Auswahl der Kriterien, zumal Kooperationseigenschaften (Bindungsintensität, Stabilität) und Merkmalsausprägungen (zentral/dezentral, heterarchisch/hierarchisch) undifferenziert vermischt werden.



Abbildung 3.17: Unterscheidungsmerkmale der Unternehmenskooperation.⁴¹⁶

Des Weiteren ist zu bezweifeln, ob Kooperationen mit geringer Bindungsintensität stets kurzfristig und solche mit mittlerer bzw. hoher Bindungsintensität stets langfristig orientiert sind.⁴¹⁷ Der Unterschied zwischen dezentral und heterarchisch sowie zentral und hierarchisch kann ebenfalls nicht zweifelsfrei ermittelt werden. Auch bleibt BURR eine nähere Erklärung schuldig, was unter spontaner oder selbstorganisierter Kooperation zu verstehen

⁴¹⁶ In Anlehnung an Burr (1999), S. 1161.

⁴¹⁷ Dürmüller (2002), S. 37, sieht beispielsweise nicht in der Bindungsintensität, sondern in der Erfolgsbeteiligung der Partner den wesentlichen Faktor zur Beschreibung der Stabilität von Kooperationen.

ist. Daraus kann geschlussfolgert werden, dass BURR mit seiner Darstellung die Systematisierung verschiedener Kooperationsformen zwar vorangetrieben hat, diese jedoch für die Übertragung auf mittelständische Bedürfnisse nach wie vor ungeeignet erscheint.

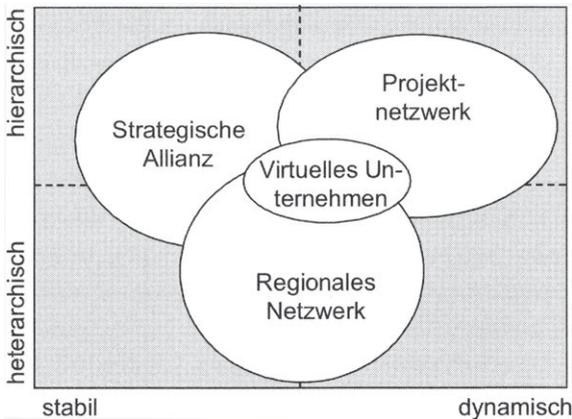


Abbildung 3.18: Typologie interorganisationaler Kooperationsformen.

Einen ähnlichen Versuch hat SYDOW unternommen, der sich mit den Kooperationsmerkmalen der *Führungszentralisation* sowie der *Stabilität* auseinandergesetzt hat (vgl. Abbildung 3.18).⁴¹⁸ Obwohl der Zuordnung von Merkmalen und Kooperationsformen ohne weiteres zugestimmt werden kann, bleibt ein Störgefühl hinsichtlich der drastischen Reduktion relevanter Kooperationskriterien auf lediglich zwei Merkmale erhalten. Zudem erweist sich die Darstellung durch Größe und Lage der einzelnen Kooperationsformen als wenig konkret und trennscharf.

Eine umfangreiche Auseinandersetzung mit den unterschiedlichen Merkmalen, welche die einzelnen Managementfunktionen betreffen, ist hingegen der folgenden Darstellung von SYDOW zu entnehmen (vgl. Abbildung 3.19).⁴¹⁹

⁴¹⁸ Vgl. Sydow (2001b), S. 301.

⁴¹⁹ In Anlehnung an Sydow (2001b), S. 317. Die Bedeutung einer gezielten Managementanalyse stellen auch Bürkle/Posselt (2003), S. 87, heraus.

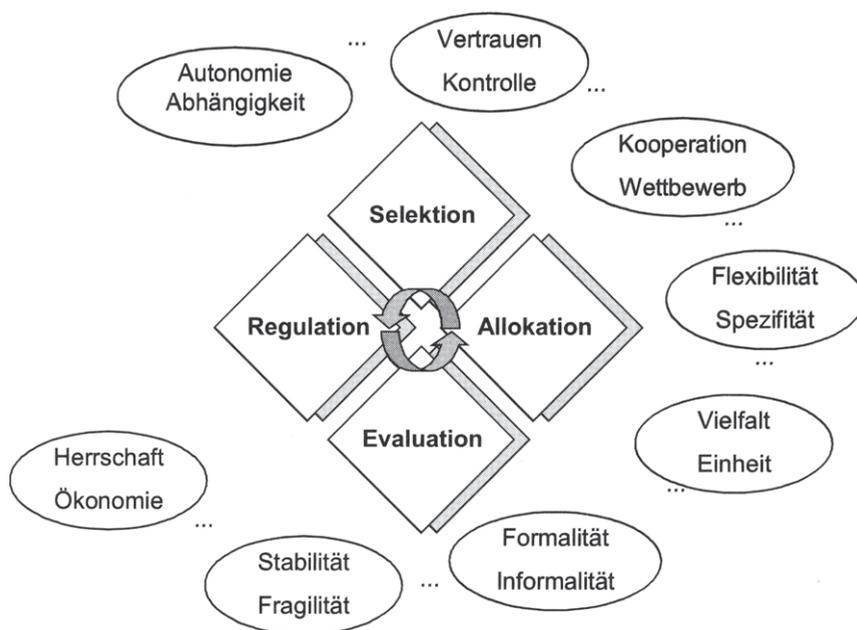


Abbildung 3.19: Kooperationsmanagement als Management von Spannungsverhältnissen.

Zunächst wird unterschieden in vier notwendige *Managementfunktionen*, welche bei der Kooperationsgestaltung in gegenseitiger Abstimmung zu berücksichtigen sind.⁴²⁰ Bei der Selektion werden die beteiligten Kooperationspartner ausgewählt,⁴²¹ im Rahmen der Allokation die jeweiligen Aufgaben und Ressourcen zugewiesen.⁴²² Im Folgenden ist durch die Regulation sicherzustellen, dass die Aufgaben korrekt erfüllt werden,⁴²³ woraufhin abschließend mittels der Evaluation die entsprechenden Kosten und Nutzenbeiträge der einzelnen Partner bemessen werden.⁴²⁴

Zur näheren Bestimmung der vier Managementfunktionen wird eine Fülle von unterschiedlichen *Kooperationsmerkmalen* herangezogen, die jeweils anhand ihrer Extremalausprägungen dargestellt sind. Dabei wird auf Kriterien wie die Abhängigkeit zwischen den Partnern, die Vertrauensbasis oder den Kooperationsmodus verwiesen.⁴²⁵ Auch die funktionale Flexibilität, der Formalitätsgrad und die Stabilität werden in der umfangreichen Betrachtung

⁴²⁰ Vgl. dazu insbesondere Sydow/Windeler (1997), S. 150ff.

⁴²¹ Vgl. Galbraight (1998), S. 86 sowie Khanna (1998), S. 342ff.

⁴²² Vgl. Prange (2001), S. 164ff.

⁴²³ Speziell mit der Regulation in Kooperationen hat sich Burr (1999), S. 1162ff., auseinandergesetzt, auf dessen Abgrenzungskriterien bereits weiter oben eingegangen wurde.

⁴²⁴ Vgl. Gahl (1991), S. 50 sowie Sell (1994), S. 18.

⁴²⁵ Zur Bedeutung des Vertrauens innerhalb von Kooperationen siehe insbesondere Bachmann/Lane (2001), S. 75ff.

tung thematisiert. Dabei bleibt jedoch die Frage offen, welcher Zusammenhang zwischen den einzelnen Managementfunktionen und den Kooperationsmerkmalen besteht. Zum einen ist nach wie vor unklar, wie die Kriterien den Funktionen zugeordnet werden können, zum anderen bleibt die Lücke im Bereich der Regulation ohne nähere Erklärung. Daraus folgt, dass die Anordnung der Kriterien willkürlich anmutet und dementsprechend auch nur unzureichend zum Erkenntnisfortschritt beitragen kann.

3.2.3.2 Die Kennlinien der KMU-Kooperationsformen

Aufgrund der genannten Argumente erscheint es im Folgenden notwendig, sich insbesondere im Hinblick auf mittelständische Unternehmenskooperationen mit einem erweiterten *Abgrenzungsschema* auseinander zu setzen. Dabei ist insbesondere auf die Frage einzugehen, in welchen Situationen KMU gestaltend auf die Kooperation einwirken und welche Probleme sie durch ein bewusstes Verhalten von vornherein umgehen können. Um KMU bei ihrer Kooperationsentscheidung unterstützen zu können, gilt es zu überlegen, mit welchen Gestaltungsfragen die Unternehmen innerhalb des Kooperationsprozesses konfrontiert werden.

Hierbei bietet sich, wie auch bereits in Abschnitt 3.2.2, eine Unterscheidung der verschiedenen *Kooperationslebensphasen* an, einerseits, um die Komplexität der Betrachtung zu reduzieren und andererseits, um bewusst auf jede Entscheidungsstufe im Kooperationsprozess eingehen zu können.⁴²⁶ Mit dem zu entwickelnden Schema werden Merkmale und Kooperationsformen in Beziehung zueinander gesetzt, um den KMU konkrete Gestaltungsalternativen für ihre Kooperation an die Hand zu geben. Zur Reduktion der Entscheidungskomplexität werden aus der Gesamtmenge der in Abschnitt 3.2.2 beschriebenen Merkmale für jede Lebensphase jeweils zwei Kriterien herangezogen, die, in unterschiedlicher Intensität realisiert, zu unterschiedlichen Kooperationsformen führen. Dabei ist zum einen zu beachten, dass die ausgewählten Merkmale dazu geeignet sind, die einzelnen Phasen jeweils stellvertretend zu charakterisieren. Zum anderen müssen die Merkmale in unterschiedlichen Stufen realisierbar sein, um für die Abgrenzung der Kooperationsformen angewendet werden zu können.

In der *Anbahnungsphase* steht die Initiierung der Kooperation im Vordergrund, die anhand der

- Spontaneität der Gründung sowie
- des Kooperationszwecks

dargestellt wird. Mit der *Spontaneität* hängen insbesondere die Planungstiefe und der Vorbereitungsaufwand für die Kooperation zusammen, die mit steigender Verflechtungsinten-

⁴²⁶ Vgl. Hippe (1996), S. 31.

sität ebenfalls zunehmen. Auch die strategische Reichweite der Kooperation steht in Beziehung zur Spontaneität, da eine strategisch ausgerichtete Zusammenarbeit mit höherem Planungsaufwand verbunden ist als ein operativ angelegter Leistungsaustausch.⁴²⁷

Der *Kooperationszweck* steht, wie bereits erwähnt, in engem Zusammenhang mit der Ressourcenausstattung der beteiligten Partner.⁴²⁸ Da die eingeschränkte Ressourcenverfügbarkeit der KMU nicht selten als wesentliche Motivation zur Kooperation betrachtet wird, ist zu unterscheiden zwischen Kooperationen, die tendenziell stärker auf die gemeinsame Erforschung neuer und solchen, die stärker auf die Ausnutzung von vorhandenen Ressourcen abzielen.⁴²⁹

In der *Vorbereitungsphase* sind vor allem die Partnerwahl sowie die strategische Gestaltung der Kooperation zu bewerkstelligen, wobei die Partnerwahl hauptsächlich von Ausprägung und Umfeld der KMU selbst abhängig ist.⁴³⁰ Tätigkeit, Größe und Alter der gesuchten Partner sind zwar aufgrund ihrer Rückwirkungen auf die Kooperationsbedingungen mit einzubeziehen, jedoch können anhand dieser Merkmale keine typischen Kooperationsformen voneinander abgegrenzt werden. Deshalb rückt die Strategiebestimmung in den Vordergrund, die anhand der Kriterien

- Stabilität der Kooperation sowie
- ihrer Wettbewerbswirkung

näher analysiert wird. Generell sind Kooperationen mit geringer *Stabilität* denkbar, die von vornherein auf einen begrenzten Zeitraum oder ein begrenztes Projekt ausgelegt sind. Ebenso bestehen auch Kooperationen, die auf Dauer angelegt sind und nur im Falle nicht vorhersehbarer Zwischenfälle als unrentabel eingestuft und beendet werden können.⁴³¹

Mit der *Wettbewerbswirkung* wird die strategische Zielsetzung der Zusammenarbeit konkretisiert. Defensiv ausgerichtete Kooperationen versuchen, bestehende Marktverhältnisse zu stabilisieren und eigene Marktanteile und Umsatzgrößen zu sichern. Mit einer wachstumsorientierten Kooperation werden hingegen neue Märkte erschlossen und die Neuausrichtung der KMU forciert.

⁴²⁷ Vgl. Evers (1998), S. 46ff.

⁴²⁸ Vgl. abermals Abschnitt 3.2.2.1 der vorliegenden Arbeit.

⁴²⁹ Siehe insbesondere Veltrup (1975), S. 82ff., der sich ausführlich mit der Ressourcenproblematik auseinandersetzt.

⁴³⁰ Vgl. Sydow (2000), S. 144. Vizjak (1990), S. 87f., ist der Ansicht, dass mittels Kooperation nur die Ebene der Partnersuche verschoben wird. Anstelle von zusätzlichem Personal werden nun geeignete Kooperationspartner zur Ausweitung der Geschäftstätigkeit gesucht.

⁴³¹ Diese Situation beschreibt Büchel (2003), S. 93f. mit dem Eintritt einer „Inevitable Crisis“. Dabei helfen im Vorhinein festgelegte „Exit Mechanisms“, Kosten und Zeit bei der Nachbereitung einzusparen, vgl. dieselbe, S. 94f.

Die *Durchführungsphase* wird durch die zwei wesentlichen Determinanten Komplexität und Interdependenz bestimmt. Im Mittelpunkt stehen dabei:

- die Anzahl der beteiligten Partner und
- die Kooperationsrichtung.

Mit Bezug auf die Komplexität einer zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit beschreibt die *Partnerzahl* den Umfang der Entscheidungsprozesse.⁴³² Je mehr Partner an den Abstimmungsprozessen beteiligt sind, desto aufwändiger wird die Koordination der unterschiedlichen Ansichten und Forderungen ausfallen.⁴³³ Für KMU erweist sich dementsprechend bei steigendem Kooperationsumfang eine große Partnerzahl als nicht mehr handhabbar, so dass die Partnerzahl mit zunehmender Verflechtungsintensität abnehmen wird.

Die *Kooperationsrichtung* übt entscheidenden Einfluss auf die Interdependenz zwischen den Kooperationspartnern aus. Stehen die Beteiligten auf unterschiedlichen Wertschöpfungsstufen, so wird es in der Regel substituierbare Marktpartner geben. Bei einer Kooperation zwischen Partnern einer Wertschöpfungsstufe hingegen steigt die Abhängigkeit strategischer Entscheidungen vom Verhalten der Partner deutlich an. Jede Entscheidung, die ein KMU trifft, muss deshalb auch im Hinblick auf die Reaktion der Kooperationspartner überdacht werden.

Die *Nachbereitungsphase* beendet den Kooperationsprozess und sollte, auch wenn die Kooperation nicht zeitlich begrenzt angelegt wurde, so früh wie möglich bedacht werden. Bereits im Vorfeld können verschiedene Faktoren auf die Stabilität der Kooperation und damit auf die Auflösungswahrscheinlichkeit hindeuten.⁴³⁴ Dazu gehören insbesondere

- die Offenheit sowie
- der Formalisierungsgrad

der Kooperation. Je nachdem, welche Eintritts- bzw. Austrittsbarrieren bei der Zusammenarbeit bestehen, wechselt die Partnerzusammensetzung mehr oder weniger stark. Je größer die *Offenheit* der Kooperation ist, desto instabiler wird die Zusammenarbeit. Mit wechselnder Kooperationsbeteiligung wird die Zurechnung der Ressourcenverknüpfung erschwert, so dass es auch zu größeren Verteilungsschwierigkeiten kommen kann.⁴³⁵

⁴³² Vgl. Evers (1998), S. 43.

⁴³³ Vgl. Evers (1998), S. 31f., der insbesondere auf die Entwicklung von Gruppenprozessen eingeht.

⁴³⁴ Das persönliche Verhältnis zwischen den Kooperationspartnern beispielsweise kann zwar nur schwerlich operationalisiert werden, gehört laut Büchel (2003), S. 91, aber zu den entscheidenden Faktoren zur Bestimmung der Nachbereitungswahrscheinlichkeit.

⁴³⁵ Hippe (1996), S. 30, beschreibt den Zusammenhang zwischen zunehmender Anpassung und erschwelter Nachbereitung der Kooperation.

Diesen Verteilungsschwierigkeiten kann mit einem hohen *Formalisierungsgrad* entgegen gewirkt werden.⁴³⁶ Zwar sinkt die Variabilität mit der Herausbildung zusätzlicher Regeln und Hierarchien, jedoch können Verantwortlichkeiten und Besitzverhältnisse besser zugeordnet werden.⁴³⁷ KMU sollten deshalb bewusst darauf achten, einer Intensivierung der Kooperation mit einer wachsenden Formalisierung zu begegnen.

Anhand der beschriebenen acht Merkmale lassen sich nun verschiedene Kooperationsformen voneinander differenzieren. Um die Auswahl typischer Gestaltungsformen für KMU möglichst überschaubar zu halten, werden im Folgenden vier Formen voneinander abgegrenzt. Dabei erfolgt die Beschränkung auf *vier Gestaltungsformen* in Anlehnung an die sechs Kooperationsstufen aus Abschnitt 3.2.1.2, welche hier auf die mittelständischen Bedürfnisse transformiert werden. Dabei wird, insbesondere motiviert durch den zunehmenden Wettbewerbsdruck, der Informationsaustausch zur Marktkoordination hinzugerechnet. KMU stehen in der Regel in deutlich engerem Verhältnis zu ihren Marktpartnern als Großunternehmen, so dass Beratungs- und Serviceangebote dazu gehören und noch nicht als eine Intensivierung der gewöhnlichen Zusammenarbeit betrachtet werden können.⁴³⁸ Mit Bezug auf die nächsten beiden Stufen gilt es zu bedenken, dass ein Erfahrungsaustausch in der Regel mit dem Treffen von Absprachen verbunden ist, da mit der Preisgabe wettbewerbsrelevanter Informationen gegenseitiges Vertrauen einhergehen muss.⁴³⁹ Somit ist zu überlegen, ob eine Unterteilung von Erfahrungsaustausch und Absprachen aus pragmatischen Gründen überhaupt erwägenswert ist. Alle weiteren Kooperationsstufen weisen hingegen eine deutliche Zunahme der Kooperationsintensität auf, so dass insgesamt die vier Intensitätsstufen:

- Rahmenvereinbarung,
- Operative Zusammenarbeit,
- Strategische Partnerschaft und
- Konzernierung

als typische Formen mittelständischer Unternehmenskooperation voneinander zu unterscheiden sind.⁴⁴⁰ Diese vier Formen lassen sich gemäß Abbildung 3.20 in Abhängigkeit von den acht genannten Kooperationskriterien darstellen.⁴⁴¹

⁴³⁶ Vgl. Dörsam/Icks (1997), S. 6; Bauer/Stickel (1998), S. 436. Evers (1998), S. 35 sowie S. 54ff. thematisiert die Bedeutung von Verträgen für die Formalisierung von Kooperationen. Vgl. auch Sydow (2001), S. 117ff. sowie Bachmann/Lane (2001), S. 94 und Büchel (2003), S. 93.

⁴³⁷ Vgl. Sydow/Duschek (2000), S. 444; Büchel (2003), S. 92f.

⁴³⁸ Vgl. Dörsam/Icks (1997), S. 33 sowie abermals Abschnitt 2 der vorliegenden Arbeit.

⁴³⁹ Vgl. Schubert (1994), S. 11; Reiß (2000), S. 218 sowie Bachmann/Lane (2001), S. 81.

⁴⁴⁰ Möllering et al. (2005), S. 317, gehen auf die Abgrenzung zwischen Konzern und Netzwerk ein.

⁴⁴¹ In Anlehnung an Steven/Schade (2004a), S. 117.

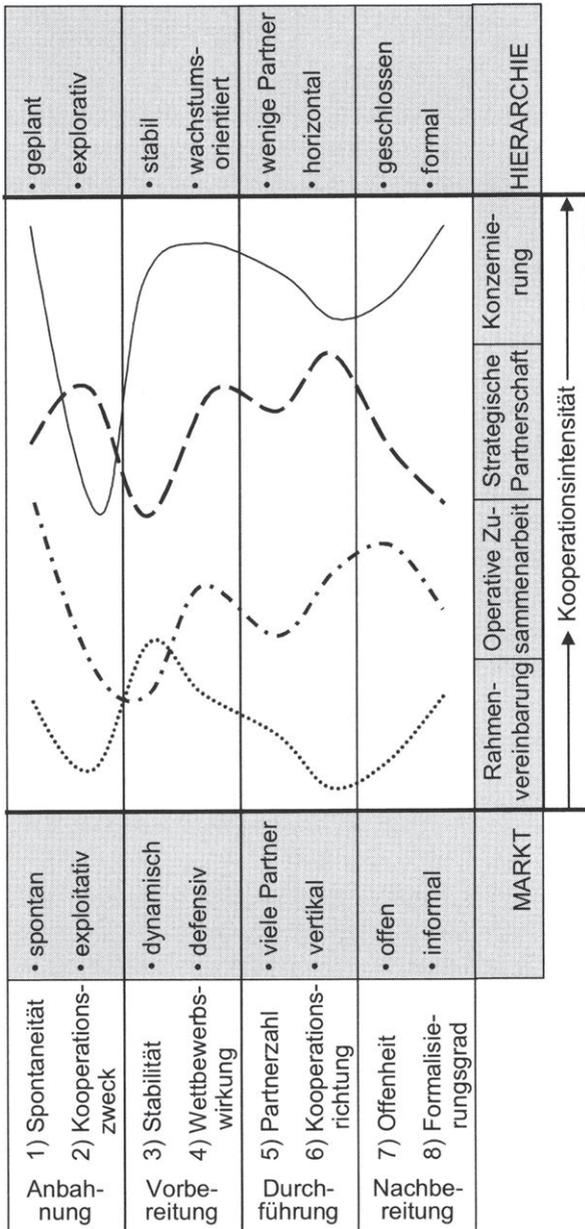


Abbildung 3.20: Die Kennlinien der KMU-Kooperationsformen.

Jedes der acht Merkmale kann in unterschiedlichen Intensitäten zwischen den jeweils links und rechts stehenden Extremalausprägungen realisiert werden und markiert somit einen

Punkt der skizzierten Linien. Um die große Vielfalt möglicher Linienverläufe (und damit Kooperationsformen) auf ein überschaubares Maß zu reduzieren, wird der Kooperationsbereich zwischen Markt und Hierarchie in die vier Formen mit wachsender Kooperationsintensität unterteilt. Die Übergänge zwischen diesen Kooperationsformen sind fließend, so dass keine konkreten Aussagen über die Linienverläufe gemacht werden können. Obwohl sich die Linienverläufe an einzelnen Stellen überlagern oder schneiden können, nimmt die Kooperationsintensität von der Rahmenvereinbarung über die Operative Zusammenarbeit und die Strategische Partnerschaft bis zur Konzernierung immer weiter zu.

Anhand der genannten Kriterien werden die vier Formen im nächsten Abschnitt einer genaueren Analyse unterzogen, die sich insbesondere mit der Gestaltung und den Einsatzbereichen auseinandersetzt. Abschließend ist festzuhalten, dass die hier vorgestellten Kennlinien der KMU-Kooperationsformen den KMU einen Gesamtüberblick über diejenigen Kooperationsstufen gewährleistet, die sich für eine mittelständische Zusammenarbeit anbieten. Dabei geht es nicht darum, konkrete Kooperationsformen einzuordnen, sondern darum, zwischen unterschiedlichen Kooperationsintensitäten zu differenzieren. Diese werden anhand der genannten Merkmale, die sich auf die vier Kooperationslebensphasen beziehen, unterteilt und bieten damit die Basis für eine situationsadäquate Modifikation bei der Kooperationsimplementierung durch KMU.

3.3 Gestaltungsformen mittelständischer Unternehmenskooperationen

Die verschiedenen Formen der Unternehmenskooperation lassen sich anhand der im vorangehenden Abschnitt behandelten Abgrenzungsmerkmale differenzieren. Aufgrund der begrenzten Managementkapazität in mittelständischen Unternehmen (vgl. nochmals Abschnitt 2.3.1) ist es insbesondere für KMU-Kooperationen bedeutend, den *Entscheidungsprozess* für eine Kooperation durch eine Begrenzung der Alternativenvielfalt zu vereinfachen. Dazu wird sowohl die Zahl der möglichen Kooperationsformen als auch die Anzahl der Trennkriterien zur Beschreibung dieser Kooperationsformen eingeschränkt.

Die Auswahl der geeigneten Kooperationsformen muss sich dabei an den Anforderungen der KMU orientieren, die mit dem Eingehen der Kooperation verbunden sind. Zum einen ist zu gewährleisten, dass den unterschiedlichen Situationen der KMU jeweils die angemessene Kooperationsform zugeordnet werden kann. Zum anderen sind *Gestaltungsempfehlungen* für die einzelnen Kooperationsformen abzugeben, um KMU einen Leitfaden zur Institutionalisierung der gewünschten Kooperation zur Seite zu stellen. Um diesen Anforderungen entsprechen zu können, wurden in Abschnitt 3.2.3 die Kennlinien der KMU-

Kooperationsformen eingeführt, die anhand von acht kooperationsrelevanten Kriterien die vier Kooperationsformen abgrenzen, die diesen Anforderungen bestmöglich entsprechen.

Im Folgenden werden diese vier Gestaltungsformen näher vorgestellt. Dabei werden die jeweiligen Einsatzbereiche und Voraussetzungen thematisiert und typische Problemfelder und Lösungsmöglichkeiten aufgezeigt, um möglichst anwendungsorientiert auf die entscheidenden Unterschiede zwischen den Formen einzugehen.

3.3.1 Rahmenvereinbarungen

Die schwächste Form der Unternehmenskooperation ist die *Rahmenvereinbarung*. Dabei schließen die Partnerunternehmen Rahmenverträge über Art und Umfang ihrer Zusammenarbeit innerhalb eines befristeten Zeitraums ab.⁴⁴² Beweggründe für die Zusammenarbeit sind beispielsweise:⁴⁴³

- Kostensenkung durch verbesserte Kapazitätsauslastung,⁴⁴⁴
- Minderung des Marktrisikos,⁴⁴⁵
- Nutzung von unternehmensexternem Wissen⁴⁴⁶.

Welche Bedingungen für die Realisation der genannten Zielvorstellungen bei der Implementierung zu berücksichtigen sind und welche technischen und organisatorischen Probleme auftreten können, ist Inhalt der folgenden Ausführungen.

3.3.1.1 Voraussetzungen und Einsatzbereiche der Rahmenvereinbarung

Nicht selten wird die Rahmenvereinbarung als *Einstiegsform* in die Intensivierung der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit betrachtet. Als schwächste Form der Kooperation führt sie zu einer relativ geringen gegenseitigen Verflechtung, so dass ihr auch das geringste unternehmerische Risiko anhaftet. Sie ist beschränkt auf einen Teilbereich des Unternehmens und ein Großteil der unternehmerischen Strukturen und Prozesse bleibt weitestgehend unberührt. Abbildung 3.21 zeigt einige mögliche Beispiele für das Eingehen einer Rahmenvereinbarung auf.

⁴⁴² Vgl. Möller (2002), S. 646.

⁴⁴³ Vgl. Steven/Schade (2004a), S. 117.

⁴⁴⁴ Vgl. Wiendahl et al. (2002), S. 181.

⁴⁴⁵ Vgl. Bauer/Stickel (1998), S. 436, die zwischen verschiedenen Risikokomponenten unterscheiden.

⁴⁴⁶ Vgl. Baumgarten/Hoffmann (2003), S. 35 sowie Lichtenthaler (2003), S. 227ff., und Schmidt (2003), S. 142.

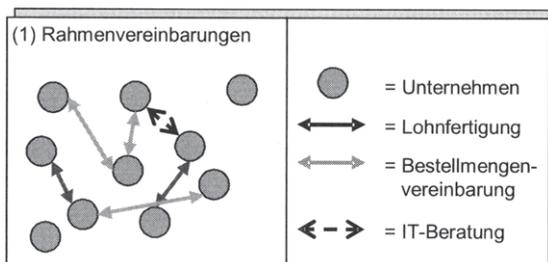


Abbildung 3.21: Die Rahmenvereinbarung.⁴⁴⁷

Der Handlungsspielraum innerhalb der Kooperation wird durch die vertraglichen Vereinbarungen stark eingeschränkt und für alle Beteiligten prognostizierbar gemacht.⁴⁴⁸ Auch die zeitliche Befristung führt zu einer Reduktion des Kooperationsrisikos, da die Vereinbarungen stets nur für einen überschaubaren Zeithorizont bindende Wirkung haben und danach entsprechend dem Kooperationserfolg sowie veränderten Umweltbedingungen angepasst werden können.

In der Regel werden Rahmenvereinbarungen zwischen Unternehmen geschlossen, die bereits Geschäftsbeziehungen miteinander unterhalten.⁴⁴⁹ Das *Risiko* dieser Kooperationsform ist demnach beschränkt, da lediglich vorhandene Beziehungen intensiviert werden. Aufgrund der guten Erfahrungen, die man mit dem zukünftigen Kooperationspartner bereits in der Vergangenheit gemacht hat, werden beispielsweise alle Anfragen auf diesen einen Lieferanten gebündelt und von der Strategie des multiple sourcing auf die des single sourcing gewechselt.⁴⁵⁰ Dadurch steigt bei diesem die Zahl sich ähnelnder Aufträge und es entstehen Regelmäßigkeiten in den Bedarfsverläufen. Die Abwicklung dieser konstant wiederkehrenden Aufträge lässt sich anhand vorherbestimmter Rahmenbedingungen vereinfachen, so dass Effizienzsteigerung durch die Ausnutzung von Skalenvorteilen möglich ist.

Ein anderer Weg, Rahmenvereinbarungen abzuschließen, ist die *gezielte Suche nach neuen Marktpartnern*.^{451 452} Veränderte Auftragsbedingungen, neue Herausforderungen durch eine Erweiterung der unternehmerischen Tätigkeiten oder auch die Notwendigkeit einer Neustrukturierung der Ressourcenbeschaffung können zu einer Umorganisation der Unter-

⁴⁴⁷ In Anlehnung an Steven/Schade (2004a), S. 119.

⁴⁴⁸ Wu/Kleindorfer (2005), S. 455ff., entwickeln ein spieltheoretisches Modell zur optimalen Vertragsgestaltung.

⁴⁴⁹ Zur Bevorzugung von Partnern, mit denen bereits erfolgreich Geschäftsprozesse abgewickelt wurden, vgl. Sydow/Windeler (1999), S. 222f. sowie Sydow (2002), S. 694.

⁴⁵⁰ Zu den verschiedenen Sourcing-Strategien vgl. Arnold (1996), Sp. 1861ff. sowie Faber (1998), S. 25ff.

⁴⁵¹ Vgl. Reinhart et al. (2002), S. 612.

⁴⁵² Swoboda (2000), S. 121, stellt fest, dass lediglich in 15% der Kooperationen vor Kooperationsbeginn kein Geschäftskontakt zwischen den Partnern bestand.

nehmensprozesse führen. Weil die veränderten Anforderungen mit den bestehenden Strukturen nur unzulänglich bewältigt werden können, werden externe Partner mit zusätzlichem Know-how und zusätzlichen Kapazitäten zur Unterstützung herangezogen.⁴⁵³

Im Gegensatz zu veränderten externen Anforderungen können auch unternehmensinterne, eher *strukturelle Probleme* Anlass für den Abschluss von Rahmenvereinbarungen sein. Diese Strukturprobleme können zum einen darauf beruhen, dass Überkapazitäten bestehen, die durch eine zusätzliche Übernahme von regelmäßig wiederkehrenden Aufträgen ausgelastet werden sollen. Zum anderen gibt es Unternehmensbereiche, in denen es sich für KMU nicht lohnt, eigene Kapazitäten aufzubauen. Insbesondere der Verzicht auf die Aneignung spezifischen Know-hows oder die Beschaffung kapitalintensiver Anlagen können hier als Kooperationsursachen benannt werden.

In der Praxis lassen sich viele *Beispiele* für einen lohnenswerten Einsatz der Rahmenvereinbarung zwischen KMU finden.

- Eine klassische Anwendung ist die Vereinbarung bestimmter Jahresbestimmungen, die anhand eines Abrufauftrags gehandelt werden.⁴⁵⁴ Das bestellende Unternehmen gibt den Gesamtbedarf über die Vertragslaufzeit an, Preise, Lieferzeiten und sonstige Konditionen werden bereits im Vorhinein für diesen Gesamtbedarf verhandelt. Lediglich die konkreten Bestellmengen sind während der Vertragslaufzeit zu determinieren.⁴⁵⁵
- Ein anderes Beispiel bezieht sich auf die Nutzung unternehmensexterner Kapazitäten.⁴⁵⁶ Dabei kann es sich um Lohnfertigung handeln, bei der ein Unternehmen regelmäßig auf eine bestimmte Produktionsanlage des Partners zurückgreift, um einzelne Arbeitsschritte zu fest vorgegebenen Lohnsätzen beim Partnerunternehmen durchführen zu lassen.⁴⁵⁷
- Eine Erweiterung der eigenen Produktionsstätte können KMU umgehen, indem Produktionsfläche in anderen Unternehmen angemietet wird, um dort eigene Maschinen zu positionieren, auf denen Mitarbeiter des Partnerunternehmens produzieren.⁴⁵⁸ Einerseits lassen sich Investitionskosten reduzieren und andererseits können Unternehmen, die in der Vergangenheit einem starken Schrumpfungsprozess unterlegen sind, ihre vorhandenen Gebäude und ihr Personal weiterhin nutzen.

⁴⁵³ Quack (2000), S. 77ff., betrachtet Messebesuche, die IHK sowie Fachverbände und Banken als mögliche Quellen bei der Suche nach geeigneten Partnern.

⁴⁵⁴ Zur Verstärkung der Zusammenarbeit innerhalb der Wertschöpfungskette vgl. Fischer et al. (2003), S. 60.

⁴⁵⁵ Wildemann (1997), S. 437, verweist auf die Vorteile eines gemeinsamen Beschaffungsmanagements.

⁴⁵⁶ Vgl. Reinhart et al. (2002), S. 610.

⁴⁵⁷ Zur Erweiterung des Produktspektrums durch Nutzung unternehmensexterner Kapazitäten vgl. CEPES (1968), S. 34.

⁴⁵⁸ Vgl. insbesondere Abschnitt 3.2 der vorliegenden Arbeit sowie Aurich et al. (2003), S. 59.

- Analog zu der Verlagerung von Produktivkapazitäten kann auch die Bereitstellung von Lagerraum im Zusammenhang mit einer Just-in-Time-Produktion als Beispiel für Rahmenvereinbarungen gesehen werden.⁴⁵⁹ Der Just-in-Time-Nachfrager betreibt Outsourcing bezüglich einzelner Unternehmensprozesse und erwartet vom Just-in-Time-Anbieter, bei Bedarfsmeldung binnen kurzer Frist zu liefern.⁴⁶⁰ Um diesen Flexibilitätsanforderungen entsprechen zu können, muss der Just-in-Time-Anbieter sowohl Produktions- als auch Lagerkapazitäten aufbauen.
- Nicht zuletzt ist auch der Abschluss von Beraterverträgen als Beispiel für die Rahmenvereinbarung zu erwähnen. Insbesondere KMU fehlen zum einen die Ressourcen⁴⁶¹ und zum anderen auch der Bedarf, um eine eigene Abteilung für Steuer- oder Rechtsfragen in ihrem Unternehmen zu etablieren und auszulasten. Dementsprechend werden Teilbereiche, wie auch beispielsweise die Betreuung der IT-Anlagen, an Spezialisten ausgelagert, um Kosten einzusparen und Know-how-Vorsprünge zu nutzen.

Die vorangehenden Beispiele machen deutlich, dass für Rahmenvereinbarungen insbesondere in mittelständischen Unternehmen ein weites Feld an Einsatzmöglichkeiten existiert. Um die Vorteilhaftigkeit dieser Kooperationsform beurteilen zu können, bedarf es allerdings einer problemorientierten Gestaltung, auf die im folgenden Abschnitt näher eingegangen wird.

3.3.1.2 Gestaltung und Spannungsfelder der Rahmenvereinbarung

Mit Bezug auf die *Kennlinien der KMU-Kooperationsformen* aus Abschnitt 3.2 lassen sich Rahmenvereinbarungen als die lockerste der vier dort beschriebenen Kooperationsformen klassifizieren. Folgende Merkmale zeichnen die Rahmenvereinbarung aus:

- spontane Initiierung, in der Regel zum Zweck der exploitativen Ressourcennutzung,
- hohe Dynamik durch zeitliche Begrenzung sowie defensive Wettbewerbsausrichtung zur Nutzung vorhandener Potenziale,
- viele Partner durch Partizipation in unterschiedlichen Kooperationen mit KMU aus unterschiedlichen Wertschöpfungsstufen,

⁴⁵⁹ Sertl (1968), S. 50, weist bereits sehr früh auf die Vorteile der Lagerhaltungskooperation hin.

⁴⁶⁰ Insbesondere zwischen Großunternehmen und KMU werden zunehmend Just-in-Time-Verträge abgeschlossen. Vgl. dazu Dörsam/Icks (1997), S. 10.

⁴⁶¹ Wagner/Mirtschink (2003), S. 41f., verweisen auf die Qualitätssteigerung, die mit dem Outsourcing von wissensintensiven Tätigkeiten verbunden ist.

- offene und flexible Gestaltung mit vorwiegend informalen Strukturen,⁴⁶² die sich auf Kooperationsaufgabe beschränken.⁴⁶³

Die verschiedenen *Gestaltungsfelder* der Rahmenvereinbarung beziehen sich auf die einzelnen Lebensphasen aus Abschnitt 3.2 (vgl. Abbildung 3.22). Mit der Bedeutung wird der Kooperationszweck und damit die Initiierung der Kooperation konkretisiert. Die räumliche Verteilung sowie die Vertragsgestaltung ergeben sich aus der Partnersuche und Strategiebestimmung im Rahmen der Vorbereitungsphase. Mit dem Informations- und Kommunikationssystem wird die Koordination während der Durchführungsphase unterstützt, schließlich werden die Kooperationsprozesse mit der Dokumentation vervollständigt.

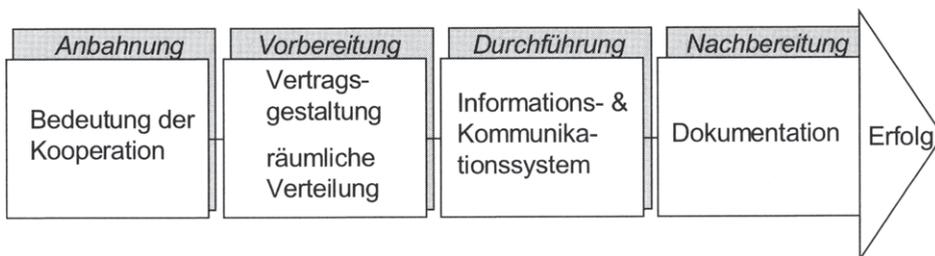


Abbildung 3.22: Gestaltungsfelder der Rahmenvereinbarung.

Aufgrund des stark eingeschränkten Aufgabengebiets kann die *Bedeutung* der Rahmenvereinbarung für die jeweiligen Unternehmen als untergeordnet bezeichnet werden. Die Kooperation bezieht sich auf ein Teilgebiet der Unternehmensprozesse, welches mehr oder minder starken strukturellen und organisatorischen Änderungen unterliegt. Wird z.B. die IT-Sicherheit an einen externen Dienstleister outgesourct, so ergeben sich Konsequenzen für die zuvor mit der Materie beschäftigten Mitarbeiter. Auch bei der Einführung einer Just-in-Time-Produktion ist mit Rückwirkungen auf die Materialbeschaffung sowie die Maschinenbelegungsplanung zu rechnen. Da jedoch jeweils nur Teilbereiche von der Rahmenvereinbarung betroffen sind, obliegt die Konzeptionierung und Gestaltung den jeweiligen Sachbearbeitern, die ihr fachliches Know-how bestmöglich einbringen. Lediglich die generelle Zustimmung und Vertragsunterzeichnung geschieht durch die Unternehmensleitung, Vertragsdetails hingegen werden selbst in kleinen, wenig diversifizierten Unternehmen durch die betroffenen Mitarbeiter bestimmt.

Dabei steht die *Vertragsgestaltung* in engem Zusammenhang mit der Erwartungshaltung der Kooperationspartner.⁴⁶⁴ Sowohl aus ihrer zum Teil langjährigen Marktkenntnis heraus

⁴⁶² Vgl. Wildemann (1997), S. 419; Letmathe (2001), S. 552.

⁴⁶³ Wildemann (1997), S. 433, beschreibt die notwendigen Verträge als offen und flexibel.

als auch anhand der Erfahrungen, die im Tagesgeschäft angesammelt werden, verfügen KMU über einen guten Einblick in ihr unternehmerisches Umfeld, anhand dessen sie Prognosen über die zukünftige Geschäftsentwicklung treffen.⁴⁶⁵ Zur Absicherung von erwarteten Trends und Entwicklungen werden Rahmenvereinbarungen abgeschlossen, mit denen potenzielle Risiken abgefangen und auf die Partner verteilt werden können. So lassen sich Preissteigerungen antizipieren, Bedarfsmengen sicherstellen und vorhandene Kapazitäten besser auslasten.⁴⁶⁶ In Abhängigkeit von der Stabilität der erwarteten Entwicklung werden Entscheidungen bezüglich der Vertragsdauer (in der Regel jeweils ein Jahr), des Kooperationsumfangs (z.B. Teilespektrum oder Aufgabengebiet sowie Konditionen) und potenzieller Vertragsstrafen (bei Nichterfüllung der vereinbarten Leistung) getroffen.

Um sich tatsächlich auf die neuen Vertragspartner verlassen zu können, sind die Unternehmer dennoch nicht selten an ausführlichen Gesprächen und Besuchen zur gegenseitigen Evaluierung interessiert. Haben sich die Partner einmal ein Bild von der beiderseitigen Kompetenz gemacht, spielt die *räumliche Distanz* vielfach nur noch eine untergeordnete Rolle. Da die Vertragsinhalte einerseits eindeutig determiniert sind und andererseits nur ein beschränkter Einfluss auf die Partnerunternehmen besteht, verlieren direkte gegenseitige Kontrollen während der Realisationsphase an Bedeutung. Somit ist es insbesondere aufgrund verbesserter Transportbedingungen möglich, Kooperationen mit räumlich weit entfernten Partnern einzugehen und damit komparative Kostenvorteile auszunutzen.⁴⁶⁷ Anders sieht die Situation jedoch bei der Verlagerung von Unternehmensprozessen an externe Dienstleister aus. Aufgrund der hohen Abhängigkeit von der Erfüllung der outgesourceten Aufgaben ist es ratsam, die schnelle Verfügbarkeit in Bedarfsfällen durch räumliche Nähe zwischen den Partnern sicherzustellen.⁴⁶⁸

Die meisten dieser Dienstleistungsaufgaben lassen sich durch die Nutzung moderner *Informations- und Kommunikationstechnologien* zusätzlich vereinfachen. Aufgrund der im Vergleich zur Marktlösung längerfristigen Zusammenarbeit verfügen die Kooperationspartner über unternehmensspezifisches Know-how und können - insbesondere bei kleineren Problemfällen - ebenso gut mittels Telefon beratend tätig werden.⁴⁶⁹ Da die Aufgabeninhalte bereits im Kooperationsvertrag spezifiziert wurden, reicht oftmals auch die Übermittlung von komprimierten Daten bezüglich Bedarfsmengen, Qualitätsanforderungen und Kapazitätsangebot des Lieferanten zur Vertragsrealisierung aus (vgl. dazu insbesondere

⁴⁶⁴ Eine umfassende Auseinandersetzung mit der vertraglichen Gestaltung von unternehmensübergreifenden Kooperationen leisten Luo/Tan (2003).

⁴⁶⁵ Darauf aufbauend lassen sich verbesserte Prognosen bezüglich Absatzmengen und Kapazitäten herstellen, vgl. Pibernik/Sucky (2004), S. 26.

⁴⁶⁶ Vgl. Dörsam/Icks (1997), S. 10.

⁴⁶⁷ Krüger (2004), S. 180ff., setzt sich mit der Beeinflussung von globalen Transportkosten auseinander.

⁴⁶⁸ Eine Auslagerung der IT-Abteilung ist nur dann rentabel, wenn sichergestellt werden kann, dass in Störfällen zeitnah reagiert und eingegriffen werden kann.

⁴⁶⁹ Vgl. Menze (1960), S. 33, der die positive Wirkung des verstärkten Informationsaustauschs thematisiert.

Abschnitt 4.4.3.1).⁴⁷⁰ Für die Ausführung eines Einzelauftrags ist es zudem unerlässlich, aktuelle Informationen über Transport- und Lagerkapazitäten auszutauschen, Sonderwünsche einzubringen und Änderungen in der Preiskalkulation frühzeitig zu thematisieren. Die stark standardisierbaren Informationen lassen sich mit den herkömmlichen Kommunikationsmitteln wie Telefon, Faxgerät oder E-Mail bewältigen, so dass keine nennenswerten Investitionen in Hard- und Software erforderlich werden.⁴⁷¹

Selbst für die *Steuerung und Dokumentation* der Kooperationsprozesse sind keine zusätzlichen Softwareinvestitionen notwendig. Der Schwerpunkt des Informationsbedarfs liegt bei den Güterflüssen innerhalb des vereinbarten Aufgabenbereichs und weniger auf den Finanz- und Erfolgsdaten des Partnerunternehmens. Im Mittelpunkt steht die Optimierung der zwischenbetrieblichen Logistik, die sich oft erst mittelfristig auf den Erfolg der einzelnen Partner auswirkt. Als problematisch erweist sich demnach nicht die technische Gestaltung, sondern die inhaltliche Bestimmung der unternehmensübergreifenden Informationsflüsse. Erst wenn alle Beteiligten über fundierte Informationen bezüglich der Kooperationsentwicklung in den Partnerunternehmen verfügen, können sie ihren eigenen Leistungsanteil determinieren. Ein gemeinsames Controlling der kooperationsrelevanten Informationen ist unerlässlich für den Erfolg der Zusammenarbeit. Dabei ist eine Komprimierung der Daten von Vorteil, da einerseits aggregierte Informationen in Form von Kennzahlen weniger Unternehmensinterna preisgeben und andererseits das Partnerunternehmen nicht unnötig mit Detailinformationen überhäuft wird.⁴⁷²

Um abschließend über die Vorteilhaftigkeit der Rahmenvereinbarung für mittelständische Unternehmen urteilen zu können, werden die *Vor- und Nachteile* dieser Kooperationsform in tabellarischer Form zusammengefasst (vgl. Tabelle 3.1). Mit Bezug auf die oben genannten Beweggründe lassen sich jedoch aufgrund der dargestellten Trade-offs stets nur situationsabhängige Aussagen machen. Generell ist festzuhalten, dass das Verhältnis zwischen den Partnern trotz der häufig bereits langjährig existierenden Geschäftsbeziehung aufgrund der befristeten Vertragslaufzeiten stets distanziert bleiben wird. Somit handelt es sich bei der Rahmenvereinbarung um eine weitgehend marktorientierte Kooperation, die in den meisten Fällen als reaktive Maßnahme bei veränderten Umweltbedingungen eingesetzt wird.⁴⁷³

⁴⁷⁰ Vgl. Steven/Große-Jäger (2003), S. 29.

⁴⁷¹ Vgl. Sieber (2001), S. 188; Wiendahl et al. (2002), S. 184. Die mangelnde Bereitschaft der KMU, darüber hinausgehende Investitionen in IuK-Technologien zu tätigen, beschreiben Grabowski et al. (2002), S.14. Zum Abstimmungsbedarf vgl. auch Kubicek/Klein (1994), S. 98f.

⁴⁷² Vgl. Steven/Schade (2004a), S. 125 sowie Abschnitt 4.4.1.

⁴⁷³ Vgl. Bellmann (1999), S. 209f.; Letmathe (2001), S. 551.

Beurteilungskriterium	Vorteile	Nachteile
Kosten	<ul style="list-style-type: none"> • Optimierung der Kapazitätsauslastung verbessert die Kapazitätsplanung in den Partnerunternehmen. • Erleichterung der Abwicklung eröffnet Kostensenkungspotenziale. 	<ul style="list-style-type: none"> • Auftragskonkurrenz innerhalb des Unternehmens erfordert Abwägung des kurz-/mittelfristigen Erfolgs. • Fehlender Einblick in Partnerunternehmen ermöglicht Hidden Action.
Risiko	<ul style="list-style-type: none"> • Absicherung gegen Preisschwankungen reduziert das Beschaffungsrisiko. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bindung ohne Kenntnis von Umweltentwicklungen (insb. Preis- und Nachfragestabilität) schafft Abhängigkeiten.
Wissen	<ul style="list-style-type: none"> • Intensivierung der Geschäftsbeziehung erleichtert Problemanalyse und erhöht die Reaktionsfähigkeit. 	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmen werden transparent gegenüber ihren Marktpartnern.

Tabelle 3.1: Beurteilungskriterien zur Vorteilhaftigkeit der Rahmenvereinbarung.

3.3.2 Operative Zusammenarbeit

Die nächst intensivere Gestaltungsform ist die *Operative Zusammenarbeit*, eine auftragsabhängige, gegenseitige Unterstützung von Unternehmen aus einem zuvor festgelegten Teilnehmerkreis, der sowohl regional orientiert als auch projektbezogen sein kann.⁴⁷⁴ In mittelständischen Unternehmen ist insbesondere die projektbezogene Zusammenarbeit üblich zur:

- Verkürzung der Durchlaufzeit durch Parallelisierung der Arbeitsschritte,⁴⁷⁵
- Verbesserung der Qualität durch Spezialisierungsvorteile und optimierte Schnittstellenabstimmung,⁴⁷⁶
- Einsparung von Kapazitäten durch Rückgriff auf Kooperationspartner.⁴⁷⁷

Dementsprechend konzentrieren sich die folgenden Ausführungen auf die Einordnung und Darstellung der projektbezogenen Zusammenarbeit als einer weiteren Form der zwischenbetrieblichen Kooperation.

⁴⁷⁴ Vgl. Fiebig (1996), S. 28; Sydow/Windeler (1999), S. 217; Sydow (2002), S. 695; Beispiele für die regionale Zusammenarbeit finden sich hingegen bei Dörsam/Icks (1997), S. 11ff.

⁴⁷⁵ Vgl. Baumgarten/Hoffmann (2003), S. 35; von Lukas (2003), S. 33.

⁴⁷⁶ Vgl. Jentsch/Neuhauser (2002), S. 10; Endres/Wehner (2001), S. 232, sehen die unternehmensübergreifenden Schnittstellen nicht als Problem, sondern als Herausforderung, kommunikativ tätig zu werden.

⁴⁷⁷ Vgl. Letmathe (2001), S. 551 sowie Reinhart et al. (2002), S. 613.

3.3.2.1 Voraussetzungen und Einsatzbereiche der Operativen Zusammenarbeit

Die Operative Zusammenarbeit eignet sich insbesondere für Unternehmen mit auftragsindividueller Produktion und ist somit prädestiniert für den Einsatz in KMU. Ausgangspunkt für die Kooperation ist der Bedarf an *auftragsspezifischen Fähigkeiten*, die nicht in einem einzelnen Unternehmen verfügbar sind und deshalb von verschiedenen Kooperationspartnern in die Auftragserstellung eingebracht werden (vgl. Abbildung 3.23).

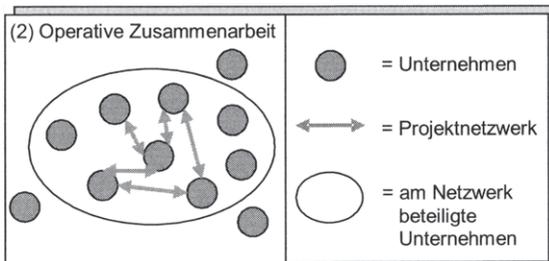


Abbildung 3.23: Die Operative Zusammenarbeit.⁴⁷⁸

Dabei findet sich eine Gruppe von Kooperationspartnern mit komplementären Kompetenzen und Leistungsspektren zusammen, die gemeinsam über das Potenzial verfügt, bestimmte branchentypische Projekte zu realisieren.⁴⁷⁹ Je nach Auftragsumfang wird dann auf die spezifischen Fähigkeiten der einzelnen Partner zurückgegriffen, die in wechselseitiger Zusammensetzung die einzelnen Projekte bearbeiten.⁴⁸⁰ Vorherige Abstimmungen über Organisation und Konditionen bilden den Rahmen der Operativen Zusammenarbeit.

Das *unternehmerische Risiko*, das mit der Partizipation an einer Operativen Zusammenarbeit verbunden ist, kann ähnlich wie bei den Rahmenvereinbarungen als gering eingeschätzt werden. Die Zusammenarbeit beschränkt sich stets auf die Projektrealisierung, wird nach Fertigstellung aufgelöst und erst bei Eintreffen eines neuen Auftrags wieder zusammengeführt. Somit sind die Unternehmen immer nur für das konkrete Projekt an ihre Partner gebunden und haben zusätzlich nach Vertragserfüllung die Gelegenheit, die Kooperation für spätere Projekte aufzukündigen. Obwohl der Zusammenhalt innerhalb der Gruppe auf unbestimmte Zeit angelegt ist, finden sich jeweils auftragsbezogen unterschiedliche Partner aus dieser Gruppe zusammen, so dass durchaus auch neue Teilnehmer in die Grup-

⁴⁷⁸ In Anlehnung an Steven/Schade (2004a), S. 119.

⁴⁷⁹ Vgl. Zelewski (1997), S. 231.

⁴⁸⁰ Vgl. Miles/Snow (1986), S. 62ff.

pe der möglichen Kooperationspartner aufgenommen werden oder bisherige Partner ausscheiden können.

Mit der wachsenden Nachfrage nach Systemlösungen und Komplettlieferungen ist die Bedeutung der Operativen Zusammenarbeit stark angestiegen.⁴⁸¹ Über alle Branchen verteilt lässt sich der Trend feststellen, dass Kunden einen vermehrten Wert auf Serviceleistungen legen und das so genannte *One-Stop-Shopping* favorisieren.⁴⁸² Sowohl bei der Industriegüter- als auch bei der Konsumgüterbeschaffung wird der Beschaffungsaufwand minimiert, indem möglichst weite Bereiche der Nachfrage auf einen Ansprechpartner gebündelt werden. Da jedoch insbesondere KMU in der Regel nicht in der Lage sind, auf die vielfältigen Kundenwünsche einzugehen, schließen sie sich zusammen, um gemeinsam die gewünschte Paketleistung zu erstellen. Dabei existieren viele Möglichkeiten für die gewinnbringende Nutzung einer Operativen Zusammenarbeit:

- Die komplementäre Zusammenführung von Produktivkapazitäten ist als Operative Zusammenarbeit denkbar.⁴⁸³ Produktionsunternehmen mit unterschiedlichen Ressourcen und Kompetenzen bringen jeweils eine Teilleistung in die Gesamterstellung mit ein, die unter einer zentralen Leitung koordiniert und vermarktet wird.
- Auch der Zusammenschluss von kreativen und ausführenden Kräften bietet Ansatzpunkte für eine Operative Zusammenarbeit. Wenn sich ein Projektbüro mit der Konzeptionierung und Gestaltung eines bestimmten Produkts beschäftigt hat, werden Produktionsunternehmen für die Realisation dieser Gestaltungsvorschläge gesucht.⁴⁸⁴
- Ein weiteres typisches Beispiel für die Operative Zusammenarbeit stellt die Baustellenfertigung dar.⁴⁸⁵ Um die Koordination der Handwerker, die ihre einzelnen Gewerke in den Entstehungsprozess einbringen, für den Bauträger zu vereinfachen, übernehmen die Handwerker es selbst, sich zeitlich aufeinander abzustimmen.
- Die Zusammensetzung intermodaler logistischer Ketten kann ebenfalls als Operative Zusammenarbeit organisiert werden.⁴⁸⁶ Verschiedene Logistikdienstleister schließen sich zusammen, um multimodale Verkehrsleistungen zu erbringen, wobei

⁴⁸¹ Vgl. Wildemann (1997), S. 424f. sowie Blecker (1999), S. 40.

⁴⁸² Zur wachsenden Bedeutung von Serviceleistungen vgl. ebenfalls Wildemann (1997), S. 430. Vgl. auch Arnold (1996), Sp. 1861ff.

⁴⁸³ Die Notwendigkeit zur Diversifizierung von Produktionsstandorten in KMU sowie mögliche Steuerungskonzepte beschreiben Luczak et al. (2002), S. 17ff.

⁴⁸⁴ Vgl. Krause et al. (2003), S. 519; Baer et al. (2003), S. 251ff., beschreiben den idealisierten Ablauf eines kooperativen Engineeringprozesses.

⁴⁸⁵ Vgl. Letmathe (2001), S. 557.

⁴⁸⁶ Vgl. die Ausführungen von Hautau/Zimmermann (2003).

insbesondere der Straßengüterverkehr von mittelständischen Unternehmen erbracht wird.

- Die vermehrte Nachfrage nach Leistungsbündeln erfordert häufig die Zusammenarbeit von Sachgüterherstellern und Dienstleistungsunternehmen.⁴⁸⁷ Insbesondere KMU sehen sich nicht in der Lage, ihren Sachgüterabsatz mit dem zusätzlichen Angebot von Schulungsveranstaltungen oder Wartungsdiensten abzurunden, so dass sie sich hierbei auf spezialisierte Dienstleister berufen müssen.

Abschließend ist festzuhalten, dass sich die Operative Zusammenarbeit stets dann anbietet, wenn Aufträge mit stark schwankenden Leistungsanforderungen zu realisieren sind und die verschiedenen dazu benötigten Ressourcen nicht in einem einzelnen Unternehmen gebündelt werden können. Die bestmögliche Abstimmung der verschiedenen Ressourcen aufeinander wird im nächsten Abschnitt thematisiert.

3.3.2.2 Gestaltung und Spannungsfelder der Operativen Zusammenarbeit

Mit der Operativen Zusammenarbeit geht eine erste Intensivierung der Kooperation einher.⁴⁸⁸ Anhand der Kriterien der *Kennlinien der KMU-Kooperationsformen* in Abbildung 3.20 lassen sich folgende Besonderheiten der Operativen Zusammenarbeit festhalten:

- geplante Kooperationsanbahnung, da bewusste Aufstellung der allgemeinen Kooperationsbedingungen, vorwiegend exploitative Ressourcennutzung,
- mäßige Dynamik durch vorherige Festlegung der Abstimmungsmechanismen, Zusammenarbeit stärker wachstumsorientiert als Rahmenvereinbarung,
- wechselseitige Erbringung der Kooperationsleistung durch viele Partner, wobei die Partner sowohl gleiche als auch unterschiedliche Positionen in der Wertschöpfungskette einnehmen,⁴⁸⁹
- informelle Organisation der Zusammenarbeit, zudem offen für Veränderungen des Teilnehmerkreises.⁴⁹⁰

Zusätzlich zu den phasenspezifischen Gestaltungsspielräumen aus Abbildung 3.22 wird bei der Operativen Zusammenarbeit auch die Entscheidungskompetenz thematisiert, die weitere Rückschlüsse auf die Koordination während der Durchführungsphase zulässt. Darüber

⁴⁸⁷ Vgl. Steven/Große-Jäger (2003), S. 27ff.

⁴⁸⁸ Zur Konzeptierung vgl. insbesondere Hansmann/Ringle (2004).

⁴⁸⁹ Vgl. Sydow (2002), S. 694.

⁴⁹⁰ Vgl. Mertens (1994), S. 170; Sydow/Windeler (1999), S. 216 und insbesondere S. 220; Letmathe (2001), S. 553.

hinaus orientiert sich die Darstellung an den Gestaltungsfeldern aus Abschnitt 3.3.1.2 und erleichtert damit die Vergleichbarkeit der verschiedenen Kooperationsformen.

Da die einzelnen Aufträge unterschiedliche Anforderungen an die Kooperation stellen und sich die Partner jeweils auftragsadäquat zusammenfinden, sind Detailvorgaben für die Realisation nicht denkbar. Es ist zu berücksichtigen, dass die *Bedeutung* der Zusammenarbeit von den Beteiligten unterschiedlich stark wahrgenommen wird. Je nach Umfang und Aufgabeninhalt der einzelnen Projekte sind die verschiedenen Partner unterschiedlich intensiv in den Erstellungsprozess eingebunden, so dass sie mehr oder weniger starke Rückwirkungen auf alle nicht von der Kooperation betroffenen Prozesse zu erwarten haben. Während die Kooperationsaufgaben in manchen Unternehmen einen Großteil des gesamten Auftragsvolumens ausmachen, füllen andere Kooperationspartner lediglich frei bleibende Kapazitäten mit den Kooperationsaufträgen aus.⁴⁹¹

Dennoch kommt auch die Operative Zusammenarbeit nicht um die Formulierung *vertraglicher Grundlagen* herum.⁴⁹² Dabei reicht es meistens aus, die verschiedenen zur Verfügung stehenden Ressourcen in einen Katalog aufzunehmen, Kapazitätseinheiten mit Preisen zu bewerten und die Bedingungen der Kapazitätsanspruchnahme eindeutig zu determinieren.⁴⁹³ Mit der Festlegung von Preisen kann bereits im Vorhinein über die Erfolgsverteilung entschieden werden, außerdem ist zu bestimmen, nach welchen Kriterien die Teilaufträge bei Vorliegen redundanter Kapazitäten verteilt werden. Im Zusammenhang mit der Auftragsakquise ist vorab zu klären, wer die Auftragskoordination innerhalb der Zusammenarbeit übernimmt und wie die Kooperation nach außen hin auftritt.⁴⁹⁴ Dementsprechend beschränkt sich die Vertragsgestaltung auf die Vorgabe allgemeiner Handlungsanweisungen, bezüglich der konkreten Projekte hingegen werden keine Regelungen vorgegeben.

Dementsprechend können auch nur wenige allgemeingültige Aussagen über die *Entscheidungskompetenz* in den Unternehmen gemacht werden. Die Entscheidung, sich an einer Operativen Zusammenarbeit zu beteiligen, sowie die Gestaltung der Rahmenbedingungen fallen grundsätzlich in den Aufgabenbereich der Unternehmensleitung, da sich das Unternehmen mit seinen Rahmenvorgaben langfristig bindet und somit strategisch planen muss.

⁴⁹¹ Vgl. Wildemann (1997), S. 429. Bei der großen Anzahl an Kooperationspartnern wäre es utopisch, die Bedingung aufzustellen, dass alle Partner eine gleich große Beteiligung bzw. einen gleich hohen Nutzen an der Zusammenarbeit haben müssen. Im Gegensatz dazu ist es lediglich erforderlich, dass jeder einzelne Partner aufgrund einer positiven Kosten-Nutzen-Relation an der Partizipation interessiert ist. Vgl. dazu abermals Abschnitt 3.2.1 dieser Arbeit.

⁴⁹² Vgl. Gierl/Bambauer (2002), S. 337ff.

⁴⁹³ Vgl. Zelewski (1997), S. 236 sowie Grabowski et al. (2002), S. 14; Fischer et al. (2003), S. 61.

⁴⁹⁴ Vgl. Wildemann (1997); S. 423; vgl. auch Quack (2000), S. 12, der sich mit der Frage auseinandersetzt, ob sich mit einer Veröffentlichung der internen Zusammenarbeit von Unternehmen positive Wettbewerbswirkungen erzielen lassen.

Die Gestaltung der einzelnen Kooperationsprojekte hingegen kann je nach Aufgabenumfang und Auftragswert entweder vollständig operativ geplant oder mit der Unternehmensleitung abgestimmt werden. Insgesamt sinkt jedoch die Belastung der Unternehmensführung, da ein Großteil der standardisierten Abläufe innerhalb der Zusammenarbeit keiner besonderen Aufmerksamkeit der Führung bedarf.

Da bei der Partnersuche in der Regel auf bekannte Marktpartner zurückgegriffen wird, ist auch von einer engen *räumlichen Bindung* auszugehen. Die Partner sind nicht selten in derselben Region (vielleicht sogar im selben Gewerbegebiet) ansässig, oftmals bestehen persönliche Kontakte zwischen den Mitarbeitern der einzelnen Partnerunternehmen.⁴⁹⁵ Insbesondere die Tatsache, dass die Unternehmen bei der Operativen Zusammenarbeit wechselseitig am selben Projekt arbeiten, erfordert kurze Transportwege und -zeiten, um den gesamten Produktionsprozess möglichst flexibel gestalten zu können. Gemeinsame Entwicklungsprozesse werden durch die gemeinsame Begutachtung am Entstehungsort vereinfacht und somit lassen sich Schnittstellenprobleme zwischen den Partnern reduzieren.

Der persönliche Kontakt kann bei einer engen projektbezogenen Zusammenarbeit als entscheidender Erfolgsfaktor gesehen werden, da aufgrund der Auftragsindividualität stets mit unerwarteten Problemfällen zu rechnen ist, die zeitkritisch zu bewältigen sind.⁴⁹⁶ Über den persönlichen Kontakt hinaus bedarf eine Operative Zusammenarbeit jedoch auch einer Verknüpfung der *IuK-Technologien*, um den Auftragsfortschritt bei den verschiedenen Partnern laufend überwachen zu können. Zur Bewältigung der vielfältigen Interaktionen sind alle Projektpartner auf umfangreiche Informationen über die notwendigen Kapazitäten und Fähigkeiten für die Gestaltung des gemeinsamen Projekts angewiesen.⁴⁹⁷ Durchlaufzeiten, Losgrößen, Materialqualitäten und -verfügbarkeiten beschreiben den aktuellen Produktionsprozess und gehen damit über die zwischenbetriebliche Logistikkoordination hinaus.⁴⁹⁸ Für die Optimierung der eigenen Disposition ist die gemeinsame Verwendung von elektronischen Märkten⁴⁹⁹ oder Collaborative-Planning-Systems⁵⁰⁰ in Erwägung zu ziehen.⁵⁰¹

⁴⁹⁵ Vollmer et al. (2003), S. 27, betonen die Bedeutung der Mitarbeiterkontakte für die Flexibilisierung der Kooperation.

⁴⁹⁶ Vgl. Endres/Wehner (2001), S. 225 sowie Hess et al. (2003), S. 20.

⁴⁹⁷ Vgl. Bauer/Stickel (1998), S. 434 sowie Steven (2001a), S. 86; Dudek et al. (2002), S. 51; Reinhart et al. (2002), S. 611.

⁴⁹⁸ Vgl. Sieber (2001), S. 183; Werners/Thorn (2002), S. 56.

⁴⁹⁹ Vgl. Bullinger et al. (1995), S. 21f.

⁵⁰⁰ Einen Überblick geben Junginger et al. (2002), S. 40f. Die Funktionen des CPS beschreiben Jentsch/Neuhauser (2002), S. 12. Vgl. auch Pibernik/Sucky (2004), S. 25.

⁵⁰¹ Vgl. Jentsch/Neuhauser (2002), S. 9f.; Linder et al. (2003), S. 48.

Die *Steuerung und Dokumentation* der Zusammenarbeit vollzieht sich auf zwei Ebenen. Zunächst benötigen alle Beteiligten die jeweils aktuellen Daten aller Kooperationspartner über ihr derzeitiges Kapazitäts- und Leistungsspektrum, um darauf aufbauend die Teilaufträge innerhalb der Zusammenarbeit zuweisen zu können.⁵⁰² Darüber hinaus müssen die Projektbeteiligten Informationen über den Auftragsfortschritt während der Projekterstellung austauschen.⁵⁰³ Da eine Verkettung der Informationsflüsse über integrierte IuK-Systeme nicht für alle beteiligten KMU vorauszusetzen ist,⁵⁰⁴ ist zu überlegen, welche Alternativen zu den traditionellen Besprechungen und Treffen nutzbar gemacht werden können.⁵⁰⁵ Die Einführung eines unternehmensübergreifenden Controllingsystems, welches die Realisation der gemeinsamen Projekterstellung unterstützt, erscheint dabei als unverzichtbares Gestaltungsinstrument (vgl. Abschnitt 4.4.3.2).

Beurteilungskriterium	Vorteile	Nachteile
Zeit	<ul style="list-style-type: none"> • Parallelisierung von Arbeitsschritten beschleunigt den Herstellungsprozess. 	<ul style="list-style-type: none"> • Schnittstellenabstimmung sowie räumliche Transformation erfordern zusätzliche Zeitpuffer.
Qualität	<ul style="list-style-type: none"> • Nutzung von Spezialistenwissen sowie spezialisierter Ressourcen steigert die Leistungsfähigkeit. 	<ul style="list-style-type: none"> • Auftragsdezentralisation erschwert die Zuordnung von Fehlern.
Kosten	<ul style="list-style-type: none"> • Einsparung von Kapazitäten durch Rückgriff auf Partner reduziert Fixkosten. • Zusätzliche Aufträge können realisiert werden. 	<ul style="list-style-type: none"> • Verlust von Kompetenzen durch Verlagerung an Externe reduziert Flexibilität. • Offenlegung von Kundenstrukturen durch Verlagerung von Aufträgen.

Tabelle 3.2: Beurteilungskriterien zur Vorteilhaftigkeit der Operativen Zusammenarbeit.

Die regelmäßige Auseinandersetzung mit den *Chancen und Risiken* der Operativen Zusammenarbeit orientiert sich an den Kriterien der folgenden Tabelle 3.2. Dabei ist zu berücksichtigen, dass eine Operative Zusammenarbeit als aktive wettbewerbspolitische Maßnahme zur Stärkung der eigenen Marktmacht genutzt wird und somit nicht der einzelne Projekterfolg, sondern die langfristige Leistungssteigerung im Vordergrund steht. Dennoch hängt ein Fortbestehen der Kooperation stets vom Erfolg der einzelnen Projekte ab, so dass

⁵⁰² Vgl. Zelewski (1997), S.233f.; Büchel (2003), S. 92.

⁵⁰³ Vgl. Letmathe (2001), S. 555; Fischer et al. (2003), S. 62.

⁵⁰⁴ Vgl. von Lukas (2003), S. 34.

⁵⁰⁵ Vgl. Sieber (2001), S. 198f.

die Operative Zusammenarbeit abschließend als Kooperationsform mit marktähnlichen Strukturen bezeichnet werden kann.⁵⁰⁶

3.3.3 Strategische Partnerschaft

Die *Strategische Partnerschaft* ist eine Vereinbarung zwischen meist wenigen Unternehmen zur dauerhaften Zusammenarbeit, die ausschließlich einen bestimmten Geschäftsbereich betrifft.⁵⁰⁷ Die Zusammenarbeit beruht auf einer engen Verflechtung, die auch gemeinsame Investitionen innerhalb des betroffenen Geschäftsbereichs erfordert. Die Strategiebestimmung erfolgt nicht autonom, sondern ist auf gemeinsame Ziele gerichtet, wie zum Beispiel:

- gemeinsames Vorgehen auf strategisch entscheidenden Wettbewerbsmärkten,⁵⁰⁸
- Neutralisierung von Wettbewerbsbeziehungen,⁵⁰⁹
- Zusammenlegen von Kompetenzen zur Markterweiterung.⁵¹⁰

Aufgrund ihrer langfristigen Zielorientierung ist die Strategische Partnerschaft im Vergleich zu den vorherigen Kooperationsformen durch eine deutlich höhere Verflechtungsintensität gekennzeichnet. Der zielbezogene Ressourceneinsatz und die bewusste Gestaltung nehmen deshalb einen besonderen Stellenwert ein.

3.3.3.1 Voraussetzungen und Einsatzbereiche der Strategischen Partnerschaft

Strategische Partnerschaften werden vorzugsweise von Unternehmen eingegangen, die im *selben Marktsegment* tätig sind. Sie bringen ein ähnliches Vorwissen, symmetrische Fähigkeiten und die Konzentration auf den selben Kundenkreis in die Partnerschaft ein.⁵¹¹

⁵⁰⁶ Vgl. Bullinger et al. (1995), S. 20, die als zentrales Element für die Klassifikation dieser Kooperationsform die Kapazitätskoordination über Angebot und Nachfrage angeben.

⁵⁰⁷ Vgl. Hellfeier (1999), S. 38.

⁵⁰⁸ Vgl. Kubicek/Klein (1994), S. 96.

⁵⁰⁹ Vgl. Hungenberg et al. (2002), S. 265.

⁵¹⁰ Vgl. Letmathe (2001), S. 555; von der Oelsnitz (2003), S. 517.

⁵¹¹ Vgl. Lutz (1993), S. 44 sowie abermals von der Oelsnitz (2003), S. 517.

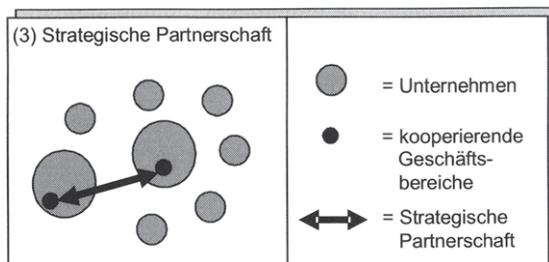


Abbildung 3.24: Die Strategische Partnerschaft.⁵¹²

Einerseits wird die Kooperation dadurch erleichtert, da die Beteiligten mit den gleichen Problemen konfrontiert werden und ein besseres Verständnis füreinander entwickeln können. Andererseits konkurrieren sie mit vergleichbaren Produkten um denselben Kundenkreis, so dass sie sich stets nur eingeschränkt gegenseitiges Vertrauen schenken können.⁵¹³ Um aus Konkurrenten Partner zu machen, bedarf es demnach eines bewussten Akklimatisierungsprozesses.

Die gegenseitige Abstimmung wird zusätzlich dadurch erschwert, dass sich die Zusammenarbeit stets nur auf einen Teilbereich der Unternehmen, z.B. einen Geschäftsbereich, eine Produktlinie oder einen Produktionsprozess, beschränkt. In allen anderen Unternehmensbereichen bleiben die ursprünglichen Konkurrenzbeziehungen erhalten,⁵¹⁴ so dass mit einer Vertrauensverletzung ein erhebliches *unternehmerisches Risiko* einhergeht.⁵¹⁵ Neben der Gefahr, wettbewerbsrelevante Informationen an den Konkurrenten preiszugeben, besteht zudem ein Risikofaktor in der Notwendigkeit gemeinsamer Investitionen.⁵¹⁶ Aufgrund der strategischen Bindung werden Investitionen in IuK-Technologien sowie in gemeinsam zu errichtende Kapazitäten erforderlich, die einen schnellen Austritt aus der Partnerschaft verhindern.⁵¹⁷

Dementsprechend eignet sich die Strategische Partnerschaft nur für Kooperationsprojekte, die auf Dauer und nicht auf eine zeitliche Befristung angelegt sind. Die gemeinsamen Investitionen müssen sich über ihre gesamte *Nutzungsdauer* rechnen, zudem ist zu bestimmen, wie die gemeinschaftlich erwirtschafteten Erfolge auf die Beteiligten zugerechnet

⁵¹² In Anlehnung an Steven/Schade (2004a), S. 119.

⁵¹³ Vgl. Wiendahl et al. (2002), S. 187f.; Baumgarten/Hoffmann (2003), S. 36; Pibernik/Sucky (2004), S. 30.

⁵¹⁴ Vgl. Blecker (1999), S. 39; Hungenberg et al. (2002), S. 266; von der Oelsnitz (2003), S. 517.

⁵¹⁵ Zum Vertrauensverlust vgl. Galford/Seibold Dapeau (2003).

⁵¹⁶ Vgl. Bauer/Stickel (1998), S. 435. Die Notwendigkeit gemeinsamer Investitionen und damit die stärkere Institutionalisierung von strategisch ausgerichteten Kooperationen sieht Mertens (1994), S. 169, als entscheidenden Wettbewerbsnachteil gegenüber Kooperationen, die sich auf eine Operative Zusammenarbeit beschränken.

⁵¹⁷ Wildemann (1997), S. 429, bezeichnet in diesem Zusammenhang die Investitionen zur Verbesserung der Koordinationseffizienz als Sunk Costs.

werden. Da die Partner sowohl ihr Kapital als auch ihr Know-how in die Kooperation einbringen, sind detaillierte vertragliche Regelungen bei der Strategischen Partnerschaft im Gegensatz zu den vorangehenden Kooperationsformen unabdingbar. Verantwortlichkeiten und Handlungsspielräume sind bereits im Vorhinein klar einzugrenzen, nicht zuletzt, um die eindeutige Distanzierung zu den Unternehmensbereichen sicherzustellen, die nach wie vor im Konkurrenzverhältnis zueinander stehen.

Neben der vertraglichen Einigung spielt auch das *Vertrauen* zwischen den Partnern eine entscheidende Rolle. Um die gegenseitige Akzeptanz zu gewährleisten, ist besonderer Wert auf die bewusste Partnersuche und Partneranalyse zu legen. Mögliche Kooperationspartner finden sich zumeist aus bereits bestehenden Kontakten und der langjährigen Erfahrung mit dem Marktverhalten der Partner. Nur wenn das strategische Verhalten der Kooperationspartner sicher prognostiziert werden kann, bieten sich Ansatzpunkte für eine gemeinsame Strategieorientierung. Einsatzbereiche können dabei folgendermaßen aussehen:

- Zur Neutralisierung von Wettbewerbsbeziehungen eignet sich eine Abstimmung der eigenen Kapazitäten gegenüber weiteren Konkurrenten. Eine gemeinsam zu errichtende Geschäftsstelle kann beispielsweise den Kundenkontakt und die Marktpräsenz erhöhen.⁵¹⁸
- Auch gemeinsame Investitionen in neue Fertigungstechnologien ermöglichen es den Kooperationspartnern, entscheidende Wettbewerbsvorteile hinsichtlich Qualitätsverbesserung oder Kostenminimierung zu realisieren.
- Die Erschließung neuer Märkte wird durch eine Abstimmung von Forschungsaktivitäten beschleunigt.⁵¹⁹ Durch die Zusammenlegung von Know-how und bereichsspezifischen Kompetenzen können Zeitvorsprünge hinsichtlich der Marktreife von Innovationen genutzt werden.⁵²⁰
- Auch für grenzüberschreitende Kooperationsprojekte kann die Strategische Partnerschaft vorteilhaft sein.⁵²¹ Beispielsweise würde es eine Strategische Partnerschaft zwischen einer in- und einer ausländischen Steuerberatungskanzlei ermöglichen, gemeinsam ein internationales Beratungsangebot zusammenzustellen. Beide Kanzleien stimmen ihr Serviceangebot aufeinander ab und spezialisieren sich auf die Bedürfnisse von Unternehmen mit ausländischen Tochterunternehmen.

Generell ist festzuhalten, dass mannigfaltige Einsatzbereiche für Strategische Partnerschaften bestehen. Aufgrund der intensiven gegenseitigen Verflechtung ist dabei besonderer Wert auf die bewusste Planung und Steuerung der Kooperationsprozesse zu legen.

⁵¹⁸ Vgl. Letmathe (2001), S. 553.

⁵¹⁹ Vgl. Krause et al. (2003), S. 520.

⁵²⁰ Für die Bedeutung des Know-how-Transfers vgl. Vizjak (1990), S. 91.

⁵²¹ Vgl. Steven/Schade (2004a), S. 127f.

3.3.3.2 Gestaltung und Spannungsfelder der Strategischen Partnerschaft

Mit Bezug auf die *Kennlinien der KMU-Kooperationsformwahl* aus Abschnitt 3.2.3.2 zeigt sich, dass Strategische Partnerschaften aufgrund ihres vergleichsweise hohen unternehmerischen Risikos einer sorgfältigen Planung der Kooperationsbeziehung bedürfen. Die Zusammenarbeit dient der strategischen Neuaufstellung der beteiligten Partner, da nicht nur vorhandene Kapazitäten genutzt, sondern auch neue Ressourcen gemeinsam erschlossen werden.⁵²² Folgende Kriterien kennzeichnen die Strategische Partnerschaft:

- vergleichsweise hoher Planungsaufwand, da sowohl exploitative als auch explorative Ressourcennutzung,
- stabile und wachstumsorientierte Aufstellung,
- wenige, zumeist horizontal angeordnete Kooperationspartner,⁵²³
- fester Teilnehmerkreis bei mäßiger Formalisierung.⁵²⁴

Das wachsende Risiko, das mit der Kooperationsintensivierung einhergeht, lässt sich nur dann rechtfertigen, wenn auch die *Bedeutung* für die einzelnen Kooperationspartner zunimmt. Da Strategische Partnerschaften explizit zum Zwecke der strategischen Weiterentwicklung eingegangen werden, kann von einer hohen Kooperationsrelevanz ausgegangen werden. Da sich eine strategische Neuorientierung stets auf die gesamte Unternehmensstrategie der Partner auswirkt, müssen auch alle Nicht-Kooperationsbereiche in der Kooperationsplanung berücksichtigt werden. Insbesondere mit Hinblick auf die Nischenfokussierung der KMU-Partner ist von einem beschränkten Handlungsfeld der KMU und damit einer zusätzlichen Relevanz der Partnerschaft auszugehen.

Die stärkere Bindung erfordert nicht zuletzt auch eine Stärkung der *vertraglichen Kooperationsbasis*. Dazu ist zunächst die Intensivierung der zwischenbetrieblichen Informationsverflechtung notwendig. Im Gegensatz zu den vorherigen Konzepten reicht bei einer Strategischen Partnerschaft eine schematisierte Informationsversorgung nicht aus, denn die Realisation einer gemeinsamen Strategie generiert einen weitaus größeren Informationsbedarf. Über die Bewältigung der alltäglichen Kooperation hinaus müssen die Erfolgsbeiträge bestimmt und aufgeteilt werden. Insbesondere aufgrund der Eingrenzung des Kooperationsbereichs ist darauf zu achten, dass wettbewerbsrelevante Daten vor unberechtigtem Zugriff anderer Unternehmensbereiche geschützt werden. Die fehlende organisatorische Abgrenzung in KMU sowie die starke Zentralisation auf die Unternehmensführung sind bei der Verteilung der Zugriffsrechte zu berücksichtigen.

⁵²² Vgl. Vizjak (1990), S. 100f.

⁵²³ Vgl. Hellfeier (1999), S. 38f.; Hungenberg et al. (2002), S. 265.

⁵²⁴ Vgl. Hellfeier (1999), S. 43 sowie S. 45.

Um die verschiedenen Kooperationsentscheidungen unternehmensübergreifend treffen zu können, ist es unabdingbar, dass Verantwortliche aus sämtlichen beteiligten Unternehmen in die *Entscheidungsprozesse* integriert werden. Damit wird gewährleistet, dass die Entscheidungsfindung von allen akzeptiert wird und alle Partner vom spezifischen Know-how der Kooperation profitieren. Auch die gemeinsame Kalkulation der Aufträge ist von Bedeutung, um einerseits eine einseitige Bereicherung einzelner Partner zu verhindern und andererseits zu gewährleisten, dass das Kooperationsprojekt für alle Beteiligten rentabel ist.⁵²⁵ Der Anteil des Kooperationsgeschäfts am Gesamtunternehmererfolg ist aufgrund der strategischen Bedeutung als hoch einzuschätzen, so dass die mittelständische Unternehmensleitung sowohl an der Strategieformulierung als auch an der Strategieüberwachung zu beteiligen ist.

Da bei der Partnerwahl strategische Aspekte überwiegen, spielt die *räumliche Nähe* der Partner nur eine untergeordnete Rolle. Häufig finden sich Kooperationspartner aus unterschiedlichen Regionen oder Ländern zusammen, um jeweils das bereichsspezifische Know-how des einen Partners und den regionalen Kompetenzvorteil des anderen Partners bündeln zu können. Nicht selten wird die Strategische Partnerschaft als internationales „Testgelände“ für innovative Ideen und Projekte genutzt, deren strategische Bedeutung die Wettbewerbsfähigkeit der jeweiligen Partner stärken soll.⁵²⁶ Liegt eine grenzüberschreitende Kooperation vor, so sind den jeweils ausländischen Partnern zusätzlich Informationen bezüglich der länderspezifischen Besonderheiten zur Verfügung zu stellen.

Für die Durchführung dieser umfassenden Kooperationstätigkeit ist die *Nutzung eines gemeinsamen Informationssystems* sinnvoll.⁵²⁷ Dieses System muss auf die Informationsbedürfnisse der einzelnen Partner abgestimmt werden und in der Lage sein, den gesamten Kooperationsprozess zu begleiten. Schwierigkeiten wird die Einbindung in die unternehmens- und zudem häufig auch länderspezifischen Systeme der Partner mit sich bringen. Schnittstellen müssen bewältigt werden und Redundanzen in der Informationseingabe und Speicherung sind kaum zu vermeiden.⁵²⁸ Da die Beteiligten an den selben Projekten arbeiten, ist ein gemeinsam genutztes Informationssystem von Vorteil. Zudem kann mit der bewussten Loslösung des Programms von der Archivierung der restlichen Unternehmensdaten die Geheimhaltung wettbewerbskritischer Informationen unterstützt werden.

Neben der Durchführung gemeinsamer Investitionen sind bei der *Steuerung und Dokumentation* die eingebrachten Leistungen der Partner zu bewerten, da sie für die Erfolgsverteilung

⁵²⁵ Vgl. Bauer/Stickel (1998), S. 441; Hungenberg et al. (2002), S. 268.

⁵²⁶ Vgl. Schlosser (2001), S. 44f.

⁵²⁷ Vgl. Siebert (2001), S. 13.

⁵²⁸ Vgl. zu den Anforderungen an das Informationssystem Franke et al. (2002), S. 606. Vgl. auch Hug (2003), S. 203.

lung heranzuziehen sind.⁵²⁹ Dabei ist die Definition von Meilensteinen wichtig, um den Fortschritt und den Zielerreichungsgrad der Kooperation überwachen zu können.⁵³⁰ Effizienzstudien über die gemeinsame Entwicklung sowie die Beobachtung der verschiedenen nationalen Rahmenbedingungen, z.B. in Politik und Ökonomie, sind ebenso wichtig wie Kennzahlen über die konkreten Leistungsbeiträge der Partner. Die Komplexität der Leistungsverflechtung lässt sich demnach nicht ohne die Absicherung der unternehmensübergreifenden Informationsflüsse durch den gemeinsamen Einsatz eines unternehmensübergreifenden Kooperationscontrollings steuern. Aufgrund der finanziellen Interdependenzen werden die fundierten Informationen über die Prozesse der Partnerunternehmen nicht nur für die Kooperationsgestaltung sondern auch für die Planung in den Nicht-Kooperationsbereichen benötigt.

Erfolgversprechend ist der Einsatz Strategischer Partnerschaften immer dann, wenn die Gratwanderung zwischen Konkurrenz im gleichen Marktsegment und Kooperation innerhalb ausgewählter Geschäftsbereiche gelingt.⁵³¹

<i>Beurteilungskriterium</i>	<i>Vorteile</i>	<i>Nachteile</i>
<i>Strategische Neuausrichtung</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Nutzung zusätzlichen externen Know-hows bei der Einführung neuer Strategien • Steigerung der Forschungseffizienz durch Vermeidung von Redundanzen 	<ul style="list-style-type: none"> • Weitergabe innovativer Ideen an die Konkurrenz • Verzicht auf monopolistische Pioniergewinne
<i>Wettbewerbsneutralisierung</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Festigung der eigenen Stellung im Wettbewerb • Gewinnung strategischer Information über die Konkurrenz 	<ul style="list-style-type: none"> • möglicher Verlust der eigenen Marktführerschaft • Offenlegung eigener Strategien
<i>Markterweiterung</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Gewinnung neuer Kundenstrukturen 	<ul style="list-style-type: none"> • Preisgabe von relevanten Kundeninformationen an Wettbewerber

Tabelle 3.3: Beurteilungskriterien zur Vorteilhaftigkeit der Strategischen Partnerschaft.

⁵²⁹ Vgl. Lutz (1993), S. 163 sowie zur Vorgehensweise insbesondere Hungenberg et al. (2002), S. 274.

⁵³⁰ Vgl. Reichmann (1997), S. 415.

⁵³¹ Vgl. Schlosser (2001), S. 48.

Mit welchen Vor- und Nachteilen zu rechnen ist,⁵³² wenn Wettbewerbspositionen mittels Strategischer Partnerschaften aktiv beeinflusst werden sollen, ist in Tabelle 3.3 zusammengefasst. Da die bereichsinterne Zusammenarbeit im Vergleich zu den vorherigen Kooperationsformen auf deutlich höherem Niveau stattfindet, ist sie überwiegend durch hierarchische Elemente gekennzeichnet.

3.3.4 Konzernierung

Die stärkste Kooperationsform zwischen rechtlich selbstständigen Unternehmen ist die *Konzernierung*. Darunter versteht man die Zusammenfassung mehrerer Unternehmen unter formal einheitlicher Leitung.⁵³³ Je nach Führungsphilosophie kann diese einheitliche Leitung sich lediglich auf eine gemeinsame Finanzierung beschränken oder konkreten Einfluss auf die operative Geschäftsführung nehmen.⁵³⁴ Mögliche Vorteile für die Konzernunternehmen sind:⁵³⁵

- Rationalisierung,
- Marktbeherrschung,
- Zentralisation der Finanzierung.

Der folgende Abschnitt beschäftigt sich mit dieser Kooperationsform und thematisiert seine Anwendungs- und Gestaltungsbereiche.

⁵³² Zu den Nachteilen und Problemen bei Strategischen Partnerschaften vgl. auch Hungenberg et al. (2002), S. 280f.

⁵³³ Dabei ist zu unterscheiden zwischen einem Gleichordnungs- und einem Unterordnungskonzern, wobei bei einem Unterordnungskonzern von der Beherrschung des Tochterunternehmens durch die Konzernmutter ausgegangen wird. Im Falle des Gleichordnungskonzerns wird die einheitliche Leitung stattdessen durch ein vertraglich vereinbartes Gemeinschaftsorgan gewährleistet. Vgl. dazu Schruff (1993), Sp. 2274-2287; Kußmaul (1994), S. 99ff.; Busse von Colbe/Pellens (1998), S. 419. Obwohl der Gleichordnungskonzern stärker dem Gedanken des kooperativen Miteinanders entspricht, kann auch beim Unterordnungskonzern vom Grenzfall der Unternehmenskooperation gesprochen werden. Vgl. dazu insbesondere die Definition von Unternehmenskooperationen im Abschnitt 3.2.1.1 der vorliegenden Arbeit, bei der wirtschaftliche Selbstständigkeit der Kooperationspartner explizit eingeschränkt wird. Vgl. auch die Zuordnung verschiedener Kooperationsformen in Abbildung 3.10 der vorliegenden Arbeit. Beide Ausprägungen sind demnach für die Bildung einer KMU-Konzernierung denkbar, wobei sich in Abschnitt 3.3.4.1 zeigen wird, dass der Unterordnungskonzern überwiegende Bedeutung für die KMU-Kooperation hat.

⁵³⁴ Vgl. Lutter (1995), S.13ff. sowie auch Peters/Gast (2002), S. 169.

⁵³⁵ Vgl. Hess (1999), S. 164.

3.3.4.1 Voraussetzungen und Einsatzbereiche der Konzernierung

Als letzte der vier Gestaltungsformen stellt die Konzernierung eine stark hierarchisch strukturierte Kooperation dar. Die Partnerunternehmen sind finanziell miteinander verflochten und deshalb gesetzlich dazu gezwungen, eine gemeinsame Konzernbilanz zu erstellen.⁵³⁶ Zu unterscheiden ist hierbei zwischen einem faktischen sowie einem Vertragskonzern, wobei der faktische Konzern lediglich auf eine Mehrheitsbeteiligung und die damit einhergehende Vermutung der einheitlichen Leitung zurückzuführen ist.⁵³⁷ Der Vertragskonzern beruht hingegen gemäß §§ 291 ff. des AktG auf einem formalen Beherrschungsvertrag, in dem die Abhängigkeitsverhältnisse zwischen den Unternehmenspartnern geregelt werden.⁵³⁸ Darüber hinaus wird bei einer Mehrheitsbeteiligung der Mutter von mindestens 95% am Tochterunternehmen gemäß §§ 319ff. AktG von einem Eingliederungskonzern gesprochen, der jedoch aufgrund seiner Nähe zur Fusion nur noch im weitesten Sinne als Form der Unternehmenskooperation verstanden werden kann.

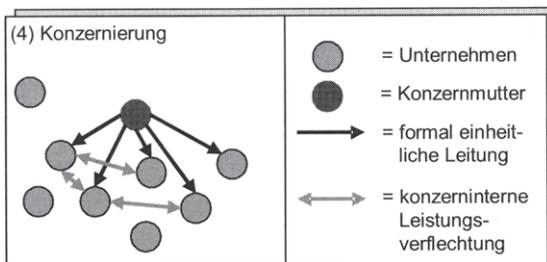


Abbildung 3.25: Die Konzernierung.⁵³⁹

Allgemein können Waren- und Leistungsströme sowohl zwischen Mutter- und Tochterunternehmen als auch zwischen einzelnen Töchtern fließen (vgl. Abbildung 3.25). In Abhängigkeit von der Zielsetzung lassen sich zwei Konzernstile, und damit Kooperationsintensitäten, voneinander unterscheiden:

- Eine Finanzholding wird zu dem Zweck eingesetzt, die Finanzierung innerhalb des Konzerns zu optimieren und damit die Kapitalkosten zu senken. Das Synergiepotenzial erstreckt sich somit hauptsächlich auf die Beeinflussung der Kostenstruktur aller beteiligten Unternehmen.⁵⁴⁰

⁵³⁶ Vgl. Steven (1999), S. 251.

⁵³⁷ Vgl. Busse von Colbe/Pellens (1998), S. 242.

⁵³⁸ Vgl. Busse von Colbe/Ordeltz (1993), S. 21.

⁵³⁹ In Anlehnung an Steven/Schade (2004a), S. 119.

⁵⁴⁰ Vgl. Peters/Gast (2002), S. 169; Weber (2002), S. 7.

- Bei einer Managementholding übt die Konzernmutter entscheidenden Einfluss auf die Geschäftsführung der Konzerntöchter aus, denn gerade die Erlangung von Entscheidungsmacht und Einfluss auf bedeutende Marktpartner ist Ziel dieser wirtschaftlichen Verflechtung.⁵⁴¹

Die Verbesserung des Finanzierungspotenzials reicht in der Regel nicht aus, um den immensen zusätzlichen Kapitalbedarf, der bei der Akquisition eines anderen KMU benötigt wird, zu rechtfertigen. Dementsprechend überwiegt im Mittelstand die Managementholding, bei der die Einflussnahme auf Geschäftsführung und Kapazitätsnutzung der hinzugewonnenen Partner im Vordergrund steht. Nicht nur der große Kapitalbedarf, sondern auch die fehlende Integrationsfähigkeit der Unternehmen erweist sich häufig als problematisch, so dass die Konzernierung das größte *unternehmerische Risiko* mit sich bringt.

Da sich eine Konzernierung erst dann rentieren kann, wenn der organisatorische Aufbau der Konzernunternehmen aufeinander abgestimmt wird, ist mit weit reichenden Auswirkungen auf die Gestaltung sämtlicher Unternehmensbereiche zu rechnen. Aufgabengebiete werden neu zugeordnet, Strukturen zentralisiert und Prozesse innerhalb des Konzerns an andere Unternehmen outgesourct.⁵⁴² Dieser *Umgestaltungsprozess* bedarf einer sorgfältigen Planung und Steuerung und muss allen Beteiligten gleichermaßen kommuniziert werden. Verantwortlichkeiten sowie finanzielle Abhängigkeiten sollen dauerhaft bindend sein und sind deshalb vertraglich festzuhalten.

Die *Suche nach geeigneten Partnern* muss sich an verschiedenen Kriterien orientieren. Zunächst steht die Größe und damit der Finanzbedarf für das zu akquirierende Unternehmen im Vordergrund. Des Weiteren ist zu bestimmen, wie die Unternehmen funktional zueinander passen, das heißt, welcher Nutzen mit der Konzernierung erreicht werden kann.⁵⁴³ Auch der organisatorische Fit trägt zum Erfolg der Kooperation bei, da sich ähnlich strukturierte Unternehmen leichter integrieren lassen.⁵⁴⁴ Anhand von Beispielen wird im Folgenden aufgezeigt, welche Einsatzbereiche für die Konzernierung denkbar sind:

- Insbesondere durch die Öffnung des osteuropäischen Markts haben viele KMU in Erwägung gezogen, Tochterunternehmen in Polen, Ungarn oder Tschechien zu erwerben und ihre Produktion dorthin zu verlagern.⁵⁴⁵ Komparative Kostenvorteile aufgrund des erheblich geringeren Lohnniveaus übertreffen die zusätzlichen Kosten für Organisation und Transport in erheblichem Ausmaß.

⁵⁴¹ Vgl. Hess (1999), S. 159; Schreyögg et al. (2003), S. 721.

⁵⁴² Vgl. Wullenkord (1995), S. 47, der sich anhand vielfältiger Beispiele mit diesem Umgestaltungsprozess auseinandersetzt. Ebenso auch Schreyögg et al. (2003), S. 722.

⁵⁴³ Vgl. Fischer et al. (2003), S. 61.

⁵⁴⁴ Zu den Erfolgsfaktoren einer Unternehmensakquisition vgl. Wesner (2002), S. 486f.

⁵⁴⁵ Blecker (1999), S. 37, beschäftigt sich mit der Internationalisierung von Kooperationsbeziehungen. Vgl. auch Wullenkord (1995), S. 19.

- Der Wunsch nach einer Markterweiterung kann ebenfalls dazu führen, dass KMU Partnerunternehmen aus weiter entfernten Regionen aufkaufen. Dabei kann das akquirierte Unternehmen dazu dienen, Markteintrittsbarrieren zu überwinden oder aber durch eine Erweiterung des Leistungsspektrums zu der Erschließung neuer Absatzpotenziale beizutragen.⁵⁴⁶
- Um die Erweiterung des Leistungsspektrums geht es auch, wenn mit der Konzernierung Technologietransfers unterstützt werden sollen. Um bestimmte Technologien nicht selbst entwickeln und einführen zu müssen, greifen die KMU auf Partnerunternehmen zurück, die bereits Erfahrung mit der entsprechenden Technologie gesammelt haben.
- Neben der qualitativen bietet auch die quantitative Betriebsgrößenvariation weitere Optimierungsmöglichkeiten. Durch den Zusammenschluss von Unternehmen mit vergleichbarem Produktspektrum lassen sich Skaleneffekte erzielen und damit Kostensenkungspotenziale ausschöpfen.⁵⁴⁷ Mit der Bündelung der Marktmacht gehen, soweit kartellrechtliche Grenzen nicht überschritten werden,⁵⁴⁸ weitere Vorteile für die Unternehmen einher.

Die vorangehenden Beispiele haben deutlich gemacht, dass ein weites Einsatzgebiet für die Konzernierung existiert. Dabei ist jedoch zu bedenken, dass zwar der Einfluss auf die Kooperationspartner durch die Kapitalverflechtung erhöht werden kann, eine Konzernierung jedoch auch den mit Abstand größten Koordinationsaufwand verursacht.

3.3.4.2 Gestaltung und Spannungsfelder der Konzernierung

Aufgrund der vielen rechtlichen Aspekte, die bei einer Unternehmensakquisition zu beachten sind, lässt sich die Konzernierung nur unter erheblichem Planungsaufwand einführen. Mit Bezug auf die *Kennlinien der KMU-Kooperationsformen* lässt sich, wie auch anhand der obigen Beispiele verdeutlicht, die intensivste Form der KMU-Kooperation gestalten. Das beinhaltet:

- hohen Planungsaufwand, sowohl für explorative als auch exploitative Ressourcennutzung,
- sehr stabile und wachstumsorientierte Zusammenarbeit,
- aufgrund des hohen Kapitalbedarfs auf wenige, tendenziell eher horizontal angeordnete Partner beschränkt,

⁵⁴⁶ Zur Unterstützung des Markteintritts durch Kooperationen vgl. insbesondere Sydow et al. (2002), S. 459f.

⁵⁴⁷ Vgl. Schreyögg et al. (2003), S. 722 sowie S. 725.

⁵⁴⁸ Menze (1960), S. 57ff., beschäftigt sich mit unterschiedlichen Messmethoden zur wettbewerbsbeeinflussenden Wirkung von Zusammenschlüssen.

- zumindest mittelfristig geschlossene und formale Kooperation.⁵⁴⁹

Die umfassende Umgestaltung der unternehmerischen Organisation lässt Rückschlüsse über die hohe *Bedeutung* der Kooperation für alle Beteiligten zu. In der Regel gehen umfangreiche Rationalisierungsmaßnahmen mit der Konzernierung einher, so dass mit weitreichenden Konsequenzen für alle Unternehmensbeteiligten zu rechnen ist. Die finanziellen Auswirkungen beeinflussen das unternehmerische Entscheidungsfeld in der Regel über einige Jahre, so dass auch deshalb von einer hohen Relevanz auszugehen ist.

Die *vertraglichen Regelungen* der Konzernierung beziehen sich hauptsächlich auf die finanzielle Abhängigkeit zwischen den Kooperationspartnern. Die Partner sind an Finanzdaten und Erfolgskennzahlen interessiert, welche die Entwicklung und Verwendung der bereitgestellten Mittel dokumentieren. Dabei ist zu unterscheiden zwischen Daten für die externe Rechnungslegung, die gemäß den rechtlichen Verpflichtungen für die gemeinsame Berichterstattung zu erheben sind,⁵⁵⁰ und internen Daten des Managements. Während sich der Austausch externer Daten an den Buchhaltungsdaten der Partner orientiert, erfordert das interne Management regelmäßige Abstimmungen über die Entwicklung der Einzelunternehmen. Neben den finanziellen Aspekten ist auch die hierarchische Struktur anhand eines Organigramms zu bestimmen.

Da sich die Konzernstruktur auch auf die hierarchischen Strukturen in den Einzelunternehmen auswirkt, ist mit einschneidenden Veränderungen bezüglich der innerbetrieblichen Organisation zu rechnen. Somit werden nicht nur einzelne Unternehmensbereiche von der Konzernierung betroffen, sondern alle *Entscheidungsprozesse* auf den Prüfstand gestellt. Auch in den kleineren KMU wird eine Abteilungsbildung unverzichtbar, um die Kommunikation zwischen den Verantwortlichen der jeweiligen Unternehmen zu vereinfachen.⁵⁵¹ Bei der Umsetzung der entsprechenden Integrationsprozesse ist verstärkt mit Widerständen von Seiten der Mitarbeiter zu rechnen, die sowohl neue Arbeitsinhalte als auch den möglichen Verlust von Kompetenzen befürchten.⁵⁵² Allerdings trägt die Neustrukturierung auch ein erhebliches Effizienzpotenzial in sich, da Gewohnheitsbarrieren durchbrochen und Abläufe vereinfacht werden können. Somit reicht die Bedeutung der Konzernierung über die eigentliche Kooperationsaufgabe hinaus und betrifft die komplette Organisationsstruktur der beteiligten Unternehmen.

⁵⁴⁹ Pibernik/Sucky (2004), S. 30, benennen den Verlust sensibler Daten sowie die unausgeglichene Erfolgsbeteiligung als Hauptgründe für das Scheitern einer Kooperation.

⁵⁵⁰ Vgl. Schmidt (2003), S. 138 sowie S. 140.

⁵⁵¹ Vgl. Endres/Wehner (2001), S. 234.

⁵⁵² Die frühzeitige Integration der Mitarbeiter bezeichnen Vollmer et al. (2003), S. 24, als entscheidenden Erfolgsfaktor.

Die *räumliche Ausbreitung* der Konzernunternehmen kann, wie bereits erwähnt, sowohl auf eine Region beschränkt als auch international verteilt sein.⁵⁵³ Einerseits steigt mit zunehmender Diversifizierung das Risiko der Konzernierung, da bei der Unternehmensintegration zusätzlich politische, ökonomische und kulturelle Entwicklungen der Partnerländer zu berücksichtigen sind.⁵⁵⁴ Andererseits verbessern sich auch die Chancen durch größere Rationalisierungspotenziale sowie eine Erhöhung der Marktpräsenz. Je größer die Distanz zwischen den Partnerunternehmen wird, desto schwieriger gestaltet sich die einheitliche Führung.⁵⁵⁵ Begrenzte personelle Kapazitäten in den KMU beschränken die Möglichkeit, Mitarbeiter des Mutterunternehmens längerfristig in das Tochterunternehmen zu entsenden.

Dementsprechend ist die Koordination der Partnerunternehmen zum einen auf gegenseitige Kontrollbesuche und zum anderen auf die Funktionsfähigkeit des gemeinsamen *Informationssystem*s angewiesen.⁵⁵⁶ Insbesondere für internationale KMU-Konzerne ergeben sich bei der Verwendung des gleichen Informationssystems jedoch häufig Probleme. Andere technische, rechtliche und sprachliche Voraussetzungen können dazu führen, dass jede Tochter ihr eigenes System beibehält und die Abstimmung und der Informationstransfer dementsprechend umständlicher sind. Auch bei einer regionalen Konzernierung ist nicht davon auszugehen, dass die Anpassung der IuK-Systeme ohne größere Schwierigkeiten wie Datenverluste und Redundanzen zu bewerkstelligen ist.⁵⁵⁷ Sofern die Einführung einer einheitlichen Softwarelösung nicht realisierbar ist, sind Anpassungen und Überleitungsrechnungen zu erstellen, die aus den vorhandenen Partialinformationen die benötigten Informationen generieren.⁵⁵⁸ Unabdingbar für die erfolgreiche Führung einer Konzernierung ist jedoch die Unterstützung durch ein gemeinsames, auf die Informationsbedürfnisse der Konzernierung abgestimmtes Controllingssystem (vgl. Abschnitt 4.4.3.4 der vorliegenden Arbeit).

Bei der *Steuerung und Dokumentation* der Kooperation erweist es sich von Vorteil, dass, bedingt durch die dauerhafte Zusammenarbeit, ein engerer Kontakt zwischen den Mitarbeitern der Partnerunternehmen aufgebaut werden kann. Wenn es darum geht, Produktionsaufträge zu spezifizieren, Budgets zu verteilen und Auftragsfortschritte zu überwachen, können sich die Sachbearbeiter auf die Eigenarten und Bedürfnisse der Partner einstellen

⁵⁵³ Die wachsende Bedeutung der Globalisierung beschreibt Wullenkord (1995), S. 82f.

⁵⁵⁴ Vgl. Vizjak (1990), S. 132f.; Bauer/Stickel (1998), S. 434. Zu den kulturellen Einflüssen vgl. Endres/Wehner (2001), S. 233f.

⁵⁵⁵ Vgl. Sydow (2002), S. 693; Schreyögg et al. (2003), S. 722. Die einheitliche Leitung wird als Grundvoraussetzung für die Existenz eines Konzerns betrachtet.

⁵⁵⁶ Vgl. Hess (1999), S. 168; Wullenkord (1995), S. 137, stellt fest, dass daraufhin die meisten Prozessentscheidungen in lokaler Kompetenz verbleiben.

⁵⁵⁷ Denkena et al. (2003), S. 372, setzen sich ausführlich mit möglichen Problemen bei der Vereinheitlichung von Informationssystemen auseinander.

⁵⁵⁸ Vgl. Wiendahl et al. (2002), S. 182.

und flexibler reagieren. Einer gemeinsamen Datenverwaltung durch die Konzernmutter stehen keine unüberwindbaren Datenschutzregeln gegenüber, so dass alle Informationen für die Leitung und Kontrolle einheitlich archiviert werden können.⁵⁵⁹ Zudem lässt sich durch die einheitliche Berechnung von Erfolgskennzahlen die aufgrund von Budgetmaximierungsbestrebungen notwendige Objektivität der Zahlen sicherstellen. Insbesondere für die Nutzung von Anreizsystemen zur Steigerung der Mitarbeitermotivation ist damit eine unverzichtbare Voraussetzung erfüllt.⁵⁶⁰ Aufgrund der hohen Leistungsinterdependenz müssen somit Informationen über sämtliche Unternehmensbereiche zwischen den Partnerunternehmen ausgetauscht werden.

Beurteilungskriterium	Vorteile	Nachteile
<i>Rationalisierung</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Ausnutzung von Kostendegressionseffekten • Ausnutzung komparativer Kosteneffekte 	<ul style="list-style-type: none"> • Verlust von Kompetenzen durch Outsourcing • Verlust von Flexibilität durch Zentralisation von Kapazitäten
<i>Marktbeherrschung</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Neutralisierung von Wettbewerbsbeziehungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Integrationsprobleme bei früheren Wettbewerbern • Führungsprobleme aufgrund der Vergrößerung
<i>Finanzierung</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Ausnutzung von Größeneffekten sowie innovativen Finanzierungsinstrumenten • Steuerersparnis insbesondere auf internationaler Ebene 	<ul style="list-style-type: none"> • Schaffung von Abhängigkeiten

Tabelle 3.4: Beurteilungskriterien zur Vorteilhaftigkeit der Konzernierung.

Die vorangehenden Ausführungen haben deutlich gemacht, dass mit der hohen Verflechtungsintensität der Konzernierung einige *Vor- und Nachteile* einhergehen, die in Tabelle 3.4 nochmals gegenübergestellt werden.⁵⁶¹

⁵⁵⁹ Vgl. Kleebach (1994), S. 173. Zu den Vorteilen einer zentralisierten Informationsspeicherung vgl. Blecker (1999), S. 52f.

⁵⁶⁰ Vgl. Vizjak (1990), S. 140; Sydow (2001), S. 313.

⁵⁶¹ Vgl. Schreyögg et al. (2003), S. 724, die einzelne Konzernstrategien mit Beispielen für Großunternehmen belegen.

Abschließend ist festzuhalten, dass sowohl das erhöhte Risiko als auch die vermehrten Chancen, die eine Konzernierung mit sich bringt, darauf zurückzuführen sind, dass eine sehr stark hierarchisch geprägte Form der Zusammenarbeit entsteht. Insbesondere für KMU gilt, dass eine einmal getroffene Akquisitionsentscheidung aufgrund der großen finanziellen Belastung in der Regel nicht mehr rückgängig zu machen ist und dementsprechend entscheidenden Einfluss auf die weitere Lebensfähigkeit der betroffenen Unternehmen nimmt.

Der Überblick über den Einsatz und die Gestaltung der verschiedenen Kooperationsformen hat die Gemeinsamkeiten sowie auch die Verschiedenartigkeit der unterschiedlichen Gestaltungsformen mittelständischer Unternehmenskooperationen beleuchtet. Obwohl aus der Verflechtungsintensität jeweils andere organisatorische Strukturen resultieren, haben dennoch alle vier Kooperationsformen ein gemeinsames Problem.⁵⁶² Für die Unterstützung der verschiedenen, im Kooperationsprozess zu fällenden Entscheidungen fehlen jeweils fundierte Informationen über die Kooperationspartner.⁵⁶³ Zur Verbesserung der Erfolgsaussichten von unternehmensübergreifenden Partnerschaften wird dazu im folgenden Kapitel die Einführung eines kooperationsbegleitenden Controllingsystems herausgearbeitet.

⁵⁶² Vgl. Swoboda (2000), S. 125.

⁵⁶³ Vgl. Kersten et al. (2002), S. 9 sowie Meier et al. (2004b), S. 685.

4 Controlling in mittelständischen Unternehmenskooperationen

4.1 Grundlagen des Controllings

Um ein Konzept für das Controlling mittelständischer Unternehmenskooperationen entwickeln zu können, muss zunächst das benötigte Controllingrüstzeug bereitgestellt werden. Deshalb setzt sich der folgende Abschnitt mit den Grundbegriffen des Controllings auseinander, indem im ersten Schritt die Entwicklung der verschiedenen Controllingdefinitionen (Abschnitt 4.1.1) herausgearbeitet wird. Abschnitt 4.1.2 zeigt anschließend die einzelnen Bausteine des Controllingsystems auf und gibt somit Ansatzpunkte für die zu entwickelnden Gestaltungsrichtlinien.

4.1.1 Der Controllingbegriff

4.1.1.1 Die Entstehung des Controllingbegriffs

Die mittlerweile umfangreich untersuchte *Entstehungsgeschichte* des Controllings lässt sich bis in das 12. Jahrhundert zurückverfolgen, als Controlling zur Überwachung von Finanzströmen im englischen Militär eingesetzt wurde.⁵⁶⁴ Bis zum Ende des 19. Jahrhunderts war das Controlling auf staatliche Einsatzbereiche, vorwiegend im anglo-amerikanischen Wirtschaftsraum, beschränkt.⁵⁶⁵ Nachdem 1880 die Übertragung auf unternehmensinterne Sachverhalte im staatlichen Eisenbahnunternehmen Atchinson, Topeka & Santa Fé Railway System geglückt war, richteten zu Beginn des 20. Jahrhunderts auch immer mehr Privatunternehmen Controllingstellen ein. Nach wie vor stand die Budgetüberwachung im Vordergrund, die bereits aus der etymologischen Bedeutung „Counter Role“ (Führen einer Gegenrolle) hervorgeht.

⁵⁶⁴ Eine umfangreiche Darstellung der Entwicklung des Controllingbegriffs findet sich bei Jackson (1949).

⁵⁶⁵ In der Literatur werden insbesondere die Stelle eines Countrollers am englischen Königshof im 15. Jahrhundert sowie die Koordination des amerikanischen Staatsbudgets im 17./18. Jahrhundert erwähnt, vgl. dazu Horváth (1998), S. 28. Weber (2004), S. 4, führt an, dass Controller ursprünglich die Position eines Vermögensverwalters inne hatten. Erst später übernahmen sie auch die Budgetabstimmung und Planung des Betriebsgeschehens.

Eine erste Hochphase erlebte das Controlling zu Beginn der 1930er Jahre in den USA.⁵⁶⁶ Ständige Veränderungen der Unternehmensumwelt führten zu einem gesteigerten *Informationsbedarf*. Insbesondere die Großunternehmen sahen sich aufgrund unzureichender inner- wie auch überbetrieblicher Kommunikationsmechanismen dazu veranlasst, die Informationsübermittlung zu standardisieren und in einer zentralen Stelle zu bündeln.⁵⁶⁷ Bis heute steht in den USA die Informationsaufbereitung im Zentrum der Controllingaufgaben. Diese Haltung begründet sich nicht zuletzt durch den großen Informationsbedarf unternehmensexterner Geldgeber und die daraus hervorgehenden umfangreichen Publizitätsvorschriften der US-GAAP. Das Controlling ist dementsprechend finanzwirtschaftlich ausgeprägt und steht in engem Zusammenhang mit dem externen Rechnungswesen.⁵⁶⁸

In Deutschland hat sich die Entwicklung des Controllings deutlich später vollzogen. Mit dem Wirtschaftsboom der frühen 1960er Jahre und dem damit verbundenen Unternehmenswachstum stieg die Bedeutung einer koordinierten Unternehmensführung, so dass vermehrt auf eine bewusste *Planung und Koordination* der Betriebsabläufe geachtet wurde.⁵⁶⁹ Anfang der 1970er Jahre setzte auch hier die theoretische Auseinandersetzung mit dem Controlling ein,⁵⁷⁰ die sich in der Gründung von Instituten und Zeitschriftenreihen widerspiegelt.⁵⁷¹

Während laut einer unveröffentlichten Studie von McKinsey bereits 1974 90% der Großunternehmen (gemäß der Studie alle Unternehmen mit mehr als 11 Mrd. DM Umsatz (entspricht etwa 5,54 Mrd. €)) mindestens eine Controllingstelle aufweisen konnten, hat sich das *Controlling in mittelständischen Unternehmen* erst seit Beginn der 1990er Jahre durchgesetzt.⁵⁷²

⁵⁶⁶ Die starke Ausbreitung von Controllingstellen in den Unternehmen führte 1931 zur Gründung des Controller's Institute of America, das sich sowohl mit der theoretischen Fundierung als auch mit Anwendungsfragen des Controllings auseinandersetzt, vgl. dazu insbesondere Peirce (1964), S. 50. Vgl. auch Weber (2004), S. 3.

⁵⁶⁷ Jackson (1949), S. 9 erwähnt die Stelle des Secretary und des Treasurer, die sich im Controlling vereinen.

⁵⁶⁸ Die enge Anbindung an das externe Rechnungswesen prägt die Aufgaben des amerikanischen Controllers, die sich insbesondere auf Revision, Besteuerung und Interpretation von Ergebnissen beziehen, vgl. Horváth (1998), S. 54 sowie Weber (2004), S. 6f.

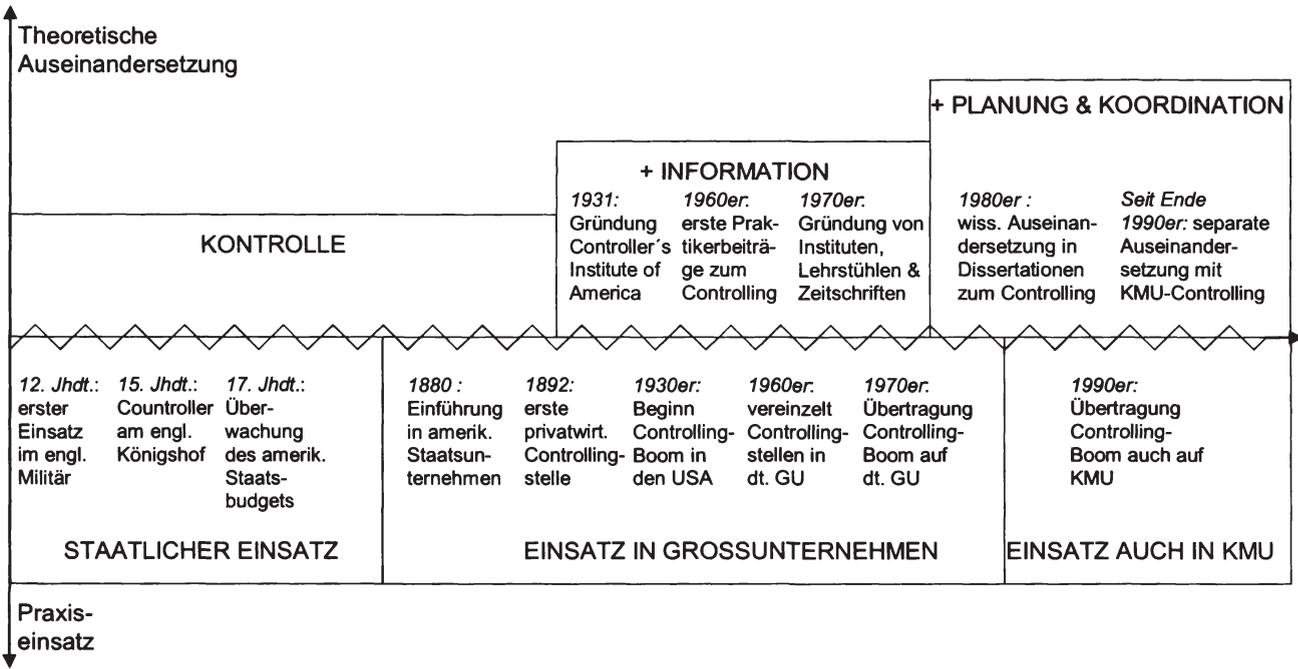
⁵⁶⁹ Vgl. Weber (2004), S. 12.

⁵⁷⁰ Vgl. Kilger (1961); Laßmann (1968); Schneider (1970); Riebel (1972); Horváth (1979).

⁵⁷¹ Vgl. Horváth (1998), S. 28.

⁵⁷² Vgl. Horváth (1998), S. 54. 1960 gaben lediglich 40% der oben benannten Großunternehmen die Ausweisung einer Controllingstelle an. Die ursprünglich geringe Bedeutung für KMU lässt sich aus einer Untersuchung von Horváth abschätzen, der 1978 feststellte, dass lediglich 30% der Unternehmen mit weniger als 1000 Mitarbeitern eine eigene Controllingstelle im Unternehmen hatten; vgl. Horváth (1998), S. 56.

Abbildung 4.1: Die Entwicklung des Controllings.



Diese Zeitverzögerung lässt sich zum Teil darauf zurückführen, dass der Anteil der KMU an der Gesamtwirtschaft seit Mitte der 1970er Jahre deutlich zugenommen hat.⁵⁷³ Auch die mittlerweile umfangreiche theoretische Auseinandersetzung mag ihren Teil zu der Diffusion beigetragen haben.⁵⁷⁴ Das Ergebnis dieser mittelstandsspezifischen Untersuchungen ist insbesondere darin zu sehen, dass sich allgemeingültige Controllingkonzepte aufgrund der organisatorischen Andersartigkeit gegenüber Großunternehmen nur bedingt auf das KMU-Controlling übertragen lassen.

Abbildung 4.1 fasst die theoretischen und praxisbezogenen Entwicklungsschritte des Controllings anhand einer Zeitachse zusammen und veranschaulicht die drei Entwicklungsetappen vom reinen Staatscontrolling über das Controlling in Großunternehmen zum umfassenden Controllingeinsatz in der Wirtschaft. Während frühere Controllingkonzepte lediglich von einer Finanzkontrolle ausgehen, verschieben sich die Aufgabenschwerpunkte im Zeitablauf in Richtung auf die zusätzliche Berücksichtigung von Informationsaufbereitung, Planung und Koordination der betrieblichen Abläufe.⁵⁷⁵

4.1.1.2 Die Differenzierung verschiedener Controllingkonzeptionen

Die oben beschriebene Aufgabenverschiebung lässt sich auch in den verschiedenen *Controllingkonzeptionen* erkennen, die in der Literatur Verwendung finden.⁵⁷⁶ Bedingt durch die lange Tradition des Controllings existiert eine Vielzahl von Konzepten, die das Controlling aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchten und dementsprechend andere Schwerpunkte setzen.⁵⁷⁷ Da die verschiedenen Ansätze nicht losgelöst voneinander entstanden sind, zeigt Abbildung 4.2 das Zusammenspiel der Controllingkonzeptionen auf.

Die engste Sichtweise des Controllings begrenzt sich auf die Bedeutung des Wortes Controlling, welches sich mit *Steuerung* übersetzen lässt. Dabei geht es um die Bereitstellung von Kontrollmechanismen zur Durchführung einer effizienten, zumeist operativ ausgerichteten Kontrolle.⁵⁷⁸ Kontrolle versteht sich nicht als reine Überwachungsfunktion, sondern

⁵⁷³ Vgl. nochmals Kapitel 2 der vorliegenden Arbeit.

⁵⁷⁴ Vgl insbesondere die Arbeiten von Kosmider (1993) und Zimmermann (2001).

⁵⁷⁵ Vgl. die umfassende Literaturstudie von Schäffer et al. (2006), S. 403ff.

⁵⁷⁶ Mit einer Controllingkonzeption lassen sich Zielsetzung und Ausgestaltung des Controllings beschreiben. Die weitere Feinuntergliederung der Konzepte ergibt sich aus der Formulierung von daran ausgerichteten Controllingdefinitionen. Eine umfangreiche Gegenüberstellung der gängigen Controllingdefinitionen findet sich bei Horváth (1998), S. 71ff.

⁵⁷⁷ Vgl. Kaluza (2002). S. 86.

⁵⁷⁸ Vgl. Heckert/Willson (1963), S. 11. Anthony (1965), S. 28, spricht von der Konstruktion eines Steuerungssystems, mit dem die operativen Prozesse überprüft werden können.

als Vergleich von Planwert und Realisation zur Information über die Auswirkungen des betrieblichen Handelns.⁵⁷⁹



Abbildung 4.2: Controllingkonzeptionen.

Einen Schritt weiter gehen die informationsorientierten Ansätze, die die Beschaffung, Aufbereitung und Analyse von *Informationen* zur Vorbereitung zielorientierter Entscheidungen in den Mittelpunkt des Controllings rücken.⁵⁸⁰ Die zunehmende Komplexität der Unternehmensumwelt auf der einen und die verbesserten Informationsverarbeitungsmedien auf der anderen Seite führen zu einer Anhäufung von entscheidungsrelevanten Informationen. Dem Controlling obliegt die Aufgabe, diese Informationsflut zu ordnen und für die Unternehmensführung aufzubereiten.

Darüber hinaus beanspruchen die Vertreter der planungsorientierten Konzeptionen für sich, nicht nur Informationen aus der Vergangenheit zu verarbeiten, sondern eine bewusste Koordination von vorausseilender *Planung*, begleitender *Steuerung* und nacheilender *Kontrolle* aller betrieblichen Subsysteme zu betreiben.⁵⁸¹ Als notwendiges Rüstzeug für die umfassende Koordination bezeichnet HORVÁTH die zwei Komponenten Systembildung und Sys-

⁵⁷⁹ Vgl. Frese (1968), S. 53.

⁵⁸⁰ Vgl. Weber (2004), S. 20ff.

⁵⁸¹ Vgl. Weber (2004), S. 23ff.

temkopplung. Auf strategischer Ebene werden die einzelnen Subsysteme gestaltet und aufgebaut, bevor auf operativer Ebene die Teilplanungen miteinander kombiniert und aufeinander abgestimmt werden.⁵⁸²

Noch umfassender gestaltet sich das Aufgabenspektrum des Controllings, wenn man die koordinationsorientierte Controllingkonzeption zugrunde legt. Die *Koordination* von Planung und Kontrolle wird hierbei als Führungsfunktion verstanden, der sich alle betrieblichen Teilfunktionen unterzuordnen haben.⁵⁸³ Zusätzlich werden die Personalführung und die Organisation mit in das Controlling einbezogen, um sicherzustellen, dass alle betrieblichen Entscheidungen auf die Unternehmensziele ausgerichtet werden.

WEBER rundet die Diskussion ab, indem er die *Sicherung der Unternehmensexistenz* als Kern des Controllings betrachtet.⁵⁸⁴ Die rationale Planung aller Unternehmensprozesse bezeichnet er als Grundlage der Unternehmensführung und vergleicht die notwendige Rationalitätssicherung der Führung mit der Qualitätssicherung der Produktion.⁵⁸⁵

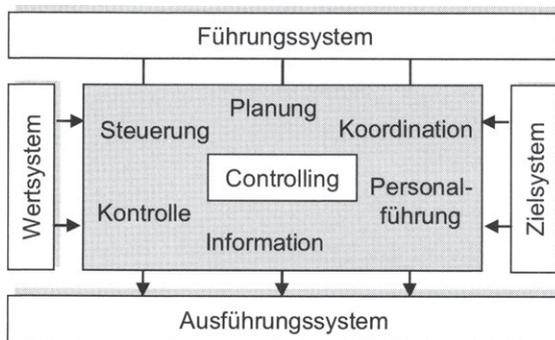


Abbildung 4.3: Controlling als Koordination von Führungs- und Ausführungssystem.⁵⁸⁶

Inwieweit sich Führung und Controlling bei einer derart umfassenden Begriffsauffassung noch voneinander differenzieren lassen, ist in der Literatur sehr umstritten.⁵⁸⁷ Fest steht, dass das Controlling nicht Entscheidungsinstanz, sondern Stabsfunktion ist und dementsprechend nur die Rolle eines Service Providers einnehmen kann. Es dient als Verbin-

⁵⁸² Vgl. Horváth (1998), S. 120. Zur empirischen Relevanz von strategischer und operativer Planung vgl. auch Weber (2004), S. 9f.

⁵⁸³ Vgl. Weber (2004), S. 25ff.

⁵⁸⁴ Anthony/Dearden (1992), S. 20, beschreiben diesen umfassenden Controllingauftrag mit: „all devices that insure that it goes where its leaders wants it to go.“

⁵⁸⁵ Vgl. Weber (2004), S. 39.

⁵⁸⁶ In Anlehnung an Weber (2001), S. 265.

⁵⁸⁷ Der Controller Verein e.V. (o.J.), S. 3, sieht den Controller lediglich als Service Provider für die Führung, da er nur eine Stabsfunktion einnimmt und nicht selbst entscheidet. Vgl. dazu auch Robins (1966), S. 27.

dungsstelle zwischen Führungssystem und Ausführungssystem (vgl. Abbildung 4.3). Das Wertesystem und die individuellen Unternehmensziele bestimmen die Schwerpunktsetzung der Controllingkonzeption.

4.1.2 Das Controllingsystem

Mit der Organisation, den Aufgaben und den eingesetzten Instrumenten wird der Umfang des Controllingsystems eingegrenzt.⁵⁸⁸ Dabei geht es um die Umsetzung der zuvor festgelegten Controllingkonzeption in die konkrete Gestaltung und Anwendung.

4.1.2.1 Die Controllingorganisation

Bevor die Controllingaufgaben mit geeigneten Instrumenten realisiert werden können, wird die *Controllingorganisation* festgelegt. Diese regelt sowohl den Aufbau als auch den Ablauf der Controllingtätigkeit und bestimmt die Einbindung in den Unternehmensprozess. Horváth unterscheidet zwischen den beiden Bereichen der Systembildung und der Systemkopplung,⁵⁸⁹ wobei sich die Systembildung mit den grundlegenden Aspekten der Aufbauorganisation und die Systemkopplung mit der Ablauforganisation auseinander setzen (vgl. Abbildung 4.4).

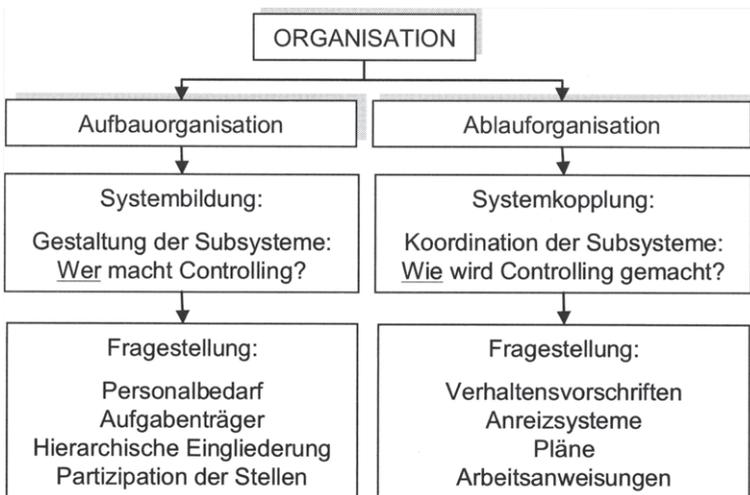


Abbildung 4.4: Die Controllingorganisation.

⁵⁸⁸ Vgl. Horváth (1998), S. 143.

⁵⁸⁹ Vgl. Horváth (1998), S. 124ff.

Die zentrale Fragestellung der *Systembildung* beschäftigt sich mit dem Controllingobjekt. Je nachdem, ob einzelne Projekte oder Produkte, ein bestimmter Teilbereich des Unternehmens (zum Beispiel die Produktion), das gesamte Unternehmen oder eine unternehmensübergreifende Zusammenarbeit im Zentrum des Controllings stehen, ergeben sich unterschiedliche Voraussetzungen für die Umsetzung. Da größere Objekte in der Regel einen höheren Koordinierungsaufwand mit sich bringen, lässt sich aus dem Aufgabenumfang auf den *Personalbedarf* für die zu errichtende Controllingabteilung schließen.

Mit der Bestimmung der *Aufgabenträger* wird die Verantwortung für das Controlling delegiert, so dass die Auswahl der mit dem Controlling betrauten Personen auf die Bedeutung des Controllings schließen lässt. Wird dem Controlling lediglich ein geringer Stellenwert beigemessen, so werden die entsprechenden Aufgaben zumeist nur als Nebentätigkeit, vornehmlich von Mitarbeitern der Buchhaltung/der Rechnungswesenabteilung, erfüllt.⁵⁹⁰ Eine größere Relevanz kann sich hingegen darin widerspiegeln, dass sich die Unternehmensführung selbst um das Controlling kümmert oder eine eigenständige Controllingabteilung eingerichtet wird.

Dabei stellt sich auch die Frage nach der *hierarchischen Stellung* der Aufgabenträger, die sich in der Kompetenz und Selbstständigkeit der Controllingmitarbeiter ausdrückt. Die generelle Unternehmensorganisation spielt eine wesentliche Rolle, denn sowohl die Verteilung der Entscheidungsgewalt als auch die Gestaltung der innerbetrieblichen Informationsflüsse haben entscheidenden Einfluss auf den Controllingeinsatz.

Die Mitwirkung aller Unternehmensangehörigen bei der Zusammenstellung der controllingrelevanten Informationen, und damit nicht zuletzt die breite Akzeptanz des Controllings, ist unabdingbare Erfolgsvoraussetzung für den Controllingeinsatz. Dabei zeigt die *Partizipation* der verschiedenen Abteilungen und Bereiche, und damit der Grad der Arbeitsteilung, auf, wie intensiv das Controlling in das Unternehmensgeschehen integriert wird. Die höchste Stufe der Partizipation besteht im Selbstcontrolling, wobei die Mitarbeiter ihr eigenes Verhalten anhand vorgegebener Maßstäbe selbst überprüfen und gegebenenfalls verändern.

Im Rahmen der *Systemkopplung* findet die Koordination innerhalb der Controllingabteilung sowie zwischen dem Controlling und den anderen Unternehmensbereichen statt. Durch die Vorgabe verbindlicher *Verhaltensvorschriften* werden die Controllingprozesse standardisiert und damit allgemein nachvollziehbar gemacht. Es wird sichergestellt, dass gleiche Tatbestände mit selben Kriterien beurteilt und dementsprechend objektiv betrachtet werden können. Der Inhalt der Vorschriften setzt sich insbesondere mit dem Ablauf der Controllingprozesse auseinander und bildet damit die Grundlage der Systemkopplung.

⁵⁹⁰ Vgl. Ossadnik et al. (2004), S. 623.

Dazu trägt neben einem funktionierenden Informationssystem auch die Gestaltung von zielkonformen *Anreizsystemen* bei.⁵⁹¹ Anreizsysteme dienen dazu, das Verhalten der einzelnen Mitarbeiter auf die Unternehmensziele auszurichten, indem sie am Erfolg ihrer eigenen Leistung bemessen werden und teilhaben sollen. Neben der Lohngestaltung können Maßnahmen zur Regulierung von Abwesenheit und Demotivation sowie der Unfallvermeidung Bestandteil dieser Anreizsysteme sein.

Da sich Verhaltensvorschriften und Anreizsysteme auf die Form der Unternehmensführung beziehen, werden zusätzlich auch *Pläne* benötigt, welche sich mit dem Inhalt der Unternehmensführung auseinandersetzen. Darin werden die Unternehmensziele herausgearbeitet und in einzelne Bereichsziele heruntergebrochen.⁵⁹²

Zur Realisation dieser Bereichsziele werden dann konkrete *Arbeitsanweisungen* erstellt, in denen Fristen und Termine für die Erfüllung der Einzelaufgaben geregelt sind. Während der Überwachung von Auftragsfortschritten und Prozessentwicklungen steht die Einhaltung von Zeit-, Kosten- und Qualitätsvorgaben im Mittelpunkt. Mittels frühzeitiger Aufdeckung von Abweichungen können Korrekturmaßnahmen zur Sicherung der Zielerreichung eingeleitet werden.⁵⁹³

4.1.2.2 Die Controllingaufgaben

Nachdem die Grundlagen des Controllingystems geschaffen wurden, kann mit der Lösung der konkreten Controllingproblemstellung begonnen werden. Die Hauptaufgabe des Controllings liegt in der *Unterstützung* aller wesentlichen unternehmerischen *Entscheidungen*.⁵⁹⁴ Die Führungshandlungen sollen begleitet und fundiert werden, so dass sich ein auf die Zukunft ausgerichtetes Aufgabenspektrum eröffnet.⁵⁹⁵ Abbildung 4.5 zeigt auf, wie die einzelnen Aufgabenbereiche den Führungsprozess beeinflussen.

Je nachdem, welche Controllingkonzeption im Mittelpunkt steht, erhalten die unterschiedlichen Aufgabenbereiche eine andere Gewichtung. Grundsätzlich sind jedoch nicht die Einzelaufgaben, sondern das Zusammenspiel aller Teilaufgaben von Bedeutung.

⁵⁹¹ Vgl. Weber (2004), S. 294ff.; Zwingmann et al. (2003), S. 236.

⁵⁹² Vgl. Schnetzler/Schönsleben (2005), S. 18.

⁵⁹³ Vgl. Hoitsch (1990), S. 608.

⁵⁹⁴ Vgl. Weber (2004), S. 317 sowie S. 360.

⁵⁹⁵ Bauer (2002), S. 232, verweist darauf, dass die Entscheidungen der Führung häufig erst im Nachhinein durch das Controlling gerechtfertigt werden sollen. Diese nachträgliche Legitimierung von Führungshandlungen wird in der Praxis häufig angewendet, soll hier aber ausdrücklich nicht als Controllingaufgabe verstanden werden.

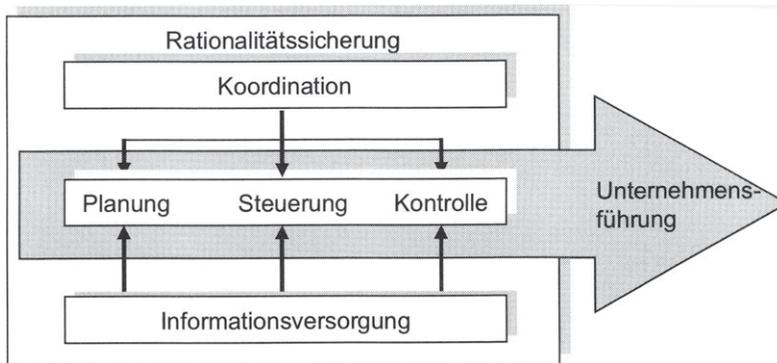


Abbildung 4.5: Controllingaufgaben.

Die Basisaufgabe des Controllings liegt in der *Informationsaufbereitung*, da ohne die Bereitstellung entscheidungsrelevanter Informationen keine Aktivitäten vorbereitet werden können.⁵⁹⁶ Die Einzelaufgaben lassen sich untergliedern in:

- Informationsbedarf bei den Entscheidungsträgern generieren,
- Informationsbedarf und Informationsstand abgleichen,
- Informationsquellen sicherstellen,
- Beschaffung, Speicherung und Dokumentation der benötigten Daten,
- Bedarfsgerechtigkeit durch empfängeradäquate Aufbereitung sichern,
- termingerechte Informationsübermittlung an die Entscheidungsträger,
- Schutz der Informationen vor unberechtigtem Zugriff.

Die Sicherstellung der Informationsverfügbarkeit ist als fortlaufender Prozess zu verstehen, da Entscheidungen nicht nur vorbereitet, sondern auch umgesetzt werden müssen. Informationen müssen dementsprechend ständig gepflegt und aktualisiert werden, um Handlungen zu dokumentieren und im Nachhinein nachvollziehbar machen zu können. Neben den unternehmensinternen Zahlen und Fakten spielen auch unternehmensexterne Umfeldentwicklungen eine große Rolle, damit Markt- sowie Strukturveränderungen möglichst zeitnah antizipiert werden können.

Sobald die entscheidungsrelevanten Informationen verfügbar sind, fließen sie in die *Planung*, *Steuerung* und *Kontrolle* des Unternehmensprozesses ein. Um die betrieblichen Entscheidungen an den Unternehmenszielen auszurichten, bedarf es folgender Einzelaufgaben:

- Benennung des verantwortlichen Planungsstabs,
- Bestimmung und Veröffentlichung verbindlicher Planungsmechanismen,

⁵⁹⁶ Vgl. Berens/Schmitting (2002), S. 131; Pietsch/Scherm (2004), S. 16.

- Vorbereitung und Aufstellung einzelfallbezogener Pläne,
- Umsetzung der Pläne in konkrete Handlungen,
- Vereinheitlichung der Vorgehensweise, um einzelne Prozesse nachvollziehbar zu machen,
- Überwachung des Umsetzungsprozesses anhand verschiedener Kontrollen,
- Abweichungen feststellen und analysieren,
- Einleitung von Korrekturmaßnahmen,
- Einrichtung von Planungs- und Umsetzungsprotokollen.

Wenn alle wesentlichen, strategischen Entscheidungen auf die benannten Einzelaufgaben heruntergebrochen werden, lässt sich eine deutlich verbesserte Zielverfolgung erreichen. Weitere Verbesserungspotenziale liegen in der Verknüpfung von Planung und Umsetzung durch die bewusste *Koordination* der Einzelpläne.⁵⁹⁷ Dazu bedarf es ebenfalls einiger Einzelschritte:

- Koordination der Planrealisation durch Überwachung von internen und externen Veränderungen sowie Bereithaltung von Alternativen,
- Koordination der Unternehmensbereiche bzw. Planbeteiligten zur Abstimmung von Terminen und Aktionen,
- Ausrichtung aller Mitarbeiter auf die Unternehmensziele durch Einbezug der organisatorischen Gestaltung sowie der Personalführung.

Einzelpläne dürfen nicht isoliert betrachtet werden, da stets mit Rückwirkungen auf andere betriebliche Bereiche zu rechnen ist. Zudem können Synergieeffekte besser genutzt werden, wenn Einzelentscheidungen aufeinander abgestimmt und ihre gegenseitige Beeinflussung antizipiert werden.

Die umfassende Ausrichtung aller Entscheidungen an den Unternehmenszielen mündet in der *Rationalitätssicherung* der Unternehmensführung.⁵⁹⁸ Abbildung 4.5 zeigt auf, dass es sich hierbei nicht um den Entscheidungsprozess an sich handelt, sondern um eine eher generelle Philosophie der Unternehmensführung. Auch hierbei kann zwischen verschiedenen Teilaufgaben differenziert werden:

- Gewährleistung einer konsistenten Organisationsstruktur,
- Verfügbarmachung von zielorientierten Handlungsanweisungen zur Vereinheitlichung von Bewertungsmechanismen,
- Berücksichtigung einfacher und konsistenter Planungsmethoden,
- erfolgsorientierte Bildung von Handlungsalternativen,
- Bereitstellung von Anreizsystemen.

⁵⁹⁷ Vgl. Berens/Schmitting (2002), S. 132.

⁵⁹⁸ Vgl. Waldkirch (2002), S. 319.

Die benannten Aufgaben beziehen sich auf einen andauernden Erneuerungsprozess und können bei der Einführung eines Controllingystems nicht sogleich komplett umgesetzt werden. Deshalb ist es von Bedeutung, sich so frühzeitig wie möglich mit den möglichen Entwicklungen und Zielen des eigenen Controllings zu beschäftigen, um damit die Basis für die fortwährende Anpassung und Verbesserung zu schaffen.

4.1.2.3 Die Controllinginstrumente

Das ist auch bei der Auswahl geeigneter *Controllinginstrumente* zu berücksichtigen,⁵⁹⁹ da verschiedene Konzepte parallel bzw. sukzessiv miteinander verknüpft zum Einsatz kommen. Um eine möglichst neutrale Bewertung zu gewährleisten, ist es wichtig, dass gleiche Sachverhalte mit gleichen Methoden behandelt werden. Dementsprechend ist auf einen weiten Einsatzbereich der Instrumente zu achten und der Einsatz für alle unternehmerischen Entscheidungen verbindlich vorzuschreiben. Nur so lässt sich eine individuelle Schönrechnerei verhindern und somit die rationale Entscheidungsunterstützung sicherstellen.

Des Weiteren ist bei der Instrumentenwahl eine möglichst umfassende Verwendung der vorhandenen Informationen von Bedeutung, damit die einzelnen Entscheidungen nicht losgelöst von der Unternehmensumwelt getroffen werden. Um eine größtmögliche Entscheidungsunterstützung zu ermöglichen, ist deshalb abhängig von den zu lösenden Controllingaufgaben ein *unternehmensindividueller Instrumentenpool* zusammen zu stellen.⁶⁰⁰ Dieser enthält differenziert nach den verschiedenen Aufgabenbereichen unterschiedliche Konzepte für die strategischen und operativen Entscheidungen des Unternehmens. Abbildung 4.6 veranschaulicht diesen Instrumentenpool, indem die einzelnen Kästen mit möglichen Instrumenten gefüllt werden.

Je nachdem, welche Bedeutung die einzelnen Aufgabenbereiche für das Controlling des betroffenen Unternehmens haben, sind die Kästen mehr oder minder stark gefüllt. Unternehmen in einer stark volatilen Umwelt werden beispielsweise mehr Methoden zur Informationsbeschaffung benötigen als Unternehmen mit festen Kunden- und Lieferantenstrukturen. Aufwändige Produktionsprozesse, die einen hohen Kapitaleinsatz erfordern, bedürfen einer intensiveren Planung als flexibel gestaltete Prozesse mit hoher Anpassungsfähigkeit.

⁵⁹⁹ Vgl. Berens/Bertelsmann (2002), Sp. 285.

⁶⁰⁰ Berens/Schmitting (2002), S. 142, verweisen explizit auf die Andersartigkeit des Instrumenteneinsatzes in verschiedenen unternehmerischen Entscheidungssituationen.

Aufgaben Einsatzbereich	Informations- verfügbarkeit	Planung und Kontrolle	Koordination	Rationalität
<i>Strategische Systembildung</i>	Benchmarking; GAP-Analysen; Trendextrapolation; Sensitivitätsanalyse	Kosten-Nutzen-Analyse; Erfahrungskurven; Portfolioanalyse Target-Costing; Investitionsrechnung; Szenariotechnik	Wertanalyse; Abweichungs- & Bedarfsberichte; Handbücher; Prozesskostenrechnung	Zero-Base-Budgeting; Portfolio-Analyse; Business-Plan
<i>Operative Systemkopplung</i>	Kennzahlen & Kennzahlensysteme; Checklisten; Frühwarnsysteme	Ablaufdiagramme; Kostenrechnung; Break-even-Analyse; Kalkulation; Simulation	Verrechnungspreise; Standardberichte; Anreizsysteme	Budgetierung; Bilanzanalyse; Balanced Scorecard

Abbildung 4.6: Relevante Controllinginstrumente.⁶⁰¹

Wie auch immer der Instrumentenpool gestaltet ist, entscheidend ist die konsequente Anwendung und Nutzung der zur Verfügung gestellten Methoden.⁶⁰² Bislang wurde lediglich das Grundgerüst des Controllingsystems dargelegt, indem auf die Organisation, die zu erfüllenden Aufgaben und geeignete Instrumente eingegangen wurde. Im weiteren Verlauf rückt die konkrete Umsetzung in den Vordergrund, indem zunächst das Controlling in mittelständischen Unternehmen und später das Kooperationscontrolling näher analysiert werden.

4.2 Controlling in mittelständischen Unternehmen

Wie bereits in Abbildung 4.1 dargestellt, zeigen mittlerweile auch die KMU ein verstärktes Interesse daran, sich das Controlling zu Nutze zu machen. Bedrängt vom permanent steigenden Wettbewerb erwarten sie eine *Verbesserung der internen Organisation* und hoffen

⁶⁰¹ Vgl. die umfassende Auseinandersetzung mit den verschiedenen für KMU geeigneten Controllinginstrumenten bei Legenhausen (1998), der zusätzlich auch noch auf die empirische Bedeutung der einzelnen Instrumente eingeht. Vgl. auch Lanz (1992), S. 97ff.; Reichmann (1997), S. 46ff.; Aigner (1997), S. 5ff.; Frühwirt (1997), S. 81ff.; Kropfberger et al. (1997), S. 190ff.; Missbauer et al. (1997), S. 316; Stiegler/Wolf (1997), S. 425ff. sowie Preißler (2000), S. 75-224.

⁶⁰² Abele/Kuhn (2004), S. 411, sprechen in diesem Zusammenhang auch von einem Werkzeugkasten, der jeweils einen unternehmensindividuellen Methodenmix verfügbar machen soll.

auf die Erschließung neuer Potenziale durch das Controlling. Dabei wird neben der Steigerung von Qualität und Flexibilität auch eine Reduktion der Kostenbelastung angestrebt.

Als außerordentlich problematisch zeigt sich auch hier wieder die geringe Ausprägung der strategischen Planung in den KMU. Weil sich die Prozessverantwortlichen zumeist nur unzureichend mit den Anforderungen und Möglichkeiten des Controllings auseinandersetzen, werden einzelne Methoden und Instrumente lediglich unstrukturiert und ohne Zusammenhang eingeführt und umgesetzt.⁶⁰³ Fehlende Zielvereinbarungen erschweren die bewusste Auswahl geeigneter Konzepte und führen somit nicht zu den erhofften Verbesserungseffekten.

Um den Erfolg eines mittelständischen Controllings positiv beeinflussen zu können, werden deshalb aufbauend auf einer aktuellen Bestandsanalyse (Abschnitt 4.2.1) die Anforderungen und Potenziale verschiedener Controllinginstrumente (Abschnitt 4.2.2) aus dem Blickwinkel der KMU beleuchtet.

4.2.1 Die Umsetzung des Controllings in mittelständischen Unternehmen

Bislang sehen sich die KMU von der in der Wirtschaftswissenschaft geführten Controllingdebatte weitestgehend unberührt.⁶⁰⁴ Daraus lässt sich auch die fehlende Auseinandersetzung mit der Zielsetzung und Gestaltung des Controllings ableiten, die in vielen Fällen dazu führt, dass mit dem Instrumenteneinsatz keine einheitliche Linie verfolgt wird.

Ursachen für den unprofessionellen Umgang mit dem Controllinginstrumentarium sind sowohl in der fehlenden Planungskapazität der Führung, dem begrenzten Methoden-Know-how der Mitarbeiter als auch im Zeitmangel für die sachgerechte Umsetzung von Konzepten zu sehen. Eine strukturierte Unterstützung durch externe Berater ist in der Regel ebenfalls nicht verfügbar. Daraus ergibt sich, dass das Controlling in rund 51% der Fälle nicht zur strategischen Optimierung eingeführt wird, sondern Notanker zur Bewältigung konkreter krisenartiger Ereignisse ist.⁶⁰⁵ Die Fundierung von Plänen und Vereinbarungen spielt

⁶⁰³ Vgl. Henschel (2003), S. 334.

⁶⁰⁴ Vgl. Henschel (2003), S. 334. Vgl. auch Ossadnik et al. (2004), S. 622. Da Ossadnik et al. darlegen, dass sie von den gleichen Analysebedingungen wie auch Kosmider (1993) und Zimmermann (2001) ausgehen, können die verschiedenen Studien im Folgenden systematisch zusammengeführt werden. Vgl. auch die aktuellen Studien von Berens et al. (2005), S. 186ff. sowie Rautenstrauch/Müller (2005), S. 196ff.

⁶⁰⁵ Zimmermann (2001), S. 280, weist nach, dass die Krisenbewältigung eine wesentlich stärkere Bedeutung hat als die Orientierung der Mitarbeiter an den betrieblichen Zielen oder die Koordination einzelner Aktivitäten bzw. Abteilungen.

insbesondere dann eine Rolle, wenn über strukturelle Veränderungen im Unternehmen entschieden werden muss.

Trotz dieser kurzfristig ausgerichteten Problemstellung gewinnt das Controlling im weiteren Fortbestehen zumeist große *Bedeutung* für die Unternehmensführung. Aktuell halten 48% der KMU das Controlling für sehr wichtig, weitere 47% immerhin für wichtig und lediglich 5% können ihm keine große Bedeutung zumessen.⁶⁰⁶ KOSMIDER unterscheidet in seiner Studie zwischen kleinen (bis 100 Beschäftigte) und großen (100 bis max. 500 Beschäftigte) mittelständischen Unternehmen, wobei immerhin 23% der kleinen und 54% der großen KMU das Controlling als unverzichtbar einschätzen.⁶⁰⁷

Auch die *Einschätzung* der eigenen Controllingaktivität wird vom Größenunterschied innerhalb der KMU beeinflusst. Abbildung 4.7 veranschaulicht, inwieweit die KMU ihre eigenen Controllingvorstellungen für realisierbar halten und wie stark diese Vorstellungen bereits umgesetzt sind.

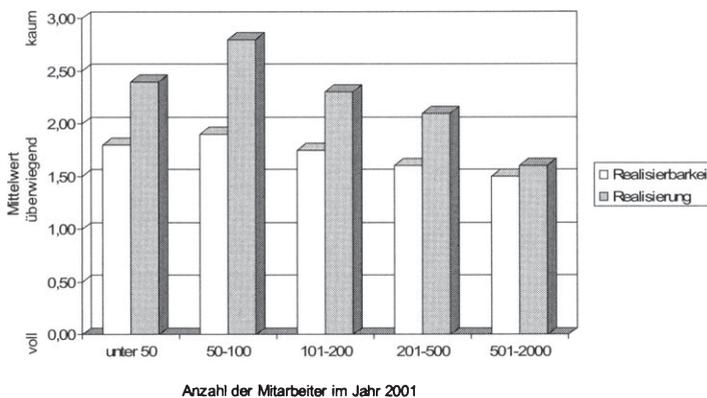


Abbildung 4.7: Realisierbarkeit des Controllings.⁶⁰⁸

Dabei fällt auf, dass mit steigender Unternehmensgröße (und steigenden Möglichkeiten) die Einschätzung der Realisierbarkeit zunimmt. Die Realisierung fällt jedoch insbesondere den mittelgroßen Unternehmen schwer, weil zum einen die Ansprüche höher sind als bei den kleinen KMU und zum anderen die Möglichkeiten geringer als bei den großen KMU. Dementsprechend steht der Beratungsbedarf der mittelgroßen KMU im Vordergrund der weiteren Analyse.

⁶⁰⁶ Vgl. Ossadnik et al. (2004), S. 625.

⁶⁰⁷ Vgl. Kosmider (1993), S. 104. Das Ergebnis ist umso erstaunlicher, da zum Zeitpunkt der Studie das Controlling weit weniger entwickelt war als zum heutigen Zeitpunkt.

⁶⁰⁸ Vgl. Ossadnik et al. (2004), S. 626.

Auf der einen Seite werden Informations-, Planungs- und Koordinationsaufgaben bei den kleineren KMU in der Person des Unternehmensführers zusammengefasst, der aufgrund des beschränkten Aufgabenumfangs kaum einer weiteren Unterstützung bedarf. Auf der anderen Seite verfügen die meisten größeren KMU über eine ausgeprägte Controllingenerfahrung, da sie das Controlling im Durchschnitt bereits seit 13 Jahren einsetzen.⁶⁰⁹ Lediglich 38% der KMU haben ihr Controllingsystem mittlerweile verändert, wobei 26% eine Intensivierung und 12% eine Reduktion des Aufgabenumfangs vorgenommen haben. Die bestehenden Systeme werden im Durchschnitt seit etwa 8,5 Jahren eingesetzt.

Auf die Frage, wie sich das Controlling in den KMU zukünftig entwickeln wird, hat die überwiegende Mehrheit der befragten Unternehmen (71%) mit einer substantziellen *Weiterentwicklung* geantwortet.⁶¹⁰ Weitere 25% planen eine Verfeinerung der bestehenden Methoden und lediglich 4% wollen ein komplett anderes Controllingkonzept einführen. Hierbei zeigt sich, dass es den Unternehmen nicht um die Diskussion über das zu verwendende Controllingkonzept geht, sondern Hilfestellungen bei der Lösung unterschiedlichster aktueller Herausforderungen erwartet werden. Die Bereitstellung problemorientierter Methoden sollte dementsprechend in den Vordergrund der Controllingdebatte gerückt werden.

Bei der Betrachtung der *Controllingorganisation* kann man davon ausgehen, dass auch bei den mittelgroßen KMU mindestens eine Controllingstelle im Unternehmen existiert. In 64% der Fälle ist diese Stelle ausschließlich mit dem Controlling beschäftigt und in 31% wird das Controlling neben anderen Tätigkeiten wahrgenommen.⁶¹¹ Zimmermann ist zudem der Frage nachgegangen, wem das Controlling unterstellt ist.⁶¹² Dabei benannten (Mehrfachnennungen waren möglich) jeweils 68% die Geschäftsführung bzw. das Rechnungswesen; 36% gaben die Kaufmännische Leitung als Controllingträger an. Weitere Nennungen mit Qualitäts- und Projektmanagement waren von nachrangiger Bedeutung. Dabei ist nicht überraschend, dass inhabergeführte Unternehmen tendenziell dazu neigen, das Controlling durch die Unternehmensführung wahrzunehmen, wohingegen fremdgeführte Unternehmen verstärkt auf eigenständige Controllingstellen zurückgreifen.⁶¹³

⁶⁰⁹ Vgl. im Folgenden Ossadnik et al. (2004), S. 628.

⁶¹⁰ Vgl. Zimmermann (2001), S. 255.

⁶¹¹ Vgl. Ossadnik et al. (2004), S. 628. Die verbleibenden 5% gaben in der Studie an, dass das Controlling durch Unternehmensexterne (in der Regel Steuerberater) wahrgenommen wird. Ossadnik et al. (2004), S. 625, merken dazu an, dass sie eine eigene Controllingstelle deshalb für besonders wichtig halten, weil zum einen die Fachkompetenz und die Zeit für die sachgemäße Controllingausführung bei anderen Aufgabenträgern fehlen und zum anderen die Vertraulichkeit der Informationen gewährleistet bleiben muss.

⁶¹² Vgl. Zimmermann (2001), S. 275.

⁶¹³ Der Frage nach der Abhängigkeit von Führungsstruktur und Wahrnehmung der Controllingaufgaben ist Kosmider (1993), S. 157, nachgegangen. Zur Abschätzung der Relevanz können Ossadnik et al. (2004), S. 623, herangezogen werden, die feststellen, dass etwa vier Fünftel aller KMU inhabergeführte Unternehmen sind.

Unabhängig von der Organisation des Controllings lässt sich für alle KMU verallgemeinernd sagen, dass der *Aufgabenschwerpunkt* in der operativen Kontrolle liegt.⁶¹⁴ Sowohl bei den ganz kleinen (hier bis 50 Mitarbeiter) als auch bei den Unternehmen mit 201 bis 500 Mitarbeitern hat die Kontrolle durch *regelmäßige Soll-Ist-Vergleiche* den höchsten Stellenwert im Controlling.⁶¹⁵ Mit steigender Unternehmensgröße steigt auch die Bedeutung eines innerbetrieblichen Informationssystems an, welches ebenfalls als wesentlich beurteilt wird. Planungs- und Beratungsaufgaben nehmen jedoch durchweg einen geringen Stellenwert ein und auch die Koordination der betrieblichen Teilbereiche wird von den KMU eher vernachlässigt.

Die fehlende Auseinandersetzung mit den Koordinationsaufgaben lässt sich unter anderem damit erklären, dass die KMU typischerweise weniger komplexe *Organisationsstrukturen* aufweisen als Großunternehmen und die innerbetrieblichen Arbeitsabläufe somit besser überwachen können.⁶¹⁶ Der weitgehende Verzicht auf eine strukturierte Planung und Steuerung der Unternehmensprozesse wird den KMU jedoch nicht selten zum Verhängnis. HENSCHEL hat herausgefunden, dass etwa 66% der KMU über keinerlei Angaben bezüglich ihrer aktuellen Risikoposition verfügen und somit keine fundierte Bewertung einzelner Geschäftsalternativen vornehmen können.⁶¹⁷

Dies liegt nicht zuletzt auch in der Wahl der *Controllinginstrumente* begründet, die, dem Aufgabenspektrum entsprechend, großteils auf die operative Finanzkontrolle ausgerichtet sind. VOLLMER/HEUWING ermitteln den Anteil der kurzfristig orientierten finanziellen Kennzahlen am Berichtswesen der Unternehmen mit etwa 70%.⁶¹⁸ Strategische Instrumente wie die Portfolioanalyse oder das Benchmarking werden hingegen in den KMU trotz ihrer einfachen Anwendung nur selten eingesetzt.

Abbildung 4.8 zeigt auf, dass die zehn am häufigsten verwendeten Instrumente allesamt dem Finanzcontrolling bzw. der originären Kostenrechnung zugeschrieben werden können, und auch hier wiederum die Anwendungslücke zwischen kleinen und größeren KMU recht deutlich zu erkennen ist.

Die Hauptursache für die Vernachlässigung des strategischen Controllings scheint in der mangelnden Kenntnis der alternativen Methoden und Instrumente zu liegen, so dass durch-

⁶¹⁴ Vgl. Berens et al. (2005), S. 187f.

⁶¹⁵ Vgl. im Folgenden Ossadnik et al. (2004), S. 624.

⁶¹⁶ Paul et al. (2002), S. 538, bemängeln in Anlehnung an eine Studie der PWC Deutsche Revision, dass 50% der KMU ihre Berichte nicht nach Segmenten differenzieren und lediglich 30% über ein schriftlich fixiertes Personalkonzept verfügen. Bei der Größe und Organisation der KMU ist jedoch im Einzelfall zu erwägen, ob eine solche Ausdifferenzierung überhaupt notwendig ist.

⁶¹⁷ Vgl. Henschel (2003), S. 334.

⁶¹⁸ Vgl. Vollmer/Heuwing (2003), S. 293. Auch Sandt (2003), S. 76, bemängelt mit Bezug auf die Verwendung der Balanced Scorecard, dass Prozesskennzahlen lediglich 17% des gesamten Kennzahlensystems ausmachen, wobei Finanzkennzahlen immerhin einen Anteil von 36% haben.

aus gefolgert werden kann, dass die intensive wissenschaftliche Analyse nicht auf die praktischen Probleme des Controllingeinsatzes abgestimmt ist. Zweck der folgenden Auseinandersetzung muss es also sein, verschiedene *Gestaltungsvorschläge* für unterschiedliche unternehmerische Anwendungsbereiche auszuarbeiten.

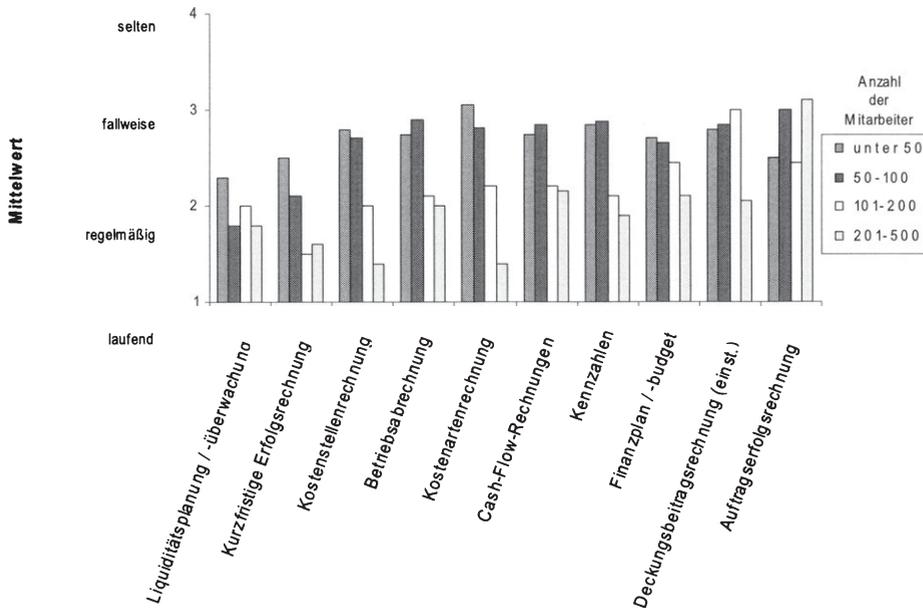


Abbildung 4.8: Controllinginstrumente in KMU.⁶¹⁹

Die Ergebnisse des vorangehenden Abschnitts lassen sich allesamt auch durch die eigenen Befragungen bestätigen.⁶²⁰ Auch bei den Unternehmen im mittleren Ruhrgebiet konzentrieren sich die Controllingbemühungen der letzten zehn bis zwölf Jahre auf die in der Regel produktbezogene Durchführung von Soll-Ist-Vergleichen. In zumeist monatlichen Zeitintervallen werden dazu die Daten der externen Finanzbuchhaltung sowie der Produktionsauslastung ausgewertet und analysiert. Auch in dieser Befragung hat sich bestätigt, dass inhabergeführte Unternehmen die Kontrollrechnungen tendenziell eher selber durchführen, wohingegen fremdgeführte KMU die Kontrollrechnungen zumeist von der Buchhaltung

⁶¹⁹ Vgl. Ossadnik et al. (2004), S. 627.

⁶²⁰ Vgl. die bereits in Abschnitt 3.1.2 angesprochene Unternehmensbefragung im mittleren Ruhrgebiet. Der Fragebogen ist im Anhang der vorliegenden Arbeit ersichtlich.

erbringen lassen. Eine strukturierte strategische Planung findet bislang in keinem der befragten Unternehmen statt.

Abschließend werden die wesentlichen Merkmale des derzeitigen KMU-Controllings in Abbildung 4.9 zusammengefasst, um damit die Ausgangsbasis für mögliche Verbesserungen darzustellen. Im folgenden Abschnitt werden einzelne Methoden aufgezeigt, die eine Verbesserung der mittelständischen Entscheidungsunterstützung und damit eine Verbesserung der Zielerreichung gewährleisten können.



Abbildung 4.9: Merkmale des KMU-Controllings.

4.2.2 Geeignete Instrumente für die Verbesserung des KMU-Controllings

Um den Instrumenteneinsatz im mittelständischen Controlling steuern zu können, müssen zunächst die verschiedenen Einsatzbereiche voneinander abgegrenzt werden. Da sich das Controlling in KMU nicht grundsätzlich vom Controlling der Großunternehmen unterscheidet, kann auf die Differenzierung der verschiedenen Controllingkonzeptionen aus dem vorangehenden Abschnitt zurückgegriffen werden. Demnach ist zu unterscheiden zwischen der

- Sicherung der Informationsverfügbarkeit,
- Verzahnung von Planung und Kontrolle,

- Koordination der Unternehmensbereiche,
- Sicherung der rationalen Unternehmensführung.

In einem zweiten Schritt ist zwischen einem strategischen und einem operativen Anwendungsbereich zu trennen, wobei mit dem *strategischen Controlling* die tendenziell längerfristige unternehmerische Aufstellung betrachtet wird. Das *operative Controlling* stellt hingegen eher die kurzfristige Gestaltung der Abläufe in den Mittelpunkt.⁶²¹

Aufgaben Einsatzbereich	Informations- verfügbarkeit	Planung und Kontrolle	Koordination	Rationalität
Strategische Systembildung	Benchmarking	Portfolio- Analyse	Prozess- kosten- rechnung	Businessplan
Operative Systemkopplung	Kennzahlen	Kosten- rechnung	Anreizsysteme	Balanced Scorecard

Abbildung 4.10: Instrumente des KMU-Controllings.

In Anlehnung an die Controllinginstrumente aus Abbildung 4.6 beschränkt sich Abbildung 4.10 auf die für KMU besonders geeigneten Instrumente und gibt damit den Arbeitsplan der nächsten zwei Abschnitte vor.

4.2.2.1 Instrumente für das strategische KMU-Controlling

Das strategische Controlling soll den KMU dabei helfen, die langfristige Gestaltung der Unternehmensabläufe zu verbessern. Dabei müssen grundlegende *Entscheidungen unterstützt* werden, die sich einerseits auf die Positionierung der Unternehmen gegenüber Unternehmensexternen (insbesondere Kunden und Lieferanten) und andererseits auf die Veränderung der internen Organisationsstrukturen beziehen.

Die vorangehenden Untersuchungen haben gezeigt, dass KMU insbesondere bei der langfristigen, rational angelegten Planung große Defizite haben.⁶²² Häufig werden selbst die zukunftsweisenden unternehmerischen Entscheidungen nur mittels „Bauchgefühl“ getroffen und weder strukturiert geplant noch bei der Umsetzung überwacht und kontrolliert. Trotz der großen Unsicherheit der Unternehmensführer gegenüber den neuartigen und als

⁶²¹ Vgl. Botta (2002), S. 79.

⁶²² Vgl. nochmals Kapitel 2 sowie Kosmider (1993), S. 45; Schlüchtermann et al. (1999), S. 115.

zu theoretisch empfundenen Planungsmethoden existiert durchaus eine ganze Reihe an Instrumenten, die auch für die Verwendung in KMU geeignet sind.⁶²³

Bei der Einführung des strategischen Controllings müssen zunächst *Informationen* über die Stellung des Unternehmens zusammengetragen werden. Welche Position nimmt das Unternehmen im Wettbewerb ein? Wo sind seine Stärken und Schwächen? Um Ansatzpunkte für eine strategische Neuorientierung zu gewinnen, müssen Vergleichskriterien geschaffen werden, anhand derer die Bereiche und die Dringlichkeit von Veränderungsmaßnahmen festgestellt werden können.

Werden die eigenen Strukturen und Prozesse mit denen anderer Unternehmen verglichen, um daraus Verbesserungspotenziale abzuleiten, spricht man von der Durchführung eines *Benchmarkings*.⁶²⁴ Da den KMU in der Regel keine Informationen über die Strukturen des „Best in Class“ zur Verfügung stehen, müssen sie sich anhand einzelner Erfolgskriterien an den für sie selbst optimalen Führungsstil herantasten. Bei der Suche nach möglichen Verbesserungspotenzialen erweist sich der gute Kontakt zu anderen Marktpartnern als vorteilhaft, da sie einzelne Informationen aus Gesprächen und Besuchsterminen bei anderen Unternehmen zusammentragen können.⁶²⁵ Auch Erfahrungen und Hinweise aus branchenfremden Unternehmen können sich befruchtend auf die eigene Entwicklung auswirken, da sie Anstoß für die Aufdeckung von Handlungspotenzialen sein können.⁶²⁶ Ein offenes Auge für Veränderungen der allgemeinen wirtschaftlichen Lage trägt ebenfalls dazu bei, Schwachstellen im eigenen Unternehmen zu entdecken.

Abbildung 4.11 zeigt auf, welche Bereiche des eigenen Unternehmens für eine umfassende Beurteilung der eigenen Entwicklung herangezogen werden sollten.⁶²⁷ Dabei stellen die Hinweise aus den anderen Unternehmen nicht das Optimum dar, welches unverändert zu kopieren ist, sondern markieren mögliche Alternativen für die Suche nach der eigenen Lösung.

Auch wenn das Benchmarking in dieser vereinfachten Version nicht als Allheilmittel auf dem Weg zur optimalen Führungsstruktur zu verstehen ist, hilft es doch, die eigene Organisation immer wieder auf den Prüfstand zu stellen und somit die Betriebsblindheit der Unternehmensführung zu reduzieren. Ein weiterer Vorteil dieser einfachen und trotzdem strukturierten Vorgehensweise findet sich für KMU darin, dass viele Unternehmer das

⁶²³ Gemäß Legenhausen (1998), S. 3, liegt die Vernachlässigung des Methodeneinsatzes in der Planung nicht am fehlenden Einsatzbereich, sondern in der subjektiven Einstellung der Entscheidungsträger zu diesen Methoden. Das häufigste Problem der KMU liegt demnach in dem fehlenden Problembewusstsein; vgl. auch S. 43.

⁶²⁴ Vgl. Brecht (2002), S. 66 sowie Grundmann (2003), S. 80ff.

⁶²⁵ Vgl. Nebl/Dikow (2004), S. 19.

⁶²⁶ Zur Auseinandersetzung mit den unternehmensinternen Stärken und Schwächen vgl. von der Oelsnitz (2006), S. 20.

⁶²⁷ Zu den Bereichen vgl. Botta (2002), S. 83.

Benchmarking bereits unbewusst einsetzen, indem sie als findige Arbitrageure stets aufgeschlossen für die Problemlösungsmethoden anderer Unternehmen sind.

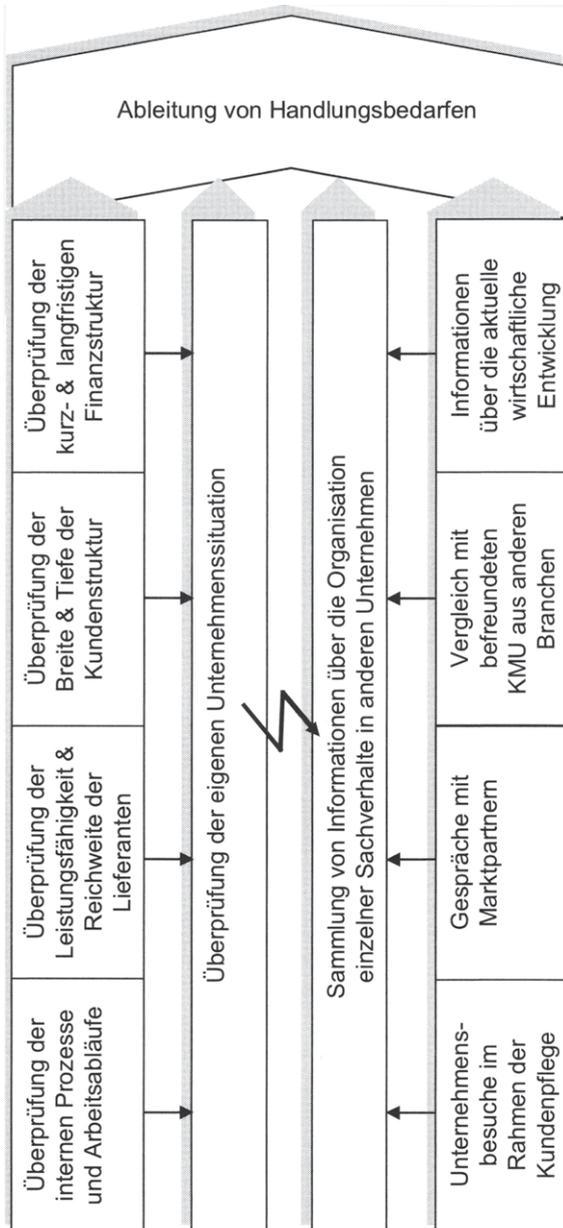


Abbildung 4.11: Benchmarking-Prozess in KMU.

Mit der Feststellung des Handlungsbedarfs sind die Grundlagen für den strategischen Verbesserungsprozess gelegt.⁶²⁸ Für die *Planung* der zukünftigen Entwicklung müssen nun mögliche Handlungsalternativen bestimmt und anhand zuvor festgelegter Kriterien beurteilt werden. Mithilfe dieser Kriterien lässt sich im weiteren Verlauf der Erfolg der ergriffenen Maßnahmen kontrollieren.

Für eine strukturierte Abwägung von ausgewählten Argumenten eignet sich in besonderem Maße die *Portfolio-Analyse*. Sie kann selbsterklärend eingesetzt werden und unterstützt die umfassende Berücksichtigung von unternehmensinternen wie -externen Argumenten.⁶²⁹ Sowohl für die interne Leistungsfähigkeit des Unternehmens als auch für die externen Anforderungen des Markts werden aussagekräftige Aspekte zusammengetragen, die eine Einordnung in verschiedene Kategorien zulassen. Je nachdem, ob die beiden Kriterien in geringer, mittlerer oder hoher Ausprägung realisiert sind, werden andere Handlungsalternativen daraus abgeleitet.

Da sich KMU typischerweise auf bestimmte Marktnischen konzentrieren, eignet sich für die strategische Neuausrichtung insbesondere das McKinsey-Portfolio (vgl. Abbildung 4.12).⁶³⁰

In Abhängigkeit von der Ressourcenstärke des betrachteten Unternehmens und der Attraktivität der betroffenen Marktnische ist zu überlegen, ob weitere Investitionen in dieses Tätigkeitsfeld lohnenswert erscheinen oder ob ein mittelfristiger Rückzug geplant werden sollte. Die entsprechenden Argumente für die Einsortierung in eines der vorhandenen Felder werden in einem Brainstorming zusammengetragen und ermöglichen somit die Strukturierung des Entscheidungsprozesses.

Nachdem sich die Unternehmensführung mit der Bestimmung der zukünftigen Strategien auseinander gesetzt hat, geht es an die Umsetzung innerhalb des Unternehmens. Aufgaben müssen differenziert und an die verschiedenen Bereiche verteilt werden. Um eine möglichst effiziente Erfüllung der Teilaufgaben sicherzustellen, bedarf es einer zielgerichteten *Koordination* der einzelnen Stellen und Aufgabenträger. Dabei steht die Beeinflussung der strategischen Kosten im Mittelpunkt, da mit der betrieblichen Umstrukturierung die Kosten der verschiedenen Arbeitsabläufe für einen längeren Zeitraum determiniert werden.

⁶²⁸ Vgl. Brecht (2002), S. 66.

⁶²⁹ Die Portfolioanalyse eignet sich insbesondere deshalb für strategische Entscheidungen, weil auch weiche Faktoren in den Entscheidungsprozess miteinbezogen werden können. Zu den weichen Faktoren vgl. Kosmider (1993), S. 48. Kosmider (1993), S. 49, verweist darauf, dass die Informationsversorgung im Planungsprozess mit abnehmender Strukturiertheit der Entscheidungsprozesse deutlich zunimmt.

⁶³⁰ Baum et al. (2004).

Marktattraktivität •Marktentwicklung: erwartetes Wachstum, Spezifität der Markt- nische, räumliche Ausdehnung, kurrenz, Wettbewerbsstrategie. •Konkurrenzentwicklung: Marktanteil, Internationalisierung, Marktstärke der Kon-	hoch	Investition		
	mittel			
	gering	Desinvestition		
		gering	mittel	hoch
Ressourcenstärke				
•Intern: Technologievorsprung, Flexibilität Maschinenpark, Know-how der Mitarbeiter, Findigkeit der Führung.		•Extern: Spektrum Einkaufsquellen, Marktkennntnis, Kundenkontakte, finanzielle Unabhängigkeit.		

Abbildung 4.12: Strategische Neuausrichtung mithilfe eines Kompetenz-Portfolios.

Da insbesondere in den kleineren Unternehmen keine Untergliederung der indirekten Leistungsbereiche in Einkauf, Arbeitsvorbereitung, Qualitätssicherung, F&E usw. vorgenommen wird, ist die Bestimmung und Zuweisung des steigenden Gemeinkostenanteils zusätzlich erschwert. Für eine Neustrukturierung der KMU ist deshalb die *Prozesskostenrechnung* in besonderem Maße relevant. Einzelne Tätigkeiten werden zunächst erfasst und dann zu verschiedenen Prozessen verdichtet. Diesen Prozessen lassen sich im nächsten Schritt unter Zuhilfenahme von Erfahrungswerten aus der Vergangenheit die angefallenen Kosten zuweisen. Somit können verschiedene organisatorische Strukturen im Vorhinein auf ihre Effizienz überprüft und daraufhin den Mitarbeitern konkrete Arbeitsanweisungen vorgelegt werden.

Abbildung 4.13 zeigt eine typische KMU-Organisation auf und veranschaulicht die notwendige Abstimmung zwischen den Bereichen. Die einzelnen Verantwortungsbereiche lassen sich je nach Unternehmenssituation nach Kundengruppen oder Produktparten unterteilen, wobei sie in der Regel für die komplette Auftragsabwicklung verantwortlich

sind.⁶³¹ Alle Bereiche greifen auf die Produktion zurück und werden gleichermaßen von der Buchhaltung und dem Controlling in der Administration unterstützt. Aufgrund der knappen Personalsituation übernimmt auch die Unternehmensführung regelmäßig Aufgaben aus dem operativen Tagesgeschäft.

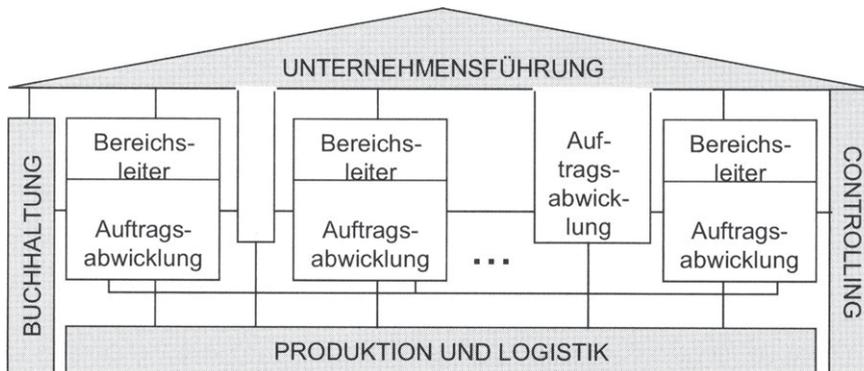


Abbildung 4.13: Koordination der Unternehmensbereiche.

Mithilfe der Prozesskostenrechnung lässt sich nun ermitteln, aus welchen Aktivitäten und Prozessen sich die „Blackbox Auftragsabwicklung“ zusammensetzt und welche Kostentreiber für die Entstehung der Kosten verantwortlich sind. Auch für die KMU dürfte es mit angemessenem Aufwand zu erreichen sein, sich zumindest im Groben ein Bild von den verschiedenen Unternehmensprozessen und den darauf einwirkenden Kostentreibern zu machen. Auch wenn daraufhin keine detaillierte Zuweisung von leistungsmengeninduzierten sowie leistungsmengenneutralen Kosten folgt, erhalten die KMU zumindest einen Überblick über die Kostenwirkung ihrer organisatorischen Entscheidungen.⁶³²

Der Hauptvorteil der Prozesskostenrechnung ist in der bereichsübergreifenden Betrachtung der verschiedenen Aktivitäten und Prozesse zu sehen, die es durch eine verursachungsgerechte Zuordnung der Gemeinkosten ermöglicht, die Organisationsstrukturen des Unternehmens unter Kostengesichtspunkten zu verbessern. Dabei stehen die Effizienzsteigerung des Ressourcenverbrauchs sowie die Optimierung der Kapazitätsauslastung im Vordergrund. Ein weiterer Vorteil besteht darin, dass mit der erhöhten Kostentransparenz Verbes-

⁶³¹ Aufgrund der starken Kundenbindung auf der einen und der erhöhten Komplexität des individualisierten Leistungsspektrums auf der anderen Seite sind die meisten KMU nicht streng funktional untergliedert. Demnach ist zumeist eine Stelle für die komplette Auftragsabwicklung der einzelnen Kunden oder Produkte zuständig. Vgl. nochmals Kapitel 2 der vorliegenden Arbeit.

⁶³² Eine detaillierte Darstellung der Prozesskostenrechnung findet sich bei Horváth (1998), S. 534ff.; Coenenberg (1999), S. 220ff.

serungen in der Produktkalkulation erzielt werden können, die insbesondere in der KMU-typischen Kleinserien- bzw. Einzelfertigung von Nutzen sind.

Abschließend ist es von großer Bedeutung für das strategische Controlling, dass die vorangehenden Entscheidungen im ganzen Unternehmen kommuniziert und alle Mitarbeiter an die Realisation der Vorgaben gebunden werden. Um den bindenden Zusammenhang zwischen den verschiedenen Managemententscheidungen zu verdeutlichen und damit die *Rationalität der Entscheidungsunterstützung* zu gewährleisten, bedarf es eines umfassenden Instruments, welches alle wesentlichen Entscheidungen des Unternehmens in einem allgemein zugänglichen und verbindlichen Schriftstück zusammenfasst. Nur so kann sichergestellt werden, dass alle strategischen Erfolgsbereiche der Planung unterzogen und ihre Teilergebnisse interdependent berücksichtigt werden können.

Unter diesen Voraussetzungen erscheinen *Businesspläne* als besonders geeignet, da sie alle wesentlichen Entscheidungskomponenten für die Gestaltung zukünftigen Handelns strukturiert abarbeiten.⁶³³ Auch für den Einsatz von Businessplänen bestehen keine unüberwindbaren Hürden, da es sich lediglich um ein formelles Zusammentragen elementarer Unternehmensentscheidungen handelt. Abbildung 4.14 fasst die wesentlichen Inhalte des Businessplans zusammen und zeigt auf, wie die einzelnen Teilbereiche aufeinander aufbauen.

Zunächst werden Stichpunkte über das betrachtete KMU zusammengetragen, um *Eckdaten* (1) der bisherigen Entwicklung und damit über die Stellung des Unternehmens im Wettbewerb zu erhalten. Darauf aufbauend werden die *Unternehmensziele* (2) festgelegt, damit die strategische Neuausrichtung in konkrete Aktivitäten umgesetzt werden kann.

Besondere Bedeutung hat (insbesondere im Hinblick auf das folgende Kooperationscontrolling) die Beschreibung der *Organisation* (3), da sich die KMU strukturiert mit der Stellenbildung sowie mit den Koordinationsbeziehungen innerhalb des Unternehmens auseinandersetzen müssen. Der folgende Schritt dient der Erstellung von *Marktanalysen* (4) und Umsatzprognosen, um später darauf aufbauend die Kapazitäten planen zu können. Obwohl den meisten KMU sowohl die Zeit als auch das Geld für umfangreiche Marktstudien fehlen, sollten sie zumindest ihre guten Kundenkontakte einsetzen, um Anhaltspunkte über die Nachfrageentwicklung zu erhalten. Mit Bezug auf die vorangehende Portfolioanalyse werden im fünften Schritt die festgelegten Marktsegmente mit den verschiedenen *Produkten* und *Dienstleistungen* (5), die zu erbringen sind, aufgezählt.

⁶³³ Zu den Inhalten eines Businessplans vgl. Hundt (2001), S. 52ff. Voigt (2002), S. 236, empfiehlt die Verwendung von Businessplänen, da sie zum systematischen Durchdenken von Handlungsalternativen anregen. Zudem sind sie geeignet, mittelstandstypische Probleme wie Innovationsschwäche und Vernachlässigung der Strategieauseinandersetzung aufzudecken und zu beheben, vgl. Voigt (2002), S. 237.

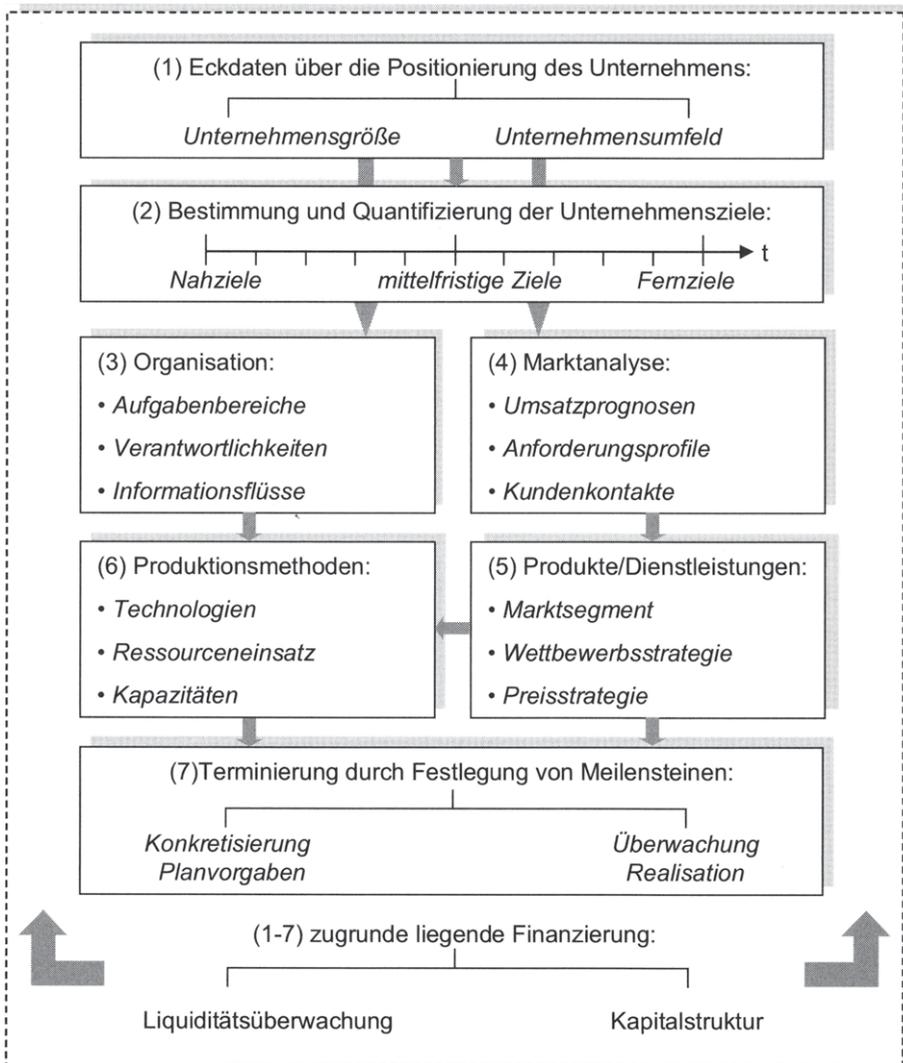


Abbildung 4.14: Struktur des Businessplans.

Hieraus spannt sich das Handlungsfeld der KMU auf, deshalb ist dieser Schritt mit besonderer Sorgfalt zu planen.⁶³⁴ In Anlehnung an die gewählte Wettbewerbsstrategie wird über die zu verwendenden *Produktionsmethoden* (6) entschieden. Aufgrund der beschränkten finanziellen Möglichkeiten müssen zunächst die vorhandenen Ressourcen und Anlagen

⁶³⁴ Vgl. Bürgel (1994), S. 113; Legenhausen (1998), S. 26, merkt an, dass KMU aufgrund ihrer geringen Kapitaldecke länger an Basisinnovationen gebunden sind als Großunternehmen. Dementsprechend müssen strategische Entscheidungen mit viel größerer Sorgfalt geplant werden.

bezüglich ihrer quantitativen und qualitativen Kapazität geprüft werden. Daraus lassen sich die Ansatzpunkte für technologische Erweiterungen ableiten.

Nachdem der Handlungspfad mit den vorangehenden Schritten festgelegt wurde, erfolgt im siebten Schritt noch die *Terminierung* (7) der einzelnen Aktivitäten. Mithilfe von Meilensteinen werden Teilaufgaben an die Mitarbeiter vergeben und der gesamte Verbesserungsprozess kann überwacht werden. Alle vorangehenden Arbeitsschritte werden umrahmt von der abschließenden *Finanzplanung*. Diese unterteilt sich in eine lang- und eine kurzfristige Komponente,⁶³⁵ wobei sich die langfristige Finanzplanung mit der Planung der Kapitalstruktur und der daraus folgenden Unabhängigkeit des KMU auseinandersetzt. Die kurzfristige Planung gewährleistet die Aufrechterhaltung des finanziellen Gleichgewichts, indem die Liquiditätsüberwachung sowie die Planung von Bilanz und GuV in den Mittelpunkt gestellt werden.⁶³⁶

Mit den genannten Einzelschritten werden alle betrieblichen Funktionen durch einen Teilabschnitt der Gesamtplanung berücksichtigt. Somit kann von einer umfassenden Planung der *unternehmerischen Entwicklung* gesprochen werden.⁶³⁷ Darüber hinaus können durch den Einsatz von Businessplänen auch Verbesserungen hinsichtlich der Informationsversorgung sowie der innerbetrieblichen Koordination erzielt werden. Die KMU werden systematisch dazu angeleitet, die Organisationsstrukturen im Unternehmen zu erfassen und neu zu überdenken und somit die Lücken in der organisatorischen Gestaltung zu schließen.

Neben der Unternehmensführung dürften auch Mitarbeiter und Unternehmensexterne an den Businessplänen interessiert sein, da sie einen *prägnanten Einblick* in die *unternehmerische Entwicklung* erhalten. Zum einen fordern immer mehr Banken die regelmäßige Einsichtnahme in den Businessplan ihrer Kunden, um bei der Kreditvergabe gemäß Basel II einen besseren Überblick über die Risikoposition des KMU bekommen zu können. Zum anderen können Businesspläne bei der Beurteilung potenzieller Kooperationspartner wertvolle Dienste leisten. Somit könnte der erste Schritt auf dem Weg zu einer Unternehmenskooperation in der Aufstellung eines Businessplans liegen, damit sich das KMU einerseits seiner eigenen Positionierung bewusst werden und andererseits eine kompakte Bewerbungsmappe für den Kooperationspartner anbieten kann.

Insbesondere mit Bezug auf die eigene Positionierung ist jedoch zu berücksichtigen, dass es sich bei den strategischen Controllinginstrumenten lediglich um *zeitpunktbezogene Ana-*

⁶³⁵ Zimmermann (2001), S. 40, zeigt auf, dass kurzfristige Erfolgs- und langfristige Existenzsicherung in den KMU nicht selten im Widerspruch zueinander stehen.

⁶³⁶ Zu den Zwecken der Gewinnermittlung vgl. Streim (2000), S. 113ff.

⁶³⁷ Hundt (2001), S. 24, weist darauf hin, dass Businesspläne insbesondere der Selbstinformation dienen und damit die Vermeidung von Fehlallokationen unterstützen. Zur Koordination von Teilplanungen im Businessplan vgl. Voigt (2002), S. 237.

lysen handelt.⁶³⁸ Alle vorgestellten Instrumente bieten zwar die Grundlage für die Verbesserung der Entscheidungsunterstützung, verlieren jedoch ohne laufende Aktualisierungen schnell ihren Wert. Deshalb ist das strategische Controlling in regelmäßigen, zum Beispiel jährlichen, Intervallen grundlegend zu überarbeiten. Dabei ist auch zu überprüfen, welche weiteren Controllinginstrumente für die Konkretisierung der Teilplanungen im operativen Controlling eingesetzt werden können.

4.2.2.2 Instrumente für das operative KMU-Controlling

Zur Verbesserung der laufenden *Informationsversorgung* eignet sich in KMU insbesondere die Verwendung von Kennzahlen. Relevante Zusammenhänge lassen sich anhand von Gliederungs-, Beziehungs- sowie Indexzahlen in kompakter Form darstellen.⁶³⁹ Somit können einfache Zusammenhänge ohne großen Aufwand ins Verhältnis zueinander gesetzt werden, um Informationen für die laufenden Entscheidungsprozesse bereitzustellen.⁶⁴⁰ Wichtig ist die breite Streuung der verwendeten Kennzahlen, damit alle wesentlichen Erfolgsfaktoren im Entscheidungsprozess berücksichtigt werden können.⁶⁴¹

Tabelle 4.1 unterteilt die vier wesentlichen Erfolgsfaktoren der mittelständischen Unternehmensführung und gibt Anwendungsvorschläge für den Einsatz der verschiedenen Kennzahlen.⁶⁴² Auf jeden Fall müssen Informationen über die eigene Leistungsfähigkeit (in diesem Fall die Ausgestaltung der Produktion) sowie die Beziehungen zu den Lieferanten und Kunden zusammengetragen werden. Die Qualität dieser drei Bereiche spiegelt sich nicht zuletzt auch in der Finanzlage des Unternehmens wider, wobei neben der Ertragslage stets auch auf die Liquidität des Unternehmens zu achten ist.

Das Ziel des Kennzahleneinsatzes liegt zumeist darin, möglichst zeitnah Informationen für die eigene Planung zusammenzutragen und einen eventuellen Handlungsbedarf daraus abzuleiten. Durch den Vergleich der jeweils aktuellen Kennzahl mit Vergleichswerten (z.B. aus der Vergangenheit) lassen sich Entwicklungen prognostizieren und Werturteile über die Verlässlichkeit bzw. Bedeutung der Marktpartner abgeben.

⁶³⁸ Besondere Brisanz ergibt sich daraus, dass bei der Aufstellung von Businessplänen hauptsächlich vergangenheitsbezogene Daten verwendet werden, vgl. zu der Problematik auch Bürgel (1994), S. 117.

⁶³⁹ Eine ausführliche Darstellung verschiedener Kennzahlen findet sich bei Horváth (1998), S. 546 sowie Reichmann (1997), S. 19.

⁶⁴⁰ Vgl. Dethlefs (1996), S. 49.

⁶⁴¹ Vgl. Herrmann/Seidensticker (2004), S. 9. Ittner/Larcker (2004), S. 73ff., beschreiben die wesentlichen Erfolgskriterien für den Kennzahleneinsatz.

⁶⁴² Eine ausführliche und sehr anschauliche Auseinandersetzung mit Kennzahlen in KMU findet sich bei Dethlefs (1996).

Bereich	Ziel	Kennzahl	Datenquelle
<i>Produktionskennzahlen</i>	Informationen für eigene Planung sammeln, Produktivität überwachen.	Produktivität, Durchlaufzeit, Ausschussquote, Auslastungsgrad.	Produktionsanalyse, Kalkulation, Betriebliches Informationssystem.
<i>Lieferantenkennzahlen</i>	Lieferanten bewerten, Informationen für eigene Planung sammeln.	Liefertreue, Termineinhaltung, Servicegrad.	Daten der Qualitätszertifizierung auswerten, Betriebliches Informationssystem.
<i>Kundenkennzahlen</i>	Kunden bewerten, Erfolgsentwicklung beobachten, Handlungsbedarf erkennen.	ABC-Analyse, Umsatzentwicklung, Reklamationsquote.	Buchführung, Betriebliches Informationssystem.
<i>Finanzkennzahlen</i>	Liquidität überwachen, Erfolg bemessen.	Vermögensstruktur, Kapitalstruktur, Liquiditätsgrade, Operativer Cash Flow, Return On Investment, Economic-Value-Added-Konzepte.	Buchführung, Investitionsanalyse, Steuerberater, Kostenrechnung.

Tabelle 4.1: Kennzahlen zur operativen Informationsversorgung.

Zur Bestimmung der Kennzahlen kann sowohl auf die vorhandene Buchführung als auch auf das betriebliche Informationssystem zurückgegriffen werden. Informationen über Mengen, Termine und Preise können aus allen gängigen betrieblichen Informationssystemen zusammengetragen werden, darüber hinaus stehen in der Regel Daten aus anderen Auswertungsrechnungen (Steuerberater/Bilanz; Qualitätsauditierung/Lieferantenbeurteilung; Kostenrechnung/Kalkulation; Umweltbilanz) zur Verfügung.⁶⁴³

Die einzelnen Kennzahlen selbst lassen sich auf vielfältige Weise definieren, wobei letztlich die Informationslage des Unternehmens für die konkrete Formulierung relevant ist.⁶⁴⁴ Der Schwerpunkt des Kennzahleneinsatzes sollte nicht in der Optimierung der Kennzahlendefinition, sondern in der regelmäßigen Verwendung zur Gewährleistung eines aktuel-

⁶⁴³ Vgl. Hoffmann/Eifler (2003), S.490f.

⁶⁴⁴ Zu der Kritik am Kennzahleneinsatz vgl. Schlüchtermann et al. (1999), S. 116.

len Informationsstands liegen. Der Informationsgewinn entsteht erst durch den Vergleich mit der (auf die gleiche Weise definierten) Vorgabegröße, so dass dem Absolutwert in vielen Fällen nur ein geringer Wert beizumessen ist.

Obwohl mit Kennzahlen stets nur partielle Informationen in aggregierter Form zusammengetragen werden, bilden sie mit einer bedarfsorientierten Informationsrecherche die Grundlage für den Einsatz aller weiteren operativen Controllinginstrumente. Für weitergehende *Planungen* und *Kontrollen* müssen diese Informationen weiter aufgeschlüsselt und verarbeitet werden. Dies geschieht im Rahmen der traditionellen *Kostenrechnung*, die in vielen KMU bereits als Standardwerkzeug, insbesondere in der Preiskalkulation, eingesetzt wird.⁶⁴⁵

Da die KMU bereits über mannigfaltige Erfahrungen mit der Kostenrechnung verfügen, ist es sinnvoll, diese auch weiterhin in der operativen Planung einzusetzen. Bei der Übertragung der Kostenrechnung in den Instrumentenpool des Controllings ist jedoch zwischen den verschiedenen Kostenrechnungssystemen zu unterscheiden, um daraufhin abzuwägen, welches System sich am besten für die KMU eignet (vgl. Abbildung 4.15).

		Kostenbasis		
		realisierte Kosten	durchschnittliche Kosten	geplante Kosten
Umfang Kostenverrechnung	sämtl. angefall. Kosten	Vollkostenrechnung auf Istkostenbasis	Vollkostenrechnung auf Normalkostenbasis	Vollkostenrechnung auf Plankostenbasis
	nur Einzelkosten	Teilkostenrechnung auf Istkostenbasis	Teilkostenrechnung auf Normalkostenbasis	Teilkostenrechnung auf Plankostenbasis

Keine Vergleichsbasis (diagonal über die Tabelle)

Keine Fixkostenverrechnung (diagonal über die untere rechte Ecke)

Abbildung 4.15: Kostenrechnungssysteme für KMU.

Mit dem Argument, dass erst durch den Vergleich von Planwert und Realisation eine zuverlässige Kontrolle durchgeführt werden kann, sollten die Unternehmen auf jeden Fall mit einer Kostenrechnung auf *Plankostenbasis* arbeiten.

Um die Daten in der Kalkulation weiterverwenden zu können, eignet sich trotz einiger gravierender Mängel in der Regel die Verwendung der *Vollkostenrechnung*.⁶⁴⁶ Zum einen sollten möglichst alle entstandenen Kosten in der Kalkulation berücksichtigt werden. Dabei geht es nicht um eine möglichst gerechte Zuweisung der Fixkosten, sondern darum

⁶⁴⁵ Mittlerweile wird auch der weitergehende Einsatz der Kostenrechnung in der Literatur diskutiert, vgl. beispielsweise zur Geschäftwertbeitragsrechnung Wildemann/Niemeyer (2002); Zirkler (2002).

⁶⁴⁶ Vgl. Kosmider (1991), S. 29.

abzuwägen, ob alle betrieblichen Kosten mit den am Markt erzielbaren Preisen gedeckt werden können.⁶⁴⁷ Zum anderen werden Entscheidungen über die Kapazitätsgestaltung nicht im Rahmen der operativen Kostenrechnung getroffen, so dass auch hier der Gerechtigkeitsaspekt bei der Kostenschlüsselung eher vernachlässigt werden kann. Dem gegenüber steht der Vorteil, dass die Kosten der einzelnen Produktionsstufen ermittelt und die Kalkulationen der verschiedenen Produkte und Aufträge vereinfacht werden können.

Um den Aufwand der Datenbeschaffung möglichst gering zu halten, bietet es sich für die KMU an, ihre Kostenartenrechnung weitestgehend an die Kontenrahmen aus dem externen Rechnungswesen anzupassen. Nachdem die angefallenen Kosten gesammelt und sortiert worden sind, geht es um die Zuweisung zu den Entstehungsorten.⁶⁴⁸ Im Rahmen der Kostenstellenrechnung müssen die Gemeinkosten nach zuvor festgelegten Schlüsselverfahren auf die einzelnen Stellen verteilt werden, um dann im Zeitverlauf die Entwicklung der einzelnen Stellen beobachten zu können. Besonders wichtig für die Kalkulation ist die anschließende Kostenträgerstückrechnung, bei der es um die Zuweisung der Kosten zu den Produkten bzw. Aufträgen geht. Hierbei wägen die KMU ab, ob die Übernahme einzelner Aufträge lohnenswert erscheint und inwieweit die Produkte zum Erfolg des Unternehmens beitragen können.

Ähnlich wie bei der Definition der Kennzahlen liegt der Nutzen einer Kostenrechnung erst darin, dass die tatsächliche Entwicklung anhand zuvor ermittelter Plan- bzw. Vorgabewerte kontrolliert werden kann.⁶⁴⁹ Auf die Ermittlung dieser Zielabweichungen kann dann eine genauere Ursachenforschung folgen.

Dabei zeigt sich vielfach, dass die Realisation der Planvorgaben daran gescheitert ist, dass nicht alle Mitarbeiter wirksam an die Zielvorgaben des Unternehmens gebunden werden konnten. Deshalb ist eine gezielte Einflussnahme auf das Verhalten und die Koordination der Mitarbeiter von entscheidender Bedeutung für die operativen Unternehmensprozesse. Insbesondere bei der Delegation von Entscheidungen, mit der sich mittelständische Unternehmensführer grundsätzlich schwer tun, sollten die KMU deshalb versuchen, ihre Mitarbeiter über *Anreizsysteme* an das Unternehmen zu binden. Abbildung 4.16 stellt die wesentlichen Anforderungen zusammen, die bei der Einführung von Anreizsystemen zu beachten sind:

⁶⁴⁷ Henning (1991), S. 11, zeigt auf, dass der Kalkulationsspielraum hauptsächlich durch den Wettbewerb bestimmt wird.

⁶⁴⁸ Vgl. Coenberg (1999), insbesondere zur Kostenartenrechnung S. 173ff.; zur Kostenstellenrechnung S. 183ff. und zur Kostenträgerrechnung S. 185ff. Eine anschauliche Auseinandersetzung leistet auch Stahl (2002), S. 51ff.

⁶⁴⁹ Dethlefs (1996), S. 69.

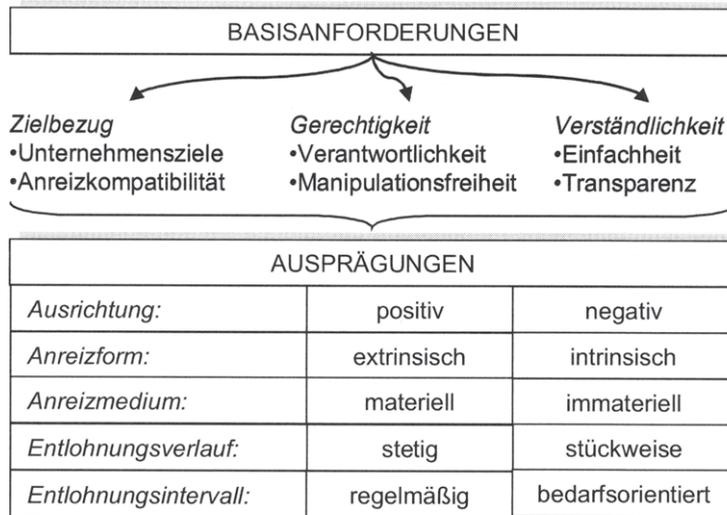


Abbildung 4.16: Anforderungen an Anreizsysteme.

- Grundsätzlich ist die Anreizgewährung an die Verfolgung der Unternehmensziele gebunden, wobei die Wirkung der Anreize kompatibel mit der Entwicklung des Unternehmens sein muss.
- Eine weitere Basisanforderung besteht darin, dass das Anreizsystem als gerecht empfunden wird, dazu gehört, dass die Bemessungsgrundlage im Entscheidungsbereich des Anreizempfängers liegt und nicht extern manipuliert werden kann.
- Anreizsysteme können sich nur dann positiv auf das Verhalten der Mitarbeiter auswirken, wenn sie von allen Beteiligten verstanden werden. Komplizierte Berechnungsalgorithmen verbieten sich allein deshalb, weil sie von der Mehrheit der Beschäftigten nicht nachvollzogen werden können.⁶⁵⁰ Die Anreizbindung fällt im Allgemeinen umso stärker aus, je höher die Transparenz im Unternehmen ist.⁶⁵¹
- Weitere Spezifizierungen beziehen sich auf die Ausrichtung sowie die Form der Anreize. Insbesondere in kleineren, patriarchalisch geführten KMU besteht häufig auch eine hohe intrinsische Motivation bei den Mitarbeitern, da das gegenseitige Verantwortungsgefühl zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber in kleineren Gruppen in der Regel stärker ausgeprägt ist.

⁶⁵⁰ Aus der geringen Akademikerquote in den KMU lässt sich folgern, dass die in der Wissenschaft diskutierten streng formalen Anreizmechanismen für den Einsatz in mittelständischen Unternehmen nicht geeignet sind. Vgl. Kapitel 2 der vorliegenden Arbeit.

⁶⁵¹ Sichtbar gemachte Anreize schaffen Wettbewerb zwischen den Arbeitnehmern und stärken somit nicht nur die Motivation des Anreizempfängers, sondern auch die der anderen Mitarbeiter.

- Besteht diese intrinsische Motivation jedoch nicht in ausreichendem Maße, sollte darüber hinaus eine extrinsische Verhaltensbeeinflussung eingeführt werden. Diese kann sowohl materiell (insbesondere Prämien, Zusatzleistungen, Beteiligungen) als auch immateriell (Karriereplanung, Partizipation) ausgestaltet sein. Beispielsweise ermöglichen Beteiligungen neben der Partizipation der Mitarbeiter am unternehmerischen Risiko zusätzlich eine Erweiterung der häufig knappen finanziellen Basis. Da mit der Vergabe von Unternehmensanteilen jedoch auch die Unabhängigkeit der Unternehmensführung eingeschränkt wird, eignet sich die Beteiligung nur bedingt für mittelständische Unternehmen. Mit Bezug auf die immateriellen Anreize spielen die Karrieremöglichkeiten aufgrund der flachen Hierarchien in den KMU tendenziell eine geringere Rolle. Dagegen empfinden jedoch viele Mitarbeiter eine Einbindung in die unternehmerischen Entscheidungen als eine Aufwertung der eigenen Position.⁶⁵²
- Der Entlohnungsverlauf wird in der Regel nicht linear mit der erbrachten Leistung ansteigen, da einerseits eine direkt an die Varianz des Erfolgs gekoppelte Entlohnung einen höheren Informationsaufwand erfordert und andererseits viele Zusatzleistungen (z.B. Gewährung eines Dienstwagens) nicht linear offeriert werden können.
- Abschließend muss über die Regelmäßigkeit der Anreizgewährung entschieden werden. Dabei spielt neben der Zielorientierung auch der Gewöhnungseffekt eine große Rolle. Monatlich vergebene Prämien stärken die Anspruchshaltung, so dass der Motivationseffekt im Zeitverlauf geringer wird. Demgegenüber werden leistungsabhängig vergebene Prämien stärker als tatsächlicher Bonus empfunden.

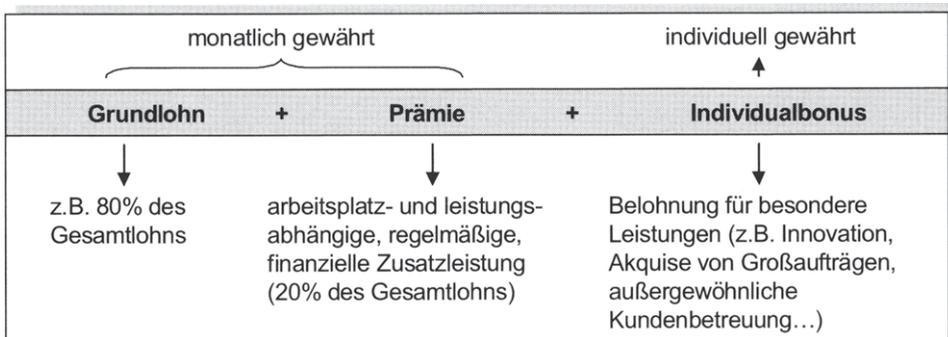


Abbildung 4.17: Anreizsysteme für KMU.

⁶⁵² Vgl. Dethlefs (1996), S. 60.

Für KMU folgt daraus, dass das Verhalten der Mitarbeiter am besten mit einer Mischung aus verschiedenen Entlohnungsformen beeinflusst werden kann (vgl. Abbildung 4.17). Dabei eignet sich eine Variabilisierung des Gehalts, um ihnen grundsätzlich mehr Eigenverantwortung für ihre Entlohnung zu geben. Darüber hinaus werden besondere Leistungen mit individuell vereinbarten Boni bedacht, die den Mitarbeitern vor Augen führen, dass ein außergewöhnlicher Arbeitseinsatz auch besonders belohnt wird. Voraussetzung für die Gewährung von Prämien und Zusatzboni ist die verlässliche Information über die Leistung der Mitarbeiter. Damit schließt sich der Kreis der Controllinginstrumente, da zusätzliche Instrumente zur Verbesserung der operativen Koordination nur in Verbindung mit einem umfassenden Informationssystem eingesetzt werden können.

Zu Beginn des Abschnitts wurde bereits die Verwendung von Kennzahlen für die Verbesserung der Informationsverfügbarkeit innerhalb der KMU empfohlen. Diese geben jedoch stets nur einen unvollständigen Einblick in einzelne konkrete Sachverhalte. Gesamtzusammenhänge zwischen verschiedenen Informationsbereichen lassen sich weder feststellen noch können Strategien durch einzelne Kennzahlen an die Unternehmensbeteiligten vermittelt werden.⁶⁵³ Um nicht nur Informationen zu sammeln, sondern bewusst auf die *rationale Entscheidungsunterstützung* der KMU einwirken zu können, eignet sich deshalb die Verknüpfung einzelner Kennzahlen in einem *Kennzahlensystem*. Die Forschung der vergangenen 15 Jahre hat deutlich gemacht, dass insbesondere durch den Einsatz der Balanced Scorecard wesentliche Verbesserungseffekte im Controlling und Management der Unternehmen zu erzielen sind.⁶⁵⁴

Dabei ist anzumerken, dass es für KMU aufgrund ihrer geringen Erfahrung mit dem Controllingeinsatz ratsam ist, auf bewährte Konzepte zurückzugreifen. Zum einen ist die Balanced Scorecard (BSC) bislang das einzige Instrument, das einen umfassenden Einblick in die wechselseitigen Prozesse und Entwicklungen des Unternehmens gewährleistet,⁶⁵⁵ zum anderen sprechen insbesondere die einfach zu erfüllenden Voraussetzungen für die Verwendung der BSC in den KMU.

Mit Bezug auf die empfohlenen Planungsinstrumente ist festzuhalten, dass die BSC kein Instrument zur Strategiefindung ist, sondern zur Transformation der Strategie in konkrete, operative Messgrößen sowie zur unternehmensweiten Kommunikation eingesetzt wird.⁶⁵⁶

⁶⁵³ Nachdem die Einführung einer strategischen Planung in den vorangehenden Abschnitten immer wieder vehement gefordert wurde, ist natürlich auch auf die Kommunikation dieser Planung an die Mitarbeiter (die diese Strategie umsetzen müssen) zu achten.

⁶⁵⁴ Vgl. Kaplan/Norton (1992), S. 71ff.; Greischel (2003), S. 3; Speckbacher/Pfeissl (2004), S. 107.

⁶⁵⁵ Im Gegensatz zum DuPont-System of Financial Control oder dem ZVEI-Kennzahlensystem, die beide rein finanzwirtschaftlich ausgerichtet sind, versucht die BSC, die strategischen Ziele auf einer breiteren Basis zu formulieren. Vgl. dazu Bausch/Kaufmann (2000), S. 122; Morganski (2001), S. 35ff; Reichmann (2001), S. 30ff.; Horváth (1998), S. 569ff.

⁶⁵⁶ Vgl. Horváth (1997), S. Vf.; Bodmer/Völker (2000), S. 482; Morganski (2001), S. 9f.

Während die Definition von Unternehmensmission und –vision für KMU eher von nachgelagerter Bedeutung ist, wird die Strategie (vgl. nochmals Abschnitt 4.2.2.1) in vier verschiedene Perspektiven unterteilt und anschließend auf einzelne Messgrößen heruntergebrochen (vgl. Abbildung 4.18).

Die KMU bestimmen auf strategischer Ebene, wie die Gesamtstrategie in einzelne Bereichsziele und diese wiederum in konkrete Maßnahmen umgesetzt werden sollen. Auf operativer Ebene werden dann entsprechende Vorgabewerte für die einzelnen Kennzahlen bestimmt, die für die Bewertung der regelmäßig zu erfassenden Kennzahlen herangezogen werden. Dabei kann sowohl auf Vergangenheitswerte als auch auf die Erfahrungen aus dem strategischen Benchmarking-Prozess zurückgegriffen werden.

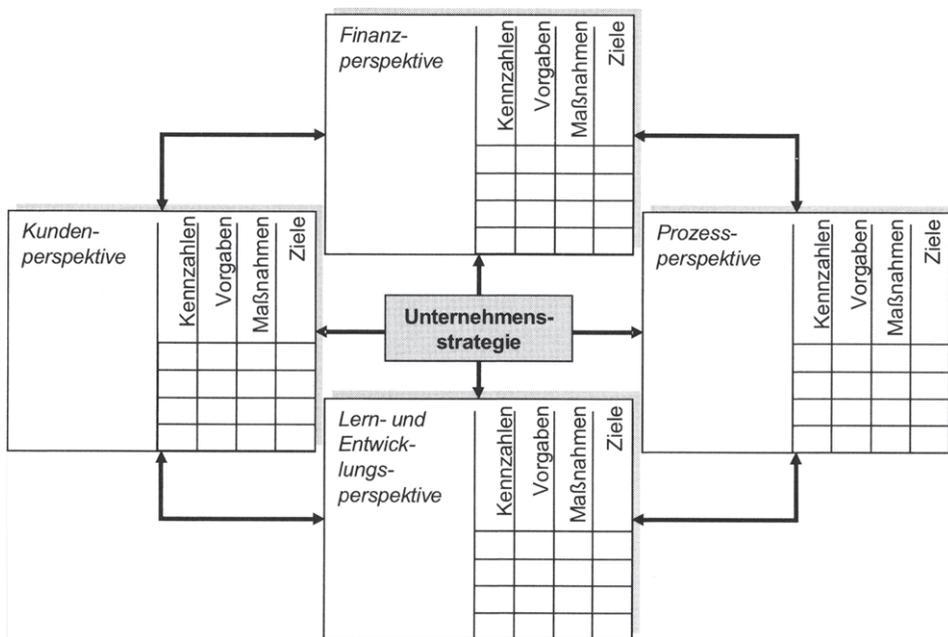


Abbildung 4.18: Die Perspektiven der BSC.⁶⁵⁷

Vorteilhaft an der Verwendung der BSC ist, dass alle Teilergebnisse des vorangehenden Controllingprozesses wieder in die BSC eingehen und somit eine umfassende Klammer für das mittelständische Controlling entsteht. Beispielsweise dient die Portfolioanalyse zur Bestimmung der Kundenperspektive, die Anreizsysteme können für die Beschreibung der

⁶⁵⁷ Darstellung in Anlehnung an Horváth (1997), S. 9.

Prozessperspektive herangezogen werden. Mit den Ergebnissen aus der Kostenrechnung oder auch Bilanzanalyse werden die Daten der Finanzperspektive gespeist.

Welche Perspektiven letztlich als strategische Erfolgsfaktoren verwendet werden, ist nach KAPLAN/NORTON unternehmensindividuell zu bestimmen, da die Benennung der vier klassischen Perspektiven lediglich als Rahmenvorgabe zu verstehen ist. So ist zu überlegen, ob die Lern- und Entwicklungsperspektive für KMU eine so erhebliche Rolle spielt, dass der Aufwand für eine eigene Perspektive gerechtfertigt ist. Demgegenüber vernachlässigt das bestehende Instrument die Kontakte zu Marktpartnern und Lieferanten und geht damit unzureichend auf die Bedeutung der verschiedenen Ressourcen bzw. Ressourcenquellen ein.

Mit den genannten Instrumenten wurde ein Rahmenwerk für das Controlling in mittelständischen Unternehmen aufgestellt, welches den Einsatz bewährter Controllinginstrumente in Abhängigkeit vom Controllingbedarf der KMU empfiehlt. Mit der Verwendung der einzelnen Bausteine kann gewährleistet werden, dass alle wesentlichen Bedürfnisse hinsichtlich Informationsversorgung, Planung und Kontrolle sowie Koordination in einer rationalen Entscheidungsunterstützung zusammengefasst und sowohl auf strategischer als auch operativer Ebene befriedigt werden.

Aufbauend auf diesen Erkenntnissen werden im nächsten Abschnitt die Besonderheiten des Kooperationscontrollings herausgestellt, um wiederum geeignete Instrumente aufzuzeigen, die sowohl für die innerbetriebliche Verbesserung der Abläufe als auch für die unternehmensübergreifende Koordination der Kooperation eingesetzt werden können.

4.3 Die Gestaltung des Kooperationscontrollings

Im vorangehenden Abschnitt wurde ein Überblick über die verschiedenen Ausprägungen des KMU-Controllings gegeben, um darauf aufbauend die Einsatzbereiche einzelner Controllinginstrumente auszuloten und Handlungsempfehlungen für die Verbesserung der Entscheidungsunterstützung in den KMU abzuleiten.⁶⁵⁸

Nachdem somit eine gemeinsame Basis für alle potenziellen Kooperationspartner geschaffen wurde, geht es im nächsten Schritt darum, wie und an welcher Stelle das Controlling für die Verbesserung der Kooperationsprozesse eingesetzt werden kann. Für die Beschreibung des Kooperationscontrollings wird wiederum auf die verschiedenen Aspekte von Controllingssystemen eingegangen, die bereits in Abschnitt 4.1.2 eingeführt wurden.

⁶⁵⁸ Vgl. abermals Abschnitt 2.3.2 der vorliegenden Arbeit.

Demnach beschäftigt sich Abschnitt 4.3.1 mit dem Handlungsrahmen und somit mit dem *Aufgabenspektrum des Kooperationscontrollings*. Darüber hinaus befasst sich Abschnitt 4.3.2 noch explizit mit den Zielen des Kooperationscontrollings. Die *Organisation des Kooperationscontrollings* wird in Abschnitt 4.3.3 thematisiert. Bevor in Abschnitt 4.4 mit dem Kooperations-Kennzahlen-System ein konkretes *Instrument für das Kooperationscontrolling* entwickelt wird, ist in Abschnitt 4.3.4 zu überprüfen, inwieweit die vorhandene Literatur zum Kooperationscontrolling den hier aufgestellten Anforderungen gerecht werden kann.

4.3.1 Der Handlungsrahmen des Kooperationscontrollings

4.3.1.1 Die Dimensionen des Kooperationscontrollings

Aufgrund der Vielzahl von Entscheidungen, die innerhalb des Kooperationsprozesses unterstützt werden, ist zunächst eine Abgrenzung des Handlungsrahmens notwendig. Dabei müssen neben der Kooperationsintensität auch die verschiedenen Controllingaufgaben aus Abschnitt 4.1.2.2 berücksichtigt und auf das Kooperationscontrolling übertragen werden.⁶⁵⁹ Darüber hinaus gilt es zu prüfen, inwieweit sich die unterschiedlichen Lebensphasen einer Kooperation aus Abschnitt 3.2.2 auf den Controllingbedarf im Kooperationsprozess auswirken.

4.3.1.1.1 Die Intensität des Kooperationsprozesses

Die Intensität des zu etablierenden Controllingsystems wird in erster Linie von Umfang und Intensität der kooperativen Aktivitäten bestimmt. Je stärker die Interdependenz zwischen den Kooperationspartnern ist, desto stärker ist auch die Abhängigkeit von der Leistungsstärke der Partner. Mit zunehmendem Risiko sowie wachsendem Koordinations- und Steuerungsaufwand lässt sich dementsprechend die Intensivierung der Controllingtätigkeiten rechtfertigen.⁶⁶⁰

Dabei wird die Wahl der Kooperationsform als entscheidendes Kriterium für die Intensität des Controllings herangezogen.⁶⁶¹ Unabhängig von verschiedenen individuellen Aspekten, welche durch die Besonderheiten der jeweiligen Unternehmenskonstellation entstehen,

⁶⁵⁹ Vgl. insbesondere *Abbildung 4.5* der vorliegenden Arbeit.

⁶⁶⁰ Vgl. Steven/Schade (2004a), S. 119ff.

⁶⁶¹ Windischer et al. (2002), S. 17, machen die Informationsdiffusion vom Dezentralisierungsgrad, also von der Intensität der Aufgabenverteilung abhängig.

geben die vier in Abschnitt 3.3 beschriebenen Kooperationsformen Aufschluss über Anforderungen und Gestaltungsspielräume des jeweiligen Kooperationscontrollings.

(1) Rahmenvereinbarung:

Rahmenvereinbarungen beziehen sich auf ein eindeutig abgegrenztes Arbeitsgebiet, so dass lediglich einzelne Teilbereiche der KMU von der Kooperation betroffen sind. Dementsprechend gering sind der Grad der Interaktion und somit auch der Bedarf an einem kooperationsbegleitenden Controlling.

Zudem ist die Kooperation in der Regel auf einen beschränkten Zeitraum ausgelegt. Kostspielige Investitionen in den Aufbau eines gemeinsamen Planungs-, Steuerungs- und Überwachungssystems sind nicht erforderlich. Das gemeinsame Kooperationscontrolling beschränkt sich auf eine Verbesserung der zwischenbetrieblichen Informationsflüsse.

(2) Operative Zusammenarbeit:

Bei der Operativen Zusammenarbeit werden einzelne Aufträge nach zuvor bestimmten Kriterien aus unterschiedlichen Teilleistungen der einzelnen Kooperationspartner erbracht. Um den Kooperationsprozess möglichst effizient durchführen zu können, müssen deshalb zunächst alle Teilleistungen geplant und aufeinander abgestimmt werden.

Da die Partner ihren Leistungsbeitrag zwar in Absprache mit den anderen Kooperationspartnern, aber dennoch individuell erbringen, eignet sich ein Controllingssystem, das den gemeinsamen Informations- und Planungsprozess unterstützt und sich bestmöglich in das Management der einzelnen Unternehmen integriert.

(3) Strategische Partnerschaft:

Die Strategische Partnerschaft erfordert ein wesentlich feineres Controllingssystem, weil Leistungen nicht nur wechselseitig, sondern interaktiv erbracht werden. Einzelne Abteilungen oder Bereiche der Partnerunternehmen schließen sich auf unbestimmte Zeit zusammen, um eine neue Einheit mit eigenem, abgegrenztem Arbeitsgebiet zu bilden.

Über die gemeinsame Planung hinaus ist deshalb auch die gemeinschaftliche Überwachung der Umsetzung relevant, die sich mit der Zielerreichung und der Koordination zwischen den Partnern auseinandersetzt.

(4) Konzernierung:

Die größte Interdependenz zwischen den Partnern besteht bei der Konzernierung, die durch finanzielle Verflechtungen geprägt ist. Mit der Bildung einer rechtlichen Einheit wird zum einen der Konkurrenzdruck zwischen den Kooperationspartnern reduziert.

Zum anderen sind die Partner über die Aufstellung von gemeinsamen Jahresabschlüssen dazu verpflichtet, Informationen über ihre Leistungsbeziehung zu offenbaren.⁶⁶² Dementsprechend ist davon auszugehen, dass die Voraussetzungen für ein gemeinsames Controllingssystem günstiger sind als bei den zuvor beschriebenen Kooperationsformen. Das ist auch notwendig, da die stärkere Interdependenz der Partner mit einem größeren Controllingbedarf einhergeht.

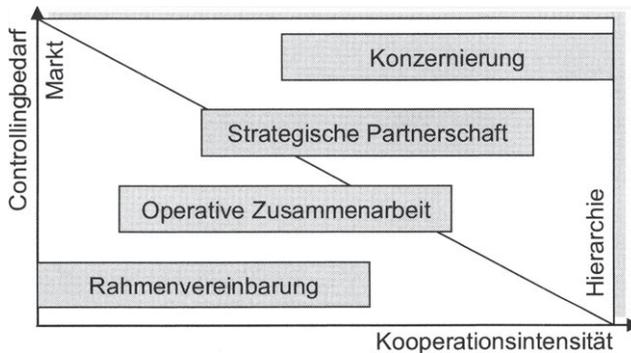


Abbildung 4.19: Einfluss der Kooperationsintensität auf den Controllingbedarf.

Den Zusammenhang zwischen Kooperationsintensität und dem Bedarf an einem kooperationsbegleitenden Controlling zeigt Abbildung 4.19. Den verschiedenen Voraussetzungen der vier beschriebenen Kooperationsformen wird bei der Gestaltung des Controllingssystems Rechnung getragen, denn mit zunehmender Kooperationsintensität steigt auch die Anzahl der zu erhebenden Kennzahlen.

4.3.1.1.2 Der Umfang des Kooperationscontrollings

Unabhängig von der Intensität der Leistungsbeziehung ist auch der Umfang der im Controlling berücksichtigten Kooperationsaktivitäten zu bestimmen. Die verschiedenen Probleme in den *einzelnen Lebensphasen* zeigen,⁶⁶³ dass das Kooperationscontrolling nicht nur den gesamten Kooperationsprozess begleiten, sondern auch auf die unterschiedlichen Aufgaben in den einzelnen Lebensphasen eingehen muss.

⁶⁶² Auf die differenzierten Rechnungslegungsvorschriften für unterschiedliche Gesellschaftsformen sowie die Ausnahmen im Rahmen der Mittelstandsrichtlinie gehen Streim/Klaus (1994), S. 1109 und insbesondere S. 1111, ein. Dabei wird ab S. 1112f. auch der Fall der Konzernbilanz anhand von Fallbeispielen erläutert.

⁶⁶³ Vgl. Letmathe (2001), S. 559. Vgl. auch das Beispiel von Baer et al. (2003), S. 251. Die phasenabhängige Modifikation der Kooperationsstrategie beschreiben Zäh/Müller (2004), S. 53.

(1) Anbahnungsphase:

Kooperationen beginnen in der Regel damit, dass einzelne Unternehmen einen dringenden Bedarf an strategischen Neuerungen wahrnehmen.⁶⁶⁴ Die Ausnutzung von Kostensenkungspotenzialen auf der einen und die Erweiterung des Leistungsspektrums auf der anderen Seite stellen Anforderungen an die KMU, die sie allein nur unzureichend bewältigen können.⁶⁶⁵ Vom allgemein wachsenden Interesse an Unternehmenskooperationen inspiriert, ist deshalb zu überlegen, wie sich dieses Managementinstrument sinnvoll für die eigene Unternehmensführung nutzen lässt.⁶⁶⁶ Dabei sind verschiedene Aspekte zu bedenken:

- Abgrenzung verschiedener Kooperationsbereiche im eigenen Unternehmen,
- Bestimmung der möglichen Entwicklungspotenziale,
- Ableitung von Kooperationszielen,
- Festlegung von Kriterien für die Partnersuche,⁶⁶⁷
- Informationssuche über den organisatorischen Fit der potenziellen Partner,⁶⁶⁸
- Informationsaufbereitung bezüglich der vorhandenen Ressourcen und Kapazitäten der Partner,
- Formulierung der eigenen Kooperationsziele und Gestaltung eines eigenen Kooperationsprofils.

(2) Vorbereitungsphase:

Mit der Suche nach geeigneten Partnern sind auch die Kooperationsstrategie und hierbei insbesondere die Kooperationsintensität zu bestimmen. Dazu werden *alternative Szenarien* aufgestellt, die sich sowohl mit den Erfolgsaussichten der Kooperation als auch mit den Auswirkungen auf die nicht von der Kooperation betroffenen Unternehmensbereiche auseinander setzen. Das Controlling muss dementsprechend folgende Aufgaben beinhalten:

- Aufstellung alternativer Pläne, insbesondere hinsichtlich der Aufgabenverteilung,

⁶⁶⁴ Sowohl unternehmensinterne, organisatorische Schwächen, die durch das Controlling aufgedeckt werden, als auch veränderte Kunden- bzw. Marktanforderungen, die mit einem gezielten Marktscreeing zu analysieren sind, können Ursache für diesen wachsenden Veränderungsbedarf sein. Vgl. dazu insbesondere Kraege (1997), S. 147 und Hamel/Välikangas (2003), S. 27. Vgl. auch Wildemann (2000b), S. 574ff.

⁶⁶⁵ Zu den verschiedenen Initiierungsstrategien vgl. insbesondere Linder (2004), S. 55. Sie unterscheidet zwischen den Alternativen Rapid Start-up, Pathway to Growth, Change Catalyst und Radical Renewal.

⁶⁶⁶ Gerpott/Böhm (2000), S. 19, bezweifeln, dass Kooperationen spontan entstehen und fundieren damit den Gedanken der bewussten Vorbereitung und Gestaltung.

⁶⁶⁷ Zu den Kriterien der Partnerwahl vgl. Kraege (1997), S. 93. Vgl. auch Bogaschewski (2002), S. 36. Auch Rath (1992), S. 52ff., setzt sich ausführlich mit unterschiedlichen Vorgehensweisen der Partnersuche auseinander.

⁶⁶⁸ Zahlreiche Veröffentlichungen setzen sich mit der Bedeutung des organisatorischen Fit auseinander, der nochmals in Unternehmenskultur, Personalkultur u.v.a.m. unterteilt werden kann. Vgl. Bratschitsch (1968), S. 23; Dombrowski/Zeisig (2002), S. 15; Krüger (2004), S. 289ff.

- Berücksichtigung verschiedener Umweltzustände bezüglich der marktlichen sowie rechtlichen Rahmenbedingungen der Kooperation,⁶⁶⁹
- Treffen von verbindlichen Absprachen bezüglich Kooperationsdauer und Aufgabenverflechtung⁶⁷⁰ zur Risikoreduktion,⁶⁷¹
- Festlegung der Sollbasis für das zu etablierende Controllingsystem.

(3) Durchführungsphase:

Sobald sich die Kooperationspartner über Intensität, Dauer und Aufgabenverflechtung innerhalb der Kooperation verständigt haben, kann mit der eigentlichen Zusammenarbeit begonnen werden.⁶⁷²

Bei der konkreten *Koordination* der Zusammenarbeit geht es darum festzulegen, welche Kapazitäten innerhalb der Kooperation verfügbar sind und anhand welcher Modalitäten auf diese Kapazitäten zurückgegriffen wird. Das Controlling unterstützt die Durchführungsphase insbesondere in folgenden Fragestellungen:

- Spezifikation der Arbeitsaufträge hinsichtlich Menge, Termin und Qualität ,
- Verteilung der Teilaufgaben an die einzelnen Kooperationspartner,⁶⁷³
- Umsetzung der zuvor festgelegten Prozessorganisation,
- Überwachung des Prozessfortschritts,⁶⁷⁴ insbesondere der Termineinhaltung,⁶⁷⁵
- auftragsbegleitende Erfolgskontrolle.⁶⁷⁶

(4) Nachbereitungsphase:

Sobald keine Fortführung der Zusammenarbeit mehr vorgesehen ist, beginnt die Auflösung der Kooperation und damit die Nachbereitungsphase.⁶⁷⁷ Dabei lässt sich die Beendigung der Zusammenarbeit auf verschiedene *Ursachen* zurückführen. Zum einen kann die Kooperation von vornherein auf einen beschränkten Zeitraum oder die Realisierung eines einzelnen Projekts angelegt sein.⁶⁷⁸ Damit ist der Auflösungszeitpunkt eindeutig bestimmt und es können bereits frühzeitig Maßnahmen zur Nachbe-

⁶⁶⁹ Die Entwicklung der Nachfragesituation oder auch der Zugang zu Rohstoffen und Know-how spielen hier eine große Rolle. Rechtliche Rahmenbedingungen wie die Förderung von Mittelstandskartellen sowie die Nutzung von Subventionsmöglichkeiten müssen ebenfalls bedacht werden.

⁶⁷⁰ Vgl. Bellmann (1999), S. 209f.

⁶⁷¹ Vgl. Kraege (1997), S. 173; Bellmann (1999), S. 206; Sydow (1992), S. 686 sowie auch Kraege (1997), S. 11.

⁶⁷² Vgl. Steven (2001a), S. 87.

⁶⁷³ Vgl. Bellmann (1999), S. 207; Wagenknecht et al. (2003), S. 28.

⁶⁷⁴ Vgl. Steven (2001a), S. 87; Krause et al. (2003), S. 520.

⁶⁷⁵ Vgl. Sydow (2001), S. 113.

⁶⁷⁶ Vgl. Gerpott/Böhm (2000), S. 23; Harland/Müller (2004), S. 9f., beschreiben die Bedeutung einer kontinuierlichen Erfolgsüberwachung.

⁶⁷⁷ Vgl. Steven (2001a), S. 87.

⁶⁷⁸ Vgl. Steven (2001a), S. 87; Harland/Müller (2004), S. 9, benennen unterschiedliche Ursachen für eine endgültige Auflösung der Kooperation. Vgl. auch Hamel/Välikangas (2003), S. 31.

reitung vereinbart werden.⁶⁷⁹ Zum anderen sind viele Kooperationen auf Dauer angelegt, wobei sich die Kooperationspartner, geprägt vom Gründungsenthusiasmus, nur unzureichend mit einer späteren Auflösung beschäftigen. Die Nachbereitung einer spontan aufgelösten Kooperation erweist sich dementsprechend als weitaus problematischer. Grundsätzlich ist über folgende Verteilungsfragen in der Nachbereitungsphase zu entscheiden:⁶⁸⁰

- Weitere Verwendung der zuvor gemeinsam aufgebauten Kapazitäten und Ressourcen, insbesondere des interorganisational entstandenen Know-hows,⁶⁸¹
- Aufteilung der finanziellen Erfolge/Misserfolge,⁶⁸²
- Bewertung immaterieller Erfolge wie Imagegewinn oder Zutritt zu neuen Märkten,⁶⁸³
- Zuweisung der nachlaufenden Kooperationsverpflichtung wie Wartung und Service für die Kooperationsleistung.⁶⁸⁴

Die verschiedenartigen Anforderungen bilden demnach die Grundlage für eine Unterteilung des Kooperationscontrollings in die vier Lebensphasen des Kooperationsprozesses aus Abschnitt 3.2.⁶⁸⁵ Phasenspezifische Informationen begleiten den Kooperationsprozess, um die verschiedenen Entscheidungen in den unterschiedlichen Lebensphasen zu unterstützen.

4.3.1.1.3 Die Aufgaben des Kooperationscontrollings

Das Kooperationscontrolling dient den einzelnen Kooperationspartnern bei ihrer Entscheidungsfindung im Kooperationsprozess. Die Vielzahl der verschiedenen Entscheidungen, die in den einzelnen Lebensphasen zu treffen sind, sowie die unterschiedlichen Betrachtungs-

⁶⁷⁹ Gretzinger et al. (2002), S. 24.

⁶⁸⁰ Auf die Lerneffekte, welche die Partner aus der Kooperation erzielen, gehen Schenk et al. (2004), S. 420, ein.

⁶⁸¹ Über die Verwendung dieser gemeinsam aufgebauten materiellen sowie immateriellen Kapazitäten ist sowohl im Hinblick auf die rechtlichen Eigentumsverhältnisse als auch im Hinblick auf weitere Nutzungsmöglichkeiten nach rationalen Kriterien zu bestimmen. Zu den immateriellen Kapazitäten vgl. Sydow (2001), S. 113. Jansen (2002), S. 7, unterscheidet bei den immateriellen Kapitalien der Zusammenarbeit zwischen Market-, Human-, Intellectual- und Social Capital. Vgl. auch Solf (2004), S. 150ff.

⁶⁸² Vgl. Specht/Kahmann (2000), S. 269f. sowie zur Vorgehensweise der Erfolgsmessung S. 274.

⁶⁸³ Vgl. Dombrowski/Zeisig (2002), S. 16; Harland/Müller (2004), S. 8.

⁶⁸⁴ Vgl. in ähnlichem Zusammenhang Krause et al. (2003), S. 519.

⁶⁸⁵ Vgl. Dörsam/Icks (1997), S. 43; Hirschmann (1998), S. 28; Steven (2001a), S. 87; Hess et al. (2003), S. 18. Krause et al. (2003), S. 518, unterteilen die Vorbereitung sogar in drei Phasen, nämlich die so genannte Vorphase, die Partnerwahl und den Kooperationsaufbau. Ähnlich auch Gerpott/Böhm (2000), S. 22f. Aurich et al. (2003), S. 60, unterscheiden insgesamt auch nur drei Phasen, wobei sie die Vorbereitung in zwei Phasen splitten und auf die Nachbereitung völlig verzichten.

tungsperspektiven der einzelnen Kooperationspartner erfordern eine umfassende Unterstützung durch das Controlling.

Dabei müssen, wie bereits in Abschnitt 4.1 angedeutet, Informationen gesammelt und alternative Handlungspläne aufgestellt werden. Darüber hinaus ist die Koordination der Kooperationspartner von großer Bedeutung, weil die interaktive Erbringung von Teilleistungen einen zusätzlichen Abstimmungsaufwand mit sich bringt. Um den Erfolg der Kooperation sicherzustellen, ist mit Hinblick auf die individuellen Zielvorstellungen der Partner ein besonderer Wert auf die Rationalität der Entscheidungsfindung zu legen.

Demzufolge finden sich die vier Aufgabenkomplexe des Controllings auch im Kooperationscontrolling wieder, wobei die einzelnen Aufgaben in den verschiedenen Lebensphasen der Kooperation eine unterschiedlich große Rolle spielen.

Letztlich bauen alle vier Aufgabenbereiche auf den Ergebnissen des jeweils vorangehenden Aufgabenkomplexes auf, so dass jede weitere Aufgabe nicht ohne die Erfüllung der vorherigen Controllingaufgabe denkbar ist:

(1) Sicherung der Informationsverfügbarkeit:

Da ohne den Einbezug von kooperationsrelevanten Informationen keine fundierten Entscheidungen getroffen werden können, besteht die erste wesentliche Aufgabe des Controllings in der Beschaffung, Aufbereitung und bewusst gefilterten Bereitstellung der benötigten Informationen.⁶⁸⁶ Dabei sind folgende Punkte zu beachten:

- Mit Blick auf die eigene Entscheidungsunterstützung ist die *Verlässlichkeit* der genutzten Informationsquellen sicherzustellen. Aktualität, Informationstiefe und Vertrauenswürdigkeit bestimmen den Wert der erhaltenen Informationen.
- Darüber hinaus ist die *Vertraulichkeit* der Informationen, die das Unternehmen selbst weitergibt, zu überprüfen.⁶⁸⁷ Welche Informationen benötigen die Partner, welche Relevanz haben diese für das Wettbewerbsverhältnis und wie vertrauenswürdig sind die Informationsempfänger bezüglich einer potenziellen Weitergabe an Dritte?⁶⁸⁸ Dabei ist auch in Erwägung zu ziehen, welchen Eindruck es bei den Kooperationspartnern hinterlässt, wenn bestimmte Informationen nicht weitergegeben werden und dadurch das gegenseitige Vertrauensverhältnis nachhaltig gestört wird.

⁶⁸⁶ Vgl. Borgatti/Cross (2003). Steven/Krüger (2002a), S. 763 sprechen in diesem Zusammenhang von Wissensmanagement. Vgl. auch Starbuck (1992). Zur Informationssicherheit vgl. insbesondere auch Steven/Tengler (2005), S. 345ff.

⁶⁸⁷ Vgl. Albach et al. (2002), S. 7.

⁶⁸⁸ Vgl. Galford/Seibold Dapeau (2003), S. 102.

Grundsätzlich muss ein ausgewogenes Verhältnis zwischen empfangenen und gesendeten Unternehmensinformationen bestehen.⁶⁸⁹ Dabei wirkt sich eine Intensivierung des Informationsflusses in der Regel positiv auf den Kooperationsprozess aus, da zum einen das Vertrauensverhältnis stabilisiert wird und zum anderen Verbesserungen in der zwischenbetrieblichen Koordination zu erwarten sind.⁶⁹⁰

(2) Planung und Steuerung:

Trotz der Defizite, die KMU bei der Planung ihrer zukünftigen Entwicklung aufweisen, spielt die Planung insbesondere für die Gestaltung der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit eine entscheidende Rolle.⁶⁹¹ Ohne eine vorherige Planung findet keine sinnvolle Interaktion statt, so dass die strategische Planung und Vorbereitung die Grundlage für die operative Steuerung und Umsetzung der Kooperation bildet.^{692 693}

- Die *strategische Planung* beschäftigt sich mit der langfristigen Ausrichtung der kooperativen Zusammenarbeit.⁶⁹⁴ Dabei erfolgt die Auseinandersetzung mit der Kooperationsstrategie in einem zweistufigen Prozess, da nicht nur der gemeinsame Kooperationserfolg, sondern auch der Erfolg der Einzelunternehmen von der strategischen Ausrichtung abhängig ist.
- Diese Individualpläne werden dann in der *operativen Planung* aufeinander abgestimmt und zu konkreten Handlungsanweisungen für die einzelnen Kooperationspartner umformuliert.⁶⁹⁵

(3) Koordinationsaufgaben:

Nachdem die Ziele und Rahmenbedingungen der Kooperation festgelegt sind, besteht die Hauptaufgabe der Realisation in der Koordination der Kooperationspartner zur Erfüllung der vorgesehenen Kooperationsaufträge. Folgende Teilaufgaben müssen dabei berücksichtigt werden:

- Qualitative sowie quantitative Bestimmung der vorhandenen Gesamtkapazität,
- Festlegung der Zuteilungsmechanismen für die Teilaufgaben, insbesondere bei redundanten Kapazitäten,⁶⁹⁶
- Beschaffung und Verwaltung gemeinsamer Investitionsobjekte und Ressourcen,
- Bepreisung der Inanspruchnahme von verschiedenen Kapazitätseinheiten,⁶⁹⁷

⁶⁸⁹ Vgl. Gerpott/Böhm (2000), S. 23; Sydow (2001), S. 120; Jansen (2002), S. 12 sowie Karcher et al. (2003), S. 382ff.; Harland/Müller (2004), S. 9.

⁶⁹⁰ Schrader/Sattler (1993), S. 589ff., setzen sich mit den Unterschieden des Informationsaustauschs in deutschen und US-amerikanischen Kooperationen auseinander.

⁶⁹¹ Vgl. Teich et al. (2002b), S. 180f.

⁶⁹² Zur Differenzierung von strategischen und operativen Aufgaben vgl. Hess (1999), S. 164.

⁶⁹³ Hirsch et al. (2005) setzen sich mit der Verknüpfung von Strategieformulierung und operativer Umsetzung auseinander.

⁶⁹⁴ Vgl. Lucks (2002), S. 49.

⁶⁹⁵ Vgl. Urban/Gruener (2001), S. 41; Wagenknecht et al. (2003), S. 29 sowie Werners/Thorn (2003), S. 590.

⁶⁹⁶ Vgl. Kraege (1997), S. 100.

- Schaffung von effizienten logistischen Flüssen zwischen den Unternehmen,
- Organisation der Informationsflüsse innerhalb der Kooperationsprozesse,⁶⁹⁸
- Planung und Organisation eines gemeinsamen Marktauftritts,
- Festlegung von Sanktionsmechanismen bei Nichterfüllung von zugewiesenen Aufgaben,
- Bestimmung von Verantwortlichen und Ansprechpartnern für Konfliktfälle,
- Schaffung von Anreizen für eine engagierte Partizipation,
- Aufdeckung von Veränderungspotenzialen durch regelmäßige Besprechungen.⁶⁹⁹

Mit der Koordination unterstützt das Controlling die Abstimmung der Material- und Informationsflüsse und stellt somit die reibungslosen Abläufe innerhalb der Kooperation sicher.⁷⁰⁰

(4) Rationalitätssicherung:

Aufgrund der individuellen Zielsetzungen der einzelnen Kooperationspartner bedarf die Rationalitätssicherung besonderer Aufmerksamkeit bei der Entscheidungsfindung. Insbesondere nach Auflösung der Kooperation distanzieren sich die Partner voneinander und die gemeinsame Abstimmung tritt hinter der Nutzenmaximierung der einzelnen Partner zurück.⁷⁰¹ Darüber hinaus besteht ein erhebliches Konfliktpotenzial, wenn die Partner unterschiedlich stark von der Kooperation profitieren.

Deshalb ist es ratsam, sich möglichst umfassend mit der Rationalitätssicherung im Kooperationsprozess auseinander zu setzen und somit das Verhalten der Partner kalkulierbar zu machen.⁷⁰² Dazu gehört insbesondere, dass die *Entscheidungsmechanismen* der Partner offen gelegt werden. Entscheidungen müssen anhand zuvor vereinbarter Kriterien getroffen werden, so dass sie für alle Partner auch im Nachhinein rational nachvollziehbar sind.

Um ein Kooperationsprojekt unabhängig vom finanziellen Erfolg als gelungen zu bewerten,⁷⁰³ bedarf es einer kontinuierlichen Analyse und Evaluierung des Kooperationsprozesses.

⁶⁹⁷ Wagenknecht et al. (2003), S. 31, geben Beispiele für mögliche Bepreisungsmechanismen.

⁶⁹⁸ Vgl. Steven (2001a), S. 86f. Wagenknecht et al. (2003), S. 28, beschreiben die Kosteneinsparungspotenziale, die aus dem Einsatz von integrierten Planungssystemen resultieren.

⁶⁹⁹ Vgl. Dürmüller (2002), S. 40; Aurich et al. (2003), S. 61 sowie Hess et al. (2003), S. 20.

⁷⁰⁰ Während es sich bei den Materialflüssen vorwiegend um die im Kooperationsprozess entstehenden Güter handelt, beinhalten die Informationsflüsse neben Terminabstimmungen, Auftragsanweisungen und Informationen über den Auftragsfortschritt insbesondere auch einen Know-how-Transfer.

⁷⁰¹ Dieses Problem sieht Kraege (1997), S. 101, bereits während der gesamten Kooperationsdauer. Nachdem die gemeinsame Zielverfolgung nicht mehr gegeben ist, dürfte sich die Forcierung eigener Ziele jedoch deutlich intensivieren.

⁷⁰² Vgl. Steven (2001a), S. 87 sowie Gretzinger et al. (2002), S. 24.

⁷⁰³ Auch wenn eine Kooperation nicht zu den gewünschten Ergebnissen geführt hat, kann sie durch Erkenntnisfortschritte für spätere Kooperationsvorhaben nützlich sein, vgl. dazu Harland/Müller (2004), S. 10. Zur Fehlertoleranz vgl. auch Krallmann/Albayrak (2000), S. 300.

ses.⁷⁰⁴ Nur wenn die aktuelle Entwicklung des Kooperationsfortschritts laufend überwacht wird, können auch frühzeitig Maßnahmen zur Bewältigung unerwarteter Herausforderungen ergriffen werden.

4.3.1.2 Die Eingrenzung des Handlungsrahmens

In Abschnitt 4.3.1.1 wurde der Handlungsrahmen des mittelständischen Kooperationscontrollings aufgezeigt. Dabei wurden die drei Dimensionen

- Intensität des Kooperationsprozesses,
- Umfang des Kooperationscontrollings,
- Aufgaben des Kooperationscontrollings

einzelnen beschrieben und ihre Bedeutung für das Kooperationscontrolling herausgearbeitet. Werden alle drei Dimensionen gleichzeitig berücksichtigt, so entsteht ein „*Kooperationscontrollingwürfel*“, der für die Darstellung des Handlungsrahmens herangezogen wird (vgl. Abbildung 4.20). Dabei haben die verschiedenen Controllingaufgaben jeweils eine unterschiedliche Bedeutung in den einzelnen Kooperationslebensphasen. Darüber hinaus sind Unterschiede bezüglich der einzelnen Kooperationsformen zu treffen.

Da eine vollständige Berücksichtigung der drei Dimensionen für eine Umsetzung in mittelständischen Unternehmen zu komplex ist, werden im weiteren Verlauf der Untersuchung verschiedene Eingrenzungen vorgenommen. Dabei führt die *Kooperationsintensität* zu unterschiedlichen Controllingausprägungen, da mit der Intensivierung der zwischenbetrieblichen Verflechtung sowohl die Anforderungen als auch die Möglichkeiten des Kooperationscontrollings weiter zunehmen. Die einzelnen „Scheiben“ aus Abbildung 4.20 veranschaulichen, dass mit den verschiedenen Kooperationsformen auch verschiedene Controllingssysteme verbunden sind. Die dunklere Färbung der weiter hinten liegenden Kooperationsformen symbolisiert die Intensivierung des Kooperationscontrollings. Die einzelnen Kooperationsformen setzen sich in ihrem jeweiligen Kooperationscontrolling demnach nur mit einem Teil des Kooperationscontrollingwürfels auseinander.

Alle vier Scheiben betrachten gleichermaßen die Controllingaufgaben in den verschiedenen Lebensphasen. Dementsprechend wird in der horizontalen Dimension der Verlauf der vier Kooperationslebensphasen dargestellt. In der vertikalen Dimension werden jeweils die aufeinander aufbauenden Controllingaufgaben abgebildet. Aus der Aufgabenbeschreibung des vorangehenden Abschnitts wurde bereits deutlich, dass in den unterschiedlichen Lebensphasen jeweils andere Controllingaufgaben von vorrangiger Bedeutung sind:

⁷⁰⁴ Vgl. Kraege (1997), S. 125 sowie S. 208ff.

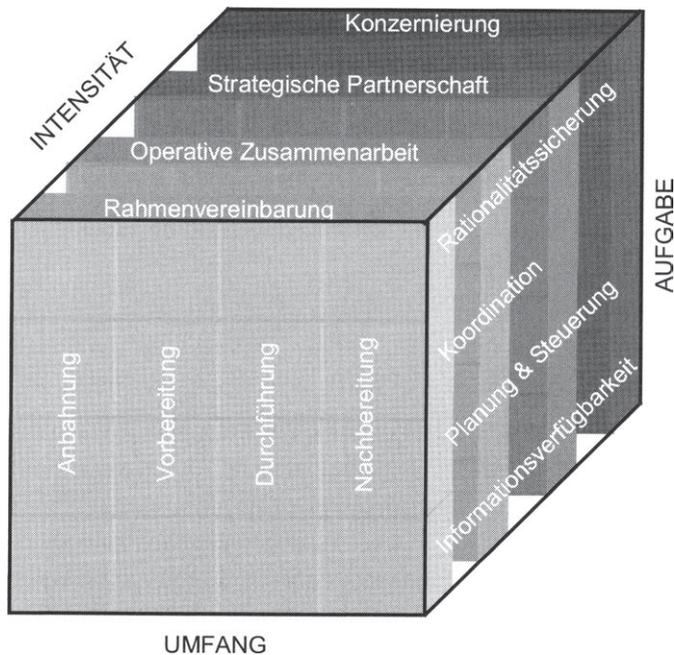


Abbildung 4.20: Der Kooperationscontrollingwürfel.

- In der Anbahnungsphase geht es den KMU insbesondere darum, Informationen über die Kooperationspartner zu bekommen, um potenzielle Kooperationspartner zu selektieren und die möglichen Kooperationsfelder abstecken zu können.
- Nachdem geeignete Partner für die Kooperation gefunden sind, steht in der Vorbereitungsphase die Planung der künftigen Zusammenarbeit im Mittelpunkt. Hierbei wird die Basis für die spätere Realisation gelegt.
- In der Durchführungsphase müssen die am Kooperationsprozess beteiligten Ressourcen ausgetauscht werden, so dass die Koordination der Partner den wesentlichen Erfolgsfaktor für die Kooperationsleistung bildet.
- Diese Kooperationsleistung wird in der Nachbereitungsphase abschließend unter rationalen Kriterien beurteilt, um daran angelehnt die Modalitäten für Verteilung und Auflösung zu bestimmen.

Demnach lassen sich Umfang und Aufgaben zu einer Dimension vereinen, so dass im Folgenden der Controllingbedarf der verschiedenen Lebensphasen vor dem Hintergrund der jeweiligen Aufgabenstellung betrachtet werden kann. Abbildung 4.21 stellt diesen Zusammenhang grafisch dar. Für jede einzelne Kooperationsform ist anhand der Abbildung festzulegen, welche Controllingaufgaben für die Entscheidungsunterstützung relevant sind.

Darüber hinaus veranschaulicht Abbildung 4.21 den wachsenden Umfang der Controllingaktivitäten. Während alle Kooperationsformen sich mit der Verfügbarmachung kooperationsrelevanter Informationen auseinandersetzen müssen, bedürfen erst die Kooperationen, bei denen wechselseitig Leistungen erbracht werden (Operative Zusammenarbeit und Folgende) auch einer gemeinsamen operativen Planung und Steuerung. Werden die Kooperationsleistungen im Rahmen der Strategischen Partnerschaft interaktiv erstellt, so müssen die einzelnen Prozesse darüber hinaus koordiniert und aufeinander abgestimmt werden. Eine explizite Rationalitätssicherung ist von zentraler Bedeutung, wenn, wie bei der Konzernierung, durch die finanzielle Bindung zwischen den Partnern eine gemeinsame Leistungserbringung vorliegt.

	Informationsverfügbarkeit	Planung und Steuerung	Koordination	Rationalitätssicherung
Konzernierung	●	●	●	●
Strategische Partnerschaft	●	●	●	○
Operative Zusammenarbeit	●	●	○	○
Rahmenvereinbarung	●	○	○	○
	Anbahnungsphase	Vorbereitungsphase	Durchführungsphase	Nachbereitungsphase

● = Kernaufgabe des Kooperationscontrollings
○ = zu berücksichtigende Teilfunktion des Kooperationscontrollings
○ = geringe Bedeutung der Teilfunktion für das Kooperationscontrolling

Abbildung 4.21: Schwerpunkte des Kooperationscontrollings.

4.3.2 Die Zielorientierung des Kooperationscontrollings

Nachdem mit dem Handlungsrahmen das Arbeitsgebiet des Kooperationscontrollings festgelegt wurde, geht es nun darum, den vorgestellten Rahmen mit konkreten Inhalten zu füllen. Dabei steht die Zielsetzung des Kooperationscontrollings im Vordergrund. Erst wenn die Ziele und der erwartete Nutzen des Controllings abgesteckt sind, lassen sich daraus

weitere Rückschlüsse auf die optimale Organisation des Kooperationscontrollings ziehen.⁷⁰⁵

Um die Ziele des Kooperationscontrollings einzugrenzen, ist zu klären, wem das Controlling nutzen soll, das heißt an welchen Entscheidungsbedürfnissen es sich orientieren muss. In Anlehnung an die berücksichtigten Empfänger können dann im zweiten Schritt die Ziele des Kooperationscontrollings heruntergebrochen werden.

4.3.2.1 Die Empfänger des Kooperationscontrollings

Die Hauptaufgabe des Kooperationscontrollings besteht in der Entscheidungsunterstützung innerhalb des Kooperationsprozesses. In erster Linie werden somit die *einzelnen Unternehmen* angesprochen, die sich an der jeweiligen Kooperation beteiligen.⁷⁰⁶

Da nicht alle Unternehmensangehörigen auch in den Kooperationsprozess eingebunden werden, ist hier eine erste Einschränkung zu machen. Es müssen lediglich alle diejenigen, die im Kooperationsprozess eine *Entscheidungsbefugnis* haben, einen Nutzen aus dem zu installierenden System ziehen können. Mit der Eingrenzung des Empfängerkreises kann zum einen der Controllingaufwand gesenkt werden, zum anderen reduziert sich das Vertrauensproblem bei der Weitergabe wettbewerbsrelevanter Informationen. Darüber hinaus müssen jedoch allgemeine Informationen und Planungsdaten an die verbleibenden Bereiche weitergeleitet werden, damit die gesamte Unternehmensentwicklung der jeweiligen Partner im Zusammenhang betrachtet werden kann.

Wie bereits in Abschnitt 2 beschrieben, kennzeichnen sich KMU typischerweise durch flache Organisationsstrukturen sowie eine hohe Integration der Unternehmensführung in das Tagesgeschäft. Dementsprechend wird die Kooperation in den meisten KMU durch die Unternehmensführung initiiert und beeinflusst, so dass die Unternehmensführung Hauptempfänger des Kooperationscontrollings ist. Aufgrund der KMU-typischen Einheit von Eigentum und Leitung entspricht diese Eingrenzung der klassischen Perspektive des *Shareholder-Ansatzes*, bei dem die Interessen der Unternehmenseigentümer im Vordergrund stehen.⁷⁰⁷

Um die Koordination zwischen den verschiedenen KMU zu vereinfachen, werden darüber hinaus in den jeweiligen Partnerunternehmen kooperationsverantwortliche Mitarbeiter be-

⁷⁰⁵ Zur Vereinheitlichung von Unternehmens- und Kooperationszielen vgl. Schnetzler/Schönsleben (2005).

⁷⁰⁶ In Abschnitt 4.3.4 wird der Frage nachgegangen, wie diese Einbindung funktionieren kann. Dabei ist zu überlegen, ob alle Kooperationspartner ein gemeinsames Controllingssystem etablieren oder jeder seine individuelle Lösung verfolgt. Unabhängig davon sollten jedoch alle Kooperationspartner ihre Kooperationsentscheidungen durch ein angemessenes Kooperationscontrolling fundieren.

⁷⁰⁷ Mit Bezug auf die in Abschnitt 2.3 diskutierten Familienunternehmen sowie deren knappe finanzielle Ausstattung ist dabei ein besonderes Augenmerk auf das Risikomanagement der KMU zu legen, vgl. dazu Gampenrieder/Greiner (2002), S. 283.

nannt, die gleichermaßen unternehmensintern wie -übergreifend Ansprechpartner sind für alle Entscheidungen, die den Kooperationsprozess betreffen. Diese *Kooperationsverantwortlichen* müssen ebenfalls mit ihren Informationsbedürfnissen im Kooperationscontrolling berücksichtigt werden. Zum einen sammeln sie Informationen über die unternehmensinternen Ressourcen und repräsentieren die Fähigkeiten und Erwartungen der KMU-internen Mitarbeiter. Zum anderen unterstützen sie die unternehmensübergreifende Koordination, indem sie die verschiedenen operativen Prozessinformationen mit den Kooperationspartnern austauschen.

Die unternehmensübergreifende Zielsetzung des Kooperationscontrollings erfordert darüber hinaus den expliziten Einbezug weiterer unternehmensexterner Stakeholder. Da aufgrund der kmu-typischen Einheit von Eigentum und Leitung davon auszugehen ist, dass die Interessen der Shareholder grundsätzlich im Fokus der Unternehmensführung liegen, muss zudem bewusst auf die Berücksichtigung weiterer Einflussgruppen hingearbeitet werden. Abbildung 4.22 benennt die verschiedenen *Stakeholder*, die im Folgenden auf ihren Bezug zum Kooperationscontrolling untersucht werden. Je nachdem, welchen Einfluss die Kooperation auf die gesamte Unternehmensentwicklung hat, haben diese Stakeholder ein mehr oder minder großes Interesse daran, sich regelmäßig mit der Entwicklung der Kooperation auseinander zu setzen. Dabei ist zu überprüfen, welche Stakeholder einen Anspruch darauf haben, von der Unternehmensleitung in die laufenden Prozesse mit einbezogen zu werden.

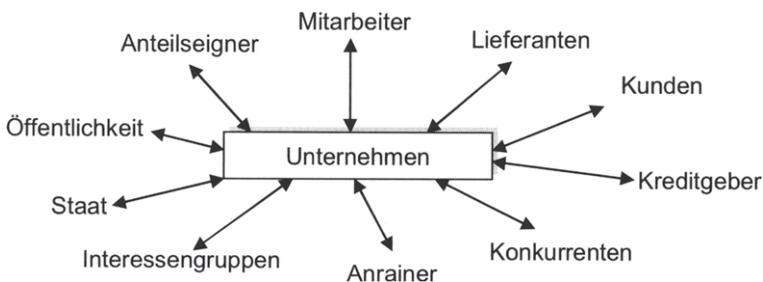


Abbildung 4.22: Stakeholder des Unternehmens.⁷⁰⁸

Anteilseigner und *Mitarbeiter* wurden bereits als wesentliche Empfänger des Kooperationscontrollings klassifiziert, da sie maßgeblich für die Entwicklung der Kooperationsprozesse verantwortlich sind. Obwohl alle weiteren Stakeholder keine direkte Entscheidungsbefugnis in den Unternehmen haben, können sie den Erfolg des KMU dennoch entscheidend durch ihr eigenes Verhalten beeinflussen. Dementsprechend erweist sich ihr Einbe-

⁷⁰⁸ In Anlehnung an Steven (2006), S. 27.

zug in das Kooperationscontrolling als sinnvoll, um einen umfassenden Überblick über die Kooperationsentwicklung zu erhalten.

Während die *Lieferanten* die Ressourcenverfügbarkeit sowie die Kostensituation in den KMU durch die Zuverlässigkeit ihrer Lieferungen beeinflussen, bestimmen die *Kunden* im Wesentlichen das Produktionsprogramm und den Umsatz der KMU. Eine besondere Bedeutung kommt auch den *Kreditgebern* der KMU zu, da (vgl. abermals Abschnitt 2) sich KMU in der Regel großteils über Fremdkapital finanzieren und die Kreditgeber somit wesentlichen Einfluss auf die Liquiditätslage der KMU nehmen.

Alle weiteren Stakeholder sind für das Kooperationscontrolling von nachrangiger Bedeutung. Eine gezielte Informationsweitergabe an die *Konkurrenz* ist in der Regel nicht vorgesehen. *Anrainer* und sonstige *Interessengruppen* (insbesondere bei Produkten mit hoher öffentlicher Aufmerksamkeit)⁷⁰⁹ erwarten lediglich Informationen über die zukünftige Entwicklung in ihrem Interessenbereich. Da mittelständische Unternehmen in der Regel nur einen beschränkten Einfluss auf die Gesamtwirtschaft ausüben, dürfte sich das Informationsbedürfnis von *Staat* und *Öffentlichkeit* bei KMU-Kooperationen in Grenzen halten. Sie sind demnach bis auf Weiteres zu vernachlässigen.

Schließlich fasst Abbildung 4.23 die wesentlichen Stakeholder zusammen, die es im weiteren Verlauf zu berücksichtigen gilt. Obwohl die verschiedenen Stakeholder des Kooperationscontrollings zusammengenommen für den Erfolg der Kooperationsunternehmen und damit auch für den Kooperationserfolg verantwortlich sind, haben sie jeweils einen anderen Blickwinkel auf die Kooperationsentwicklung. Jede Gruppe orientiert sich an ihren eigenen individuellen Kooperationszielen, die sich aus ihrer jeweiligen Entscheidungsbefugnis und ihrer individuellen Nutzenstruktur ergeben.

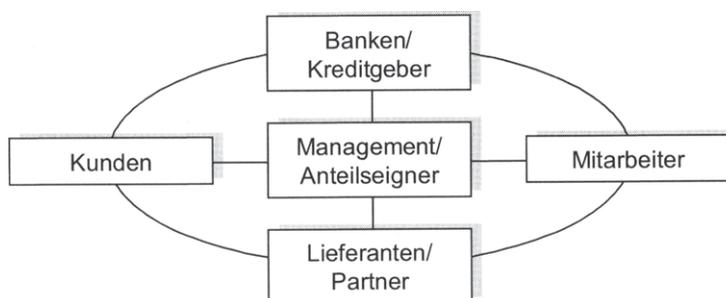


Abbildung 4.23: Die Stakeholder des Kooperationscontrollings.

⁷⁰⁹ Bei der Produktion in arbeitsplatzgefährdeten Branchen oder von Produkten mit besonderer Umweltwirkung ist in der Regel mit einem erhöhten öffentlichen Interesse zu rechnen.

Dabei ist zu trennen zwischen den unternehmensinternen Empfängern, die direkt auf den Erfolg der Kooperation einwirken, und den unternehmensexternen Empfängern, die die Entwicklung lediglich indirekt durch ihr Verhalten beeinflussen können.

4.3.2.2 Die Perspektiven des Kooperationscontrollings

Als zentraler Empfänger des Kooperationscontrollings wurden die Eigentümer bzw. damit gleichbedeutend das Management der KMU herausgestellt. Ihr oberstes Ziel besteht in der *Sicherung der Unternehmensrentabilität*, um damit das langfristige Fortbestehen des Unternehmens zu gewährleisten.⁷¹⁰ Die Partizipation an einer Kooperation ist demnach nur dann sinnvoll, wenn sich die Rentabilität der beteiligten Unternehmen durch die Zusammenarbeit steigern lässt.⁷¹¹

Für die Gestaltung ihrer Arbeitsabläufe benötigen die Mitarbeiter der mittelständischen Unternehmen Informationen über die *Verfügbarkeit der unternehmerischen Ressourcen*. Sowohl die zusätzlichen Aufträge als auch die Erweiterung der nutzbaren Kapazitäten sind dementsprechend im Kooperationscontrolling zu berücksichtigen.

Um die Zusammenarbeit mit den Lieferanten der KMU zu optimieren, müssen Informationen über die Verwendung der bestellten Waren sowie die Prozessfortschritte des Lieferanten ausgetauscht werden. Mit der Erweiterung des Informationsaustausches wachsen das gegenseitige Vertrauen und damit auch die *Zuverlässigkeit der Lieferanten*.

Eine Verbesserung der *Kundenzufriedenheit* lässt sich durch die Individualisierung der angebotenen Produkte erreichen. Dafür müssen Informationen über die Kundenwünsche den Leistungsmerkmalen der Kooperationspartner gegenübergestellt werden, um vorhandene Kernkompetenzen zu nutzen und die Basis für die Entwicklung neuer Fähigkeiten zu legen.

Die Ansprüche der Kreditgeber werden schließlich mit der *Sicherung der Liquidität* zusammengefasst. Insbesondere mit Bezug auf notwendige Investitionen in die Kooperation ist zu gewährleisten, dass alle Kooperationspartner jederzeit in der Lage sind, den finanziellen Anforderungen gerecht zu werden.

Abbildung 4.24 fasst die verschiedenen Informationsansprüche der Kooperationsempfänger zusammen und stellt damit gleichzeitig die wesentlichen Erfolgsfaktoren der Kooperation dar.⁷¹² Damit werden auch die wesentlichen Kooperationsmotive aus Abschnitt 2.3

⁷¹⁰ Zur Wertsteigerung vgl. Brockmann (2003), S. 678 sowie Pfohl et al. (2003), S. 16.

⁷¹¹ Verschiedene Bewertungsverfahren finden sich bei Hess et al. (2001), S. 70f.

⁷¹² Fink et al. (2004), S. 9ff., verwenden vergleichbare Erfolgsfaktoren, indem sie vom Gesamtgeschäft (unternehmensinterne Ressourcen), den partnerschaftlichen Beziehungen (zu den Lieferanten), einer von außen nach innen gerichteten Denkweise (Kundenorientierung) sowie von einem (finanziell messbarem) Wachstum sprechen.

wieder aufgegriffen.⁷¹³ In den folgenden Abschnitten wird aufgezeigt, wie die verschiedenen Perspektiven auf den Erfolg der Unternehmenskooperation einwirken können. Da die Rentabilität der Kooperation nicht direkt, sondern lediglich indirekt über ihre verschiedenen Erfolgsfaktoren beeinflusst werden kann, werden diese vier Faktoren nun detailliert analysiert.

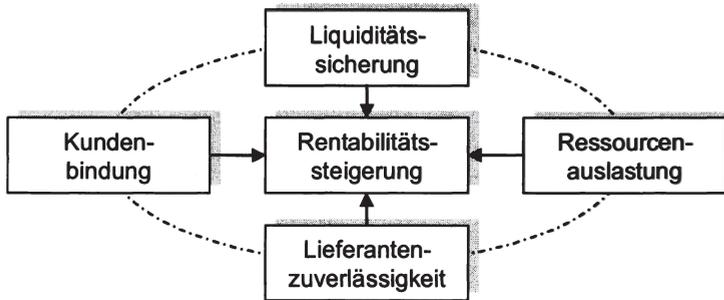


Abbildung 4.24: Die Perspektiven des Kooperationscontrollings.

4.3.2.2.1 Die Ressourcenauslastung

Zunächst wird der Erfolg eines Unternehmens durch die Verfügbarkeit von unternehmensinternen *Ressourcen* und deren Auslastung bestimmt.⁷¹⁴ Je besser ein Unternehmen seine eigenen Ressourcen im Wettbewerb nutzen kann, desto höher ist auch seine Attraktivität als potenzieller Kooperationspartner. Die Zusammenarbeit verschiedener Unternehmen kann dementsprechend nur so gut sein wie die einzelnen Partner und somit liegt ein entscheidender Erfolgsfaktor für KMU-Kooperationen in der laufenden Optimierung der unternehmensinternen Strukturen und Prozesse.⁷¹⁵ Erst wenn die Abläufe innerhalb der Unternehmen effizient organisiert sind, sind die einzelnen Partner in der Lage, positiv zum Kooperationserfolg beizutragen.

Als Kriterium für die Wirtschaftlichkeit der individuellen Organisation wird die *Auslastung der verfügbaren Ressourcen und Kapazitäten* herangezogen. Mit den vorhandenen Ressourcen lässt sich zunächst bestimmen, welche Potenziale das jeweilige Unternehmen aufweist und welche Produktionsbedingungen einer möglichen Zusammenarbeit zugrunde liegen. Die Auslastung der Ressourcen zeigt auf, wie gut das Unternehmen mit den vorhandenen Möglichkeiten umzugehen weiß.

⁷¹³ Vgl. abermals die Abbildung 2.8 der vorliegenden Arbeit.

⁷¹⁴ Vgl. Steven/Behrens (2000), S. 441 sowie die dort angegebene Literatur.

⁷¹⁵ Vgl. Kraege (1997), S. 93.

Für die Anpassung der innerbetrieblichen Strukturen an die Bedingungen der Unternehmenskooperation wird eine möglichst umfangreiche *Bestandsanalyse* der vorhandenen Ressourcen durchgeführt. Dabei werden alle vorhandenen Ressourcen der beteiligten Partner erfasst, gegliedert und gegenübergestellt:⁷¹⁶

- Standorte, Produktions- und Lagerflächen, Büroflächen, unbebautes Betriebsgelände;
- Maschinen und Anlagen;
- Fuhrpark und werksinterne Logistik;
- Materialbestände, Halb-/Fertigwaren sowie Handelsware;
- Personalstamm;
- Know-how, Lizenzen, Kontakte, Goodwill.

Anhand der Zusammenstellung lassen sich dann erste Vermutungen über die *Kernkompetenzen* des jeweiligen Unternehmens abgeben, um darauf aufbauend die Bedeutung der verschiedenen Ressourcen zu bestimmen. Neben der Qualität und Quantität der vorhandenen Kapazitäten ist dabei auch auf die Relevanz der Ressourcen für den Produktionsprozess zu achten. Das Ergebnis dieser qualitativen Vergleichsanalyse gibt Anhaltspunkte für die notwendigen Investitions- sowie Desinvestitionsmaßnahmen, die in den einzelnen Unternehmen zur Rentabilitätssteigerung durchzuführen sind.

4.3.2.2 Die Lieferantenzuverlässigkeit

Ein weiterer Erfolgsfaktor besteht in der Sicherung der *Lieferantenzuverlässigkeit*. Insbesondere aufgrund der für KMU typischen, geringen Wertschöpfungstiefe müssen die KMU ihre eigene Leistungsfähigkeit durch ein vertrauensvolles Verhältnis zu ihren Lieferanten und Partnern sicherstellen.⁷¹⁷ Bei einer Intensivierung der unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit ist diese Zuverlässigkeit maßgebend für den Erfolg der Aufgabenverteilung und muss deshalb besonders im Kooperationscontrolling berücksichtigt werden.⁷¹⁸

Zur Beurteilung der Lieferantenzuverlässigkeit ist deshalb eine Reihe von Kriterien heranzuziehen,⁷¹⁹ die sich wie in Abbildung 4.25 in Auftrags- und Beziehungskriterien unterscheiden lassen.

In erster Linie entscheiden die drei *Auftragskriterien* Preis, Lieferzeit und Qualität über die Auftragsvergabe.⁷²⁰ Bei der Intensivierung der Lieferantenbeziehungen durch die Unter-

⁷¹⁶ Vgl. ähnlich auch Steven/Behrens (2000), S. 448.

⁷¹⁷ Vgl. Galford/Seibold Dapeau (2003), S. 102. Hirsch et al. (2004), S. 196ff., gehen auf die Vertrauenswürdigkeit der Lieferanten am Beispiel des dm-drogerie markts ein.

⁷¹⁸ Vgl. auch die Ausführungen von Sydow/Möllering (2004), S. 215ff.

⁷¹⁹ Zur Widersprüchlichkeit zwischen den verschiedenen Zielen vgl. Schnetzler/Schönsleben (2005), S. 18. Vgl. auch Meier et al. (2004a), S. 86.

nehmenskooperation werden zusätzliche *Beziehungskriterien* mit in die Entscheidung einbezogen. Diese Kriterien befassen sich nicht lediglich mit der Wettbewerbsfähigkeit des Lieferanten bei einzelnen Aufträgen, sondern berücksichtigen zusätzlich die langfristige Zuverlässigkeit des Partners.

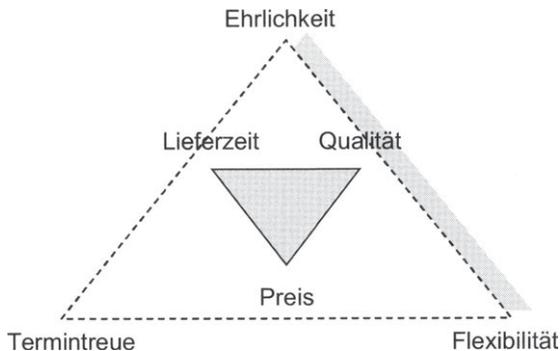


Abbildung 4.25: Kriterien der Lieferantenzuverlässigkeit.

Jedes Unternehmen muss das Gefühl haben, ehrlich und fair vom Partner behandelt zu werden,⁷²¹ damit die beteiligten Geschäftspartner gegenseitiges *Vertrauen* entwickeln können.⁷²² Darüber hinaus spielt auch der Aspekt der Termintreue eine große Rolle für die Festigung der Partnerbeziehung.⁷²³ Für die Schaffung einer gegenseitigen Planungsstabilität müssen Änderungen und Nichteinhaltungen möglichst frühzeitig bekannt gegeben werden. Letztlich müssen die Kooperationspartner in der Lage sein, sich den Flexibilitätsanforderungen der KMU anzupassen. Da die Flexibilität der KMU als wesentlicher Wettbewerbsfaktor bezeichnet wird, müssen die Partner sich spontan an veränderte Bedingungen anpassen können, um damit die Leistungsfähigkeit der KMU sicherzustellen.

4.3.2.2.3 Die Kundenbindung

Langfristige Erfolge werden darüber hinaus nur gewährleistet, wenn das Unternehmen in der Lage ist, seine Kunden dauerhaft an sich zu binden.⁷²⁴ Bedingt durch die Nischenfokussierung der meisten KMU besteht eine Abhängigkeit zu wenigen, guten Kunden. Nur

⁷²⁰ Vgl. Erzen/Klaschka (1998), S. 14; Hansmann/Ringle (2004a), S. 17ff. sowie Ringle et al. (2005), S. 151.

⁷²¹ Auf die besondere Bedeutung der Ehrlichkeit gehen Büssing/Moranz (2004), S. 185 ein.

⁷²² Vgl. Hansmann/Ringle (2005), S. 15.

⁷²³ Amabile et al. (2002), S. 56, stellen den Zusammenhang zwischen Zeitdruck und Kreativität her.

⁷²⁴ Vgl. Schröder (2003), S. 149.

durch die Individualisierung der eigenen Leistungen kann die Zufriedenheit dieser Kunden gesteigert und damit die *langfristige Kundenbindung* erreicht werden.

Um Ansatzpunkte für die Intensivierung der Kundenbeziehungen zu finden, erfolgt eine strukturierte Bestandsanalyse der vorhandenen Unternehmensbeziehungen. Dazu werden im Kooperationscontrolling verschiedene Kriterien bezüglich der besonders bedeutsamen Kunden erfasst und ausgewertet, um darauf aufbauend die Optimierung des eigenen Leistungsangebots planen zu können (vgl. Abbildung 4.26).

HARTE STRUKTURKRITERIEN	WEICHE BEZIEHUNGSKRITERIEN
<ul style="list-style-type: none"> • Entstehung und Entwicklung der Geschäftsbeziehung, • Breite des gewünschten Produktspektrums, • Anteil des Anbieters an der Leistung des Kunden, • Wettbewerbssituation des Anbieters, • Wettbewerbssituation des Kunden, • Umsatzanteil des Kunden am Gesamtumsatz, • Reziprozität der Beziehung: Ist der Kunde auch Lieferant des Unternehmens? 	<ul style="list-style-type: none"> • Offenheit des Kunden für gemeinsame Entwicklung, • Organisation des Kunden (an der Auftragsvergabe beteiligte Entscheidungshierarchien), • Persönliche Kontakte zwischen den Unternehmen/Mitarbeitern, • Außergewöhnliche Vorlieben und Ansprüche des Kunden bzw. Entscheidungsträgers, • Zukunftsfähigkeit des Kundenprodukts, • Flexibilität des Kunden (insbesondere Preisflexibilität).

Abbildung 4.26: Kundenbindungskriterien.

Mit den *harten Strukturkriterien* werden die formalen Grundlagen der Beziehung beschrieben, dabei geht es zum einen um das Wettbewerbsverhältnis zum Kunden und zum anderen um die Anforderungen des gewünschten Produkts.⁷²⁵ Während damit gewissermaßen die Fähigkeit zur Lieferung an den Kunden beschrieben wird, kann mit den *weichen Beziehungskriterien* die Fertigkeit im Umgang mit dem Kunden umrissen werden. Die weichen Kriterien befassen sich mit der Intensität des Kundenkontakts und zeigen Möglichkeiten zur Verhaltensbeeinflussung beim Kundenunternehmen auf.

In Anlehnung an die Intensität und Zukunftsfähigkeit der laufenden Geschäftsbeziehung ist darüber nachzudenken, welche Bedeutung das angebotene Produkt für den Kunden hat und inwieweit sich die Zufriedenheit des Kunden durch eine Ausweitung des eigenen Angebots

⁷²⁵ Zur Reziprozität von Kooperationsbeziehungen vgl. Eggers/Kinkel (2001), S. 11.

vergrößern ließe. Aufbauend auf den verschiedenen Kompetenzen und Fähigkeiten der Kooperationspartner werden alternative Strategien überdacht, um den zukünftigen Anforderungen der Kunden gerecht zu werden.

Je länger eine Geschäftsbeziehung aufrechterhalten wird, desto größer sind die *Planungssicherheit* und das gegenseitige Verständnis für die jeweilige Position der Partner. Wenn sich das KMU auf die Erwartungen seiner Kunden frühzeitig einstellen kann, sinkt zum einen das Investitionsrisiko und steigt zum anderen die Möglichkeit, sich optimal auf die zukünftigen Anforderungen vorzubereiten. Beide Entwicklungen werden sich positiv auf die Rentabilität des Unternehmens auswirken.

4.3.2.2.4 Die Liquiditätssicherung

Darüber hinaus lässt sich die Rentabilität auch durch die Liquiditätsreserve der Unternehmen steuern. Dabei sinkt die Rentabilität des Unternehmens durch eine Aufstockung der Liquiditätsreserve zunächst, weil das verfügbare Kapital keiner ertragbringenden Investition zugeführt wird.⁷²⁶ Andererseits steht dieses Kapital späteren Investitionsalternativen zur Verfügung, so dass das KMU flexibler auf zukünftige Entwicklungen reagieren kann.

Zudem wird mit der Erhöhung der Liquidität eine *Reduktion des betrieblichen Risikos* erreicht, da die Unternehmen bei ausreichender Liquiditätsreserve unverzüglich auf die Ansprüche ihrer Leistungsgeber reagieren können.⁷²⁷ Die Erfüllung dieser Ansprüche, zugleich Grundvoraussetzung für die Unternehmensfortführung bei Kapitalgesellschaften, lässt sich in drei Gruppen unterteilen (vgl. Abbildung 4.27).

<i>Leistungsgeber:</i>	<i>Anspruch:</i>
<i>Kapitalgeber:</i>	allg. Anspruch auf Zins- und Tilgungszahlung, bei KMU in der Regel vorrangig besichert
<i>Ressourcengeber: (Lieferanten, Mitarbeiter, Versicherungen ...)</i>	Anspruch auf Einbehalt der jeweiligen Ressource
<i>Infrastrukturgeber:</i>	Zahlung von Steuern und Abgaben, insbesondere bei KMU teilweise erheblicher Liquiditätsabfluss

Abbildung 4.27: Liquiditätsbelastung durch verschiedene Anspruchsgruppen.

⁷²⁶ Zum Wechselspiel zwischen Rentabilität und Liquidität vgl. Steven (2006), S. 127 f. bzw. S. 129f.

⁷²⁷ Zum Cash Management vgl. Pfohl et al. (2003), S. 19.

Mit einer Verbesserung der Liquiditätslage wird die *Abhängigkeit* von den verschiedenen Leistungsgruppen reduziert, was insbesondere bei den nach Unabhängigkeit strebenden KMU tendenziell zu einer Vergrößerung der Liquiditätsreserven führen dürfte. Bedingt durch die in Abschnitt 2.3 beschriebenen finanziellen Engpässe haben die meisten KMU jedoch verhältnismäßig wenig Einfluss auf die Höhe ihrer Liquiditätsreserven.

Im Rahmen des *Kooperationscontrollings* wird deshalb nach Möglichkeiten gesucht, um die Liquiditätsrestriktionen zu lockern. Kurzfristig können die Zahlungsbedingungen innerhalb der Kooperation an die aktuellen Liquiditätsengpässe der Kooperationspartner angepasst werden. Mittels der Investitionsplanung ist langfristig zu überprüfen, inwieweit Investitionen innerhalb der Kooperation aufeinander abgestimmt werden bzw. durch die Weiterleitung von Aufträgen an die Kooperationspartner vermieden werden.⁷²⁸ Mit der Stabilisierung der Unternehmensbeziehungen wird schließlich das unternehmerische Risiko reduziert, so dass weniger Liquidität für unvorhergesehene Ereignisse bereitgehalten werden muss.

4.3.3 Die Organisation des Kooperationscontrollings

Nachdem mit den Aufgaben und Zielen die Leistungsanforderungen des Kooperationscontrollings bestimmt wurden, werden im Folgenden die Grenzen des Kooperationscontrollings durch die organisatorische Gestaltung festgelegt.⁷²⁹ Um die Handhabbarkeit des Kooperationscontrollingsystems für KMU zu gewährleisten, ist mit Bezug auf die notwendige Komplexitätsreduktion über die verschiedenen Elemente und ihre Beziehungen zu entscheiden.⁷³⁰

Sowohl bei der Aufgabenverteilung als auch bei der Prozessgestaltung wird unterschieden, welche Controllingaufgaben zentralisiert und welche Controllingaufgaben dezentral und individuell von jedem einzelnen Partner erbracht werden. Die erfolgreiche Interaktion zwischen den Partnern setzt voraus, dass alle Partner sich über die aktuelle Entwicklung der Kooperationsprozesse anhand einer *gemeinsamen Datenbasis* informieren. Dabei wird

⁷²⁸ Vgl. Pfohl et al. (2003), S. 20.

⁷²⁹ Zu den Leitbildern der organisatorischen Gestaltung vgl. Boulding (1958), S. 21ff.; der auf die verschiedenen Ebenen der organisatorischen Gestaltung eingeht. Da die Anwendung und Interpretation des Kooperationscontrollings unternehmensindividuell geschieht, können an dieser Stelle lediglich die ersten drei Ebenen „Framework (≈ Aufbauorganisation), Clockwork (≈ Ablauforganisation) & Control (≈ Informationsübermittlung)“ unternehmensübergreifend betrachtet werden.

⁷³⁰ Zur Komplexität vgl. Sydow (2002), S. 10 sowie Morschett/Neidhart (2003), S. 589. Die Controllinginstrumente müssen ohne größeren Aufwand in den Unternehmen umgesetzt werden können. Aufwändige Anpassungs-, Einführungs- und Schulungsmaßnahmen wirken bei den KMU ähnlich abschreckend wie die Notwendigkeit größerer Investitionen in die Einrichtung und Verknüpfung zusätzlicher Hard- und Software.

lediglich die Verfügbarmachung der Entscheidungsgrundlagen unternehmensübergreifend gestaltet, die *individuelle Nutzung* der gemeinsamen Daten muss jedoch jedem einzelnen Partner überlassen bleiben.⁷³¹

Wie sich die genannten Implikationen auf die Aufbau- und Ablauforganisation des Kooperationscontrollings auswirken, wird in den beiden folgenden Abschnitten konkretisiert.

4.3.3.1 Die Aufbauorganisation des Kooperationscontrollings

Mit der Aufbauorganisation des Kooperationscontrollings werden die Zuständigkeiten für die arbeitsteilige Erfüllung der Controllingaufgaben geregelt.⁷³² Dabei geht es zum einen um die Bestimmung der verantwortlichen Unternehmensbereiche und Stellen bei den jeweiligen Kooperationspartnern. Zum anderen werden die hierarchischen Strukturen zwischen diesen Einheiten mit ihren Kompetenzen und Handlungsbeziehungen festgelegt.

Abbildung 4.28 fasst die fünf wesentlichen Gestaltungsmerkmale der Aufbauorganisation zusammen und differenziert zwischen den jeweils möglichen Extremalausprägungen.

Controllingträger:	KMU-individuell	gemeinsam
Abhängigkeit zu den KMU:	Anpassung	Neugestaltung
Weisungsbefugnis:	Beraterfunktion	Zielvereinbarung
Stellenbildung:	eigener Bereich	Aufgabenverteilung
Erweiterbarkeit:	anpassungsfähig	festgelegt
	<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> } <div style="text-align: center;"> <p>strategisches Controlling</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>operatives Controlling</p> </div> </div>	

Abbildung 4.28: Aspekte der Kooperationscontrolling-Aufbauorganisation.

Die erste wesentliche Gestaltungsfrage des Kooperationscontrollings setzt sich mit dem *Controllingträger* auseinander. Es besteht die Möglichkeit, das Kooperationscontrolling

⁷³¹ Hess/Wittenberg (2003), S. 168ff., schlagen die Verwendung interner Märkte für die Verteilung der Informationen vor.

⁷³² Die Bedeutung der Aufbauorganisation für den Erfolg von Unternehmensnetzwerken arbeitet Jehle (2003), S. 384 heraus.

jedem Partner individuell zu überlassen, wobei jedoch mit Störungen innerhalb der unternehmensübergreifenden Informationsflüsse zu rechnen ist.⁷³³ Um eine gemeinsame Entscheidungsgrundlage zu schaffen, wird deshalb ein gemeinsames Controllingsystem etabliert, zu dem jeder Kooperationspartner die ihn betreffenden Informationen bereitstellen muss.

In engem Zusammenhang mit dem Träger des Controllings steht auch die *Abhängigkeit* von den Controllingsystemen der Kooperationspartner. Auf der einen Seite muss sich das Kooperationscontrolling in das jeweilige Controlling der KMU einfügen, weil über die Bindung vorhandener Ressourcen sowie die Planung zukünftiger Entwicklungen nicht losgelöst vom restlichen Unternehmensgeschehen entschieden werden kann.⁷³⁴ Auf der anderen Seite werden Schnittstellenprobleme reduziert, wenn die Partner auf ein gemeinsames, neues Controllingsystem zugreifen.

Mit der *Weisungsbefugnis* wird determiniert, ob die Vorgaben des Kooperationscontrollings als Ratschlag für zukünftiges Handeln oder als konkrete Zielvorgabe für die interdependente Aufgabenverteilung zu verstehen sind. Abgesehen von dem Problem, dass mit konkreten Zielvereinbarungen die Entscheidungsbefugnis aus der Hand gegeben wird, funktioniert Interaktion lediglich bei gegenseitiger Abstimmung.

Ein weiterer Gestaltungsaspekt befasst sich mit der *Stellenbildung*. Die Einrichtung eines eigenen Kooperationscontrollingbereichs mit einer Kooperationscontrollingstelle hängt dabei von der strategischen Reichweite der Entscheidungsunterstützung ab. Obwohl sich mit zunehmender Kooperationsintensität ein eigener Kooperationsbereich im Controlling rechtfertigen lässt, bedürfen Aufgaben wie die laufende Informationsversorgung explizit einer Aufgabenverteilung zwischen den verschiedenen Informationsträgern. Die Einrichtung einer zentralen Kooperationscontrollingstelle bindet für mittelständische Anforderungen zu viele Ressourcen und muss deshalb abgelehnt werden.

Abschließend bestimmt die *Erweiterbarkeit* den Handlungsspielraum des Kooperationscontrollings. Für strategisch relevante Entscheidungen muss das Controllingsystem sowohl hinsichtlich seiner Ausrichtung als auch seines Instrumenteneinsatzes offen und anpassungsfähig sein. Die operative Prozessunterstützung orientiert sich hingegen an einem festgelegten Instrument, welches aufgrund der Einfachheit sowie der Sicherung der Kontinuität lediglich sporadisch angepasst werden muss.

⁷³³ Vgl. Kraege (1997), S. 227.

⁷³⁴ Die strategische Positionierung eines jeden Unternehmens greift so elementar in die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen ein, dass diesbezügliche Entscheidungen nur im Gesamtzusammenhang geplant und umgesetzt werden können, vgl. dazu Hess/Schumann (1999), S. 384.

Fasst man die jeweiligen Extremalausprägungen der fünf Gestaltungsmerkmale zu eigenständigen Gruppen zusammen, so lassen sich zwei Aufgabenbereiche des Kooperationscontrollings voneinander abgrenzen:

- Das *strategische Kooperationscontrolling* wird aufgrund seiner Abhängigkeit von den individuellen Unternehmensstrategien der einzelnen KMU dezentral in Abstimmung mit dem jeweiligen Controlling der Kooperationspartner durchgeführt. Aufgrund der fehlenden Weisungsbefugnis gegenüber den Kooperationspartnern hat das strategische Controlling lediglich eine beratende Funktion. Mit Bezug auf die vielfältigen Controllingaufgaben bedient es sich verschiedener Instrumente und Methoden und ist dem Controllingbereich des jeweiligen KMU zugeordnet.
- Demgegenüber wird das *operative Kooperationscontrolling* gemeinsam und unabhängig vom bestehenden Controlling neu konzipiert. Die zentrale Aufgabe der Informationsversorgung wird auf die verschiedenen Informationsträger verteilt, wobei alle Kooperationspartner auf ein stabiles und allgemein festgelegtes Instrument zurückgreifen. Zur Unterstützung der operativen Prozesse werden konkrete Zielvereinbarungen aufgestellt und innerhalb des Prozessfortschritts überwacht.

4.3.3.2 Die Ablauforganisation des Kooperationscontrollings

Die Ablauforganisation befasst sich mit der zeitlichen Strukturierung der Aufgabenerfüllung, so dass die Gestaltung der Kooperationsprozesse im Mittelpunkt steht.⁷³⁵ Auch hierbei wird zwischen dem strategischen und dem operativen Kooperationscontrolling unterschieden, wobei drei verschiedene Aspekte für die Konkretisierung der Aufgabenbereiche herangezogen werden (vgl. Abbildung 4.29).

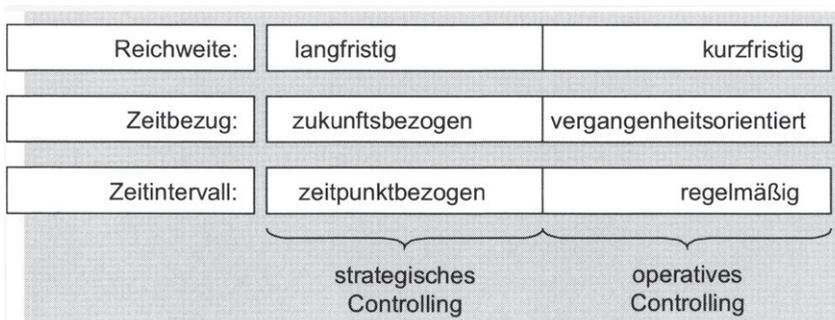


Abbildung 4.29: Aspekte der Kooperationscontrolling-Ablauforganisation.

⁷³⁵ Vgl. Schuh/Friedli (2002), S. 305.

Die *Reichweite* bestimmt den Zeithorizont der Entscheidungen und wird sowohl durch die Kooperationsdauer als auch die Terminierung der Kooperationsaufträge bestimmt. Während die Rahmenvereinbarung sowie die Operative Zusammenarbeit zunächst auf einen bestimmten Zeitraum bzw. bestimmte Projekte beschränkt sind, müssen die Strategische Partnerschaft sowie die Konzernierung (beide unbefristet) in die langfristige und damit strategische Planung der Unternehmen einbezogen werden.

Ein weiterer Aspekt für die Konkretisierung des Kooperationscontrollings befasst sich mit dem *Zeitbezug* des Controllings. Im strategischen Kooperationscontrolling werden zukunftsbezogene Planungen über die Aufgabenverteilung und die Kooperationsentwicklung aufgestellt.⁷³⁶ Demgegenüber werden im operativen Controlling vergangenheitsorientierte Informationen aufbereitet, um Prozesse im Nachhinein zu kontrollieren und Rückschlüsse für die direkte Zukunft zu ziehen.⁷³⁷

Mit dem Zeitintervall wird die Regelmäßigkeit des Controllings festgelegt, wobei sich das strategische Controlling zeitpunktbezogen an zuvor festgelegten Ereignissen wie der Erweiterung des Leistungsspektrums oder der Veränderung der Ressourcenverfügbarkeit orientiert. Das operative Controlling unterstützt hingegen die laufenden Kooperationsprozesse und wird deshalb regelmäßig und prozessbegleitend eingesetzt.

Sowohl mit Bezug auf die Aufbauorganisation als auch auf die Ablauforganisation lassen sich zwei Bereiche des Kooperationscontrollings voneinander differenzieren. Während das strategische Kooperationscontrolling Vorgaben für die weitere Kooperationsentwicklung generiert, wird das operative Kooperationscontrolling prozessbegleitend von der Kooperationsanbahnung bis zur Nachbereitung eingesetzt.

Da insbesondere die nach Unabhängigkeit strebenden KMU nicht bereit sind, sich den strategischen Vorgaben der Kooperationspartner zu unterwerfen, unterliegt das strategische Kooperationscontrolling einer besonderen Problematik. Einerseits wollen sich die KMU nur ungern an unternehmensexterne Bestimmungen binden und andererseits werden gemeinsame Vorgaben für die operative Steuerung der Kooperationsumsetzung benötigt (vgl. Abbildung 4.30).

⁷³⁶ Vgl. Wohlgemuth/Hess (2003), S. 207 sowie S. 213.

⁷³⁷ Vgl. Kraege (1997), S. 167.

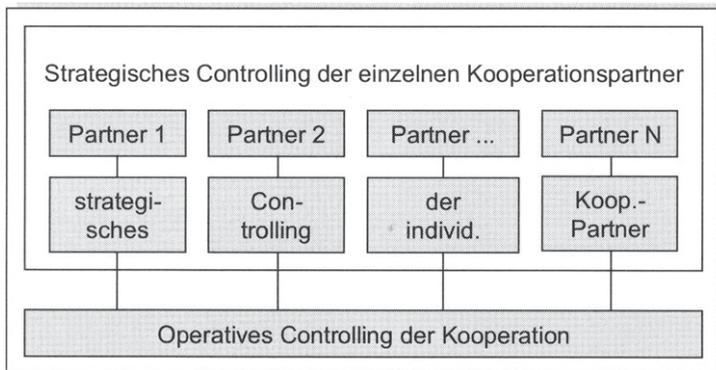


Abbildung 4.30: Bereiche des Kooperationscontrollings.

Da das allgemeine strategische Controlling der KMU bislang nur unzureichend ausgeprägt ist, lassen sich auch keine allgemeingültigen Gestaltungsempfehlungen für das strategische Kooperationscontrolling geben. Aufgrund der rudimentären und unstrukturierten Informationsversorgung der KMU (vgl. abermals Abschnitt 4.2) liegt es demnach nahe, den Schwerpunkt bei der Gestaltung des Kooperationscontrollingsystems auf die Verbesserung der operativen Prozessbegleitung zu legen.

Im folgenden Abschnitt ist nun zu überprüfen, inwieweit die Vorgaben für das operative Kooperationscontrolling bereits in der Literatur aufgenommen wurden.

4.3.4 Bisherige Ansätze zum Kooperationscontrolling in der Literatur

Bei der Analyse vorhandener Kooperationscontrollingansätze ist darauf zu achten, dass auf der einen Seite die differenzierten Herausforderungen des Kooperationscontrollings berücksichtigt und auf der anderen Seite die begrenzten Umsetzungspotenziale der KMU nicht überfordert werden. Wie aus dem State-of-the-Art-Artikel von WEINKAUF ET AL. hervorgeht, ist diese Gratwanderung in der Literatur bislang nur unzureichend problematisiert worden.⁷³⁸ Die Diskussion eines operativ orientierten Kooperationscontrollingsystems ist weder allgemein noch unter Bezugnahme auf die reduzierten Controllingpotenziale mittel-

⁷³⁸ Weinkauff et al. (2005) geben in ihrem State-of-the-Art-Artikel einen aktuellen Überblick über die Intergroup-Relations-, Schnittstellen- und Boundary-Spanning-Forschung und zeigen dabei auf, dass sich die Forschung bislang auf die Abgrenzungsproblematik sowie allgemeine Managementempfehlungen konzentriert. Die Entwicklung und der Einsatz von kooperationsbegleitenden Controllingsystemen werden (noch) nicht thematisiert.

ständischer Unternehmen als abgeschlossen zu bezeichnen. Im Folgenden werden daher die verschiedenen Ansätze und Entwicklungsrichtungen kurz dargestellt und auf ihre Übertragbarkeit auf das KMU-Kooperationscontrolling untersucht.

- Eine erste Forschungsrichtung versucht sich dem Kooperationscontrolling aus der Perspektive des Beteiligungscontrollings zu nähern.⁷³⁹ Dabei werden insbesondere die Instrumente des Finanzcontrollings bzw. des *Wertsteigerungsmanagements* herangezogen.⁷⁴⁰ Die einzelnen Prozesse oder Ressourcen, die durch die Kooperation zusätzlich verfügbar sind, werden daraufhin überprüft, inwieweit sie die Performance der Unternehmen verbessern können.⁷⁴¹ Zudem werden einzelne Partner vorab durch die Bestimmung ihrer individuellen Rendite-/Risiko-Position bewertet.⁷⁴² Dazu werden neuere Performance-Kennzahlen wie der Economic Value Added (EVA) oder der Cash Value Added (CVA) um die jeweiligen Auswirkungen der kooperativen Zusammenarbeit erweitert bzw. bereinigt, so dass die direkte Erfolgswirkung der Kooperation gemessen werden kann.

Der Bestimmung der Rendite-/Risiko-Position kommt eine wesentliche Bedeutung zu, wenn es beispielsweise um den Vergleich verschiedener Entwicklungsperspektiven (Ist die derartige Form der Zusammenarbeit sinnvoll?) geht. Auch das bewusste Hinterfragen der Wertsteigerungspotenziale erweist sich als nützlich, wenn es darum geht, künftige Veränderungen zu planen oder vergangene Prozesse auf ihren Erfolgsbeitrag zu überprüfen. Die dazu bereitgestellten Methoden sind allerdings für den Einsatz in mittelständischen Unternehmen nur bedingt geeignet, da die Bestimmung der verschiedenen Parameter zur Bereinigung und Bewertung der Rendite- bzw. Kapitalkostengrößen zu aufwändig und komplex ist. Die betroffenen KMU sind (mit Ausnahme der Konzernierung) aufgrund der Vertraulichkeit sowie aufgrund des Erhebungsaufwands nicht dazu bereit, die benötigten Finanzdaten zu offenbaren. Zudem erweist sich eine detaillierte Finanzanalyse aufgrund der geringen finanziellen Interdependenzen (wiederum mit Ausnahme der Konzernierung) zwischen den Kooperationspartnern als nicht notwendig, sofern nicht alle Kooperationspartner ihr eigenes Unternehmen mit dem Wertsteigerungsmanagement steuern. Dies gilt als sehr unwahrscheinlich, zumal sich alle Partner auf das gleiche Konzept einigen müssten, um die Konsistenz der Datenerhebung sicherzustellen. Entgegen der übertriebenen Detailtreue im Finanzmanagement werden jedoch beträchtliche Mängel bei der operativen Prozessbegleitung sichtbar. Während die Grundidee der Rendite-/Risiko-Steuerung durchaus positiv zu beurteilen ist, muss

⁷³⁹ Vgl. Gaitanides/Göbel (2005); Gleißner (2005); Madrian et al. (2005); Müller/Hirsch (2005).

⁷⁴⁰ Zu den Instrumenten vgl. Müller/Hirsch (2005), S. 83f.; Madrian et al. (2005), S. 360ff. Zur Beurteilung vgl. Günther/Grüning (2002).

⁷⁴¹ Gaitanides/Göbel (2005), S. 452ff.

⁷⁴² Gleißner (2005), S. 412.

das Gesamtkonzept aufgrund der einseitigen Ausrichtung auf das Finanzcontrolling abgelehnt werden.

- Einen anderen Ansatz bildet das *Beziehungsmanagement*, das sich mit der expliziten Planung und Gestaltung der Zusammenarbeit auseinandersetzt.⁷⁴³ Die Kooperationsziele werden bewusst und gemeinsam hergeleitet, gegenübergestellt und beispielsweise anhand von Scoring-Modellen bewertet.⁷⁴⁴ Auch die Methoden, die für die Bestimmung der Beziehungsfaktoren herangezogen werden, sind praktikabel und anschaulich und lassen sich dementsprechend auf das KMU-Controlling übertragen.⁷⁴⁵ Zahlreiche Ansätze beschäftigen sich auch mit der Unterscheidung verschiedener Kooperationsintensitäten und bilden somit die Grundlage für die Kooperationsgestaltung.⁷⁴⁶

Trotz der zielorientierten Planungsunterstützung sowie der KMU-freundlichen einfachen Umsetzbarkeit ist das Beziehungsmanagement nicht für das operative KMU-Kooperationscontrolling geeignet. Während im Gegensatz zu der oben beschriebenen Renditefokussierung hierbei durchaus auf die verschiedenen Aufgaben des Kooperationscontrollings eingegangen wird, konzentriert sich nun das Augenmerk auf eine einzelne Lebensphase der Kooperation, so dass es wiederum nicht für die prozessbegleitende Kooperationsunterstützung eingesetzt werden kann. Obwohl einzelne Instrumente in der strategischen Kooperationsvorbereitung durchaus gewinnbringend eingesetzt werden können, fehlt der prozessumspannende Rahmen, der für das operative Kooperationscontrolling benötigt wird.

- Will man auf die besonderen Problemstellungen der einzelnen Lebensphasen näher eingehen, so bietet das *Beschaffungscontrolling* eine mögliche Alternative. Dabei wird die Veränderung der unternehmerischen Ressourcenverfügbarkeit durch die Kooperation in den Mittelpunkt gerückt und die Bedeutung der Lieferantenposition in den unterschiedlichen Lebensphasen herausgearbeitet.⁷⁴⁷ Die Informationsversorgung sowie die Abstimmung zwischen den Lieferanten werden durch den Einsatz operativer Controllinginstrumente unterstützt, anhand von modifizierten Lieferantenprofilen werden die Stärken und Schwächen einzelner Lieferanten und Partner bewertet.⁷⁴⁸

Als Einstieg in das Controlling erweist sich das Beschaffungscontrolling demnach durchaus als brauchbare Alternative. Mit der Unterscheidung einzelner Lebenspha-

⁷⁴³ Vgl. Lambert/Knemeyer (2005); Lawrence et al. (2005).

⁷⁴⁴ Vgl. Lambert/Knemeyer (2005), S. 28f.

⁷⁴⁵ Vgl. Lambert/Knemeyer (2005), S. 31.

⁷⁴⁶ Vgl. insbesondere Lawrence et al. (2005), S. 61.

⁷⁴⁷ Vgl. Pampel (1999), S. 556.

⁷⁴⁸ Vgl. Pampel (1999), S. 558ff. sowie 563 und 568ff.

sen wird die Kooperationsentwicklung stärker berücksichtigt, positiv erweist sich auch die Verwendung und Weiterentwicklung herkömmlicher Instrumente des Kostenmanagements. Für eine weitere Intensivierung der Zusammenarbeit ist das Beschaffungscontrolling wiederum nicht geeignet, da die Zusammenarbeit lediglich aus dem Blickwinkel die Zulieferperspektive betrachtet wird. Für eine wechselseitige Leistungserbringung ist das Beschaffungscontrolling nur sehr eingeschränkt nutzbar.

- Ebenfalls sehr stark funktionsorientiert aber in größerem Ausmaß unternehmensübergreifend angelegt sind die Ansätze des *Logistikcontrollings*.⁷⁴⁹ Aufgrund der wertkettenübergreifenden Betrachtung werden unternehmensübergreifende Prozesse besonders im Controlling berücksichtigt, das operative Controlling setzt sich explizit mit dem Bestände- und Auftragsmanagement zwischen den Unternehmen auseinander.⁷⁵⁰

Auch hierbei ist jedoch zu kritisieren, dass die unterschiedlichen Aufgaben sowie die verschiedenen Kooperationsintensitäten nur unzureichend voneinander differenziert werden. Vergleichbar mit dem Beschaffungscontrolling wird die Kooperation lediglich aus einem bestimmten Blickwinkel betrachtet, so dass eine generelle Übertragbarkeit auf verschiedene Kooperationsformen fraglich erscheint. Zudem ist bei den unterschiedlichen Ansätzen des Logistikcontrollings bislang kein bindendes Gesamtkonzept ersichtlich, mit dem eine umfassende operative Entscheidungsunterstützung gewährleistet werden kann.

- Die umfassendste Auseinandersetzung mit dem *Kooperationscontrolling* geht auf DREWS zurück, der im Rahmen seiner Dissertation auf verschiedene Controllinginstrumente eingegangen ist und diese auf das Kooperationscontrolling übertragen hat.⁷⁵¹ Neben einer umfassenden Literaturstudie bezüglich der Kooperationsaufgaben werden gängige Instrumente wie die Investitions-⁷⁵² und Kostenrechnung⁷⁵³, die Budgetierung⁷⁵⁴, Kennzahlensysteme⁷⁵⁵ und das Berichtswesen⁷⁵⁶ näher analysiert und auf die Kooperationssituation transformiert.

DREWS thematisiert damit alle wesentlichen Aufgaben des Kooperationscontrollings, zudem besteht eine enge Verknüpfung zwischen dem allgemeinen Control-

⁷⁴⁹ Vgl. Scholz-Reiter/Tervo (2005), S. 14f. Jahns (2005), S. 16, gibt einen differenzierten Überblick über den State-of-the-Art des Supply-Controlling.

⁷⁵⁰ Zur wissensbasierten Auftragskoordination vgl. insbesondere Scholz-Reiter/Höhns (2003).

⁷⁵¹ Vgl. DREWS (2001).

⁷⁵² Vgl. DREWS (2001), S. 131ff.

⁷⁵³ Vgl. DREWS (2001), S. 95ff.

⁷⁵⁴ Vgl. DREWS (2001), S. 111ff.

⁷⁵⁵ Vgl. DREWS (2001), S. 162ff.

⁷⁵⁶ Vgl. DREWS (2001), S. 173ff.

ling der Unternehmen sowie ihrem Kooperationscontrolling. Aufgrund der umfassenden Instrumentenübersicht können die Besonderheiten der einzelnen Lebensphasen berücksichtigt werden, viele Anregungen und Ideen sind ohne großen Aufwand auch in mittelständischen Unternehmen umsetzbar. Da Aufgaben und Instrumente jedoch nicht in Zusammenhang gesetzt werden, fehlt der Darstellung ein bindendes Gesamtkonzept, die Abgrenzung bzw. Verknüpfung der Instrumente bleibt offen. Darüber hinaus wird nicht zwischen den verschiedenen Kooperationsintensitäten differenziert, so dass die Frage, welche Instrumente bei welcher Problemstellung einzusetzen sind, ungeklärt bleibt.

- Der meistdiskutierte Zugang zum Kooperationscontrolling findet aktuell über die Modifikation der *Balanced Scorecard* (BSC) statt.⁷⁵⁷ Während einige Autoren zusätzliche Kooperationskennzahlen für die vorhandenen Perspektiven bilden, wird an anderer Stelle die Anzahl der Perspektiven um eine Kooperationsperspektive erweitert.⁷⁵⁸ Besonders populär ist auch die Umgestaltung, bei der die Lern- und Entwicklungsperspektive in eine Ressourcenperspektive und die Kunden- in eine Kooperationsperspektive umbenannt werden.

Unabhängig von der Art der Modifikation werden in der *Balanced Scorecard* die meisten Vorteile vereint. Sowohl die Verbesserung der operativen Informationsversorgung als auch die Verbindung von strategischem und operativem Controlling wirken sich positiv auf die Prozessentwicklung aus.⁷⁵⁹ Zudem lassen sich gemeinsame Ziele mit einem umfassenden Gesamtkonzept realisieren, die Auswirkung und der Nutzen von Entscheidungen werden offen gelegt.⁷⁶⁰ Bei der Praktikabilität der *Balanced Scorecard* sind hingegen erste Einschränkungen zu machen, obwohl einzelne

Elemente dieses Konzepts ohne weiteres auf KMU übertragen werden können.⁷⁶¹ Eine vollständige Implementierung des *Balanced Scorecard*-Konzepts mit einem Roll-Out-Prozess und einer differenzierten *Scorecard*-Hierarchie sind in KMU weder durchführbar noch notwendig. Die umfassende Auseinandersetzung mit den verschiedenen Vor- und Nachteilen sowie möglichen und notwendigen Modifikationen in der Literatur verbessert die Aufgeschlossenheit der KMU gegenüber der *BSC* zudem nicht gerade. Darüber hinaus werden die verschiedenen Intensitäten der unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit auch bei der modifizierten *Balanced Scorecard* nicht berücksichtigt, so dass den KMU keine Hilfestellung bei der Dimensionierung ihres Kooperationscontrollingsystems angeboten wird. Als

⁷⁵⁷ Vgl. Zelewski et al. (2006).

⁷⁵⁸ Vgl. die Vorgehensweise bei Bornheim/Stüllenberg (2002), S. 288.

⁷⁵⁹ Vgl. Sydow/Möllering (2004), S. 282.

⁷⁶⁰ Eine aktuelle Beurteilung des *Balanced Scorecard*-Ansatzes nimmt Ahn (2003) vor.

⁷⁶¹ Zur Kritik vgl. Zimmermann et al. (2003), S. 561f. sowie insbesondere auch Ahn (2005), S. 127.

wesentliches Hindernis erweist sich die generelle Aufstellung der einzelnen Perspektiven. In Abschnitt 4.3.2 wurden die wesentlichen Erfolgsfaktoren der mittelständischen Unternehmenskooperation herausgearbeitet, die sich in der klassischen BSC nur sehr indirekt wieder finden.

	Aufgaben- differenzierung	Unterscheidung Kooperations- intensität	Lebensphasen- differenzierung	Operative Prozess- begleitung	Bindendes Gesamt- konzept	KMU- Praktikabilität
Wert- management	○	○	○	◐	○	◐
Beziehungs- management	◐	◐	○	○	○	●
Beschaffungs- controlling	○	◐	◐	○	○	◐
Logistik- controlling	◐	○	◐	●	○	◐
Kooperations- controlling	●	○	◐	●	○	◐
Balanced Scorecard	●	○	◐	◐	●	◐

● = Anforderung berücksichtigt
 ○ = Erweiterung um diese Anforderung möglich
 ◐ = Anforderung nicht berücksichtigt

Abbildung 4.31: Beurteilungskriterien für das vorhandene Kooperationscontrolling.

Abbildung 4.31 fasst die wesentlichen Beurteilungskriterien der vorangehenden Analyse zusammen und zeigt auf, inwieweit die verschiedenen Controllingansätze den jeweiligen Anforderungen entsprechen.

Dabei entspricht die Balanced Scorecard am ehesten dem Anforderungsprofil des mittelständischen Kooperationscontrollings. Dennoch bestehen auch hierbei wesentliche Mängel bei der Differenzierung der Kooperationsintensitäten sowie bei der generellen Praktikabilität für das KMU-Controlling. Das im Folgenden zu entwickelnde Kooperationscontrollingssystem baut im Grundsatz auf der Struktur der Balanced Scorecard auf, orientiert sich aber stärker an den Anforderungen der KMU. Damit ist das Kooperationscontrollingssystem konkret auf die Besonderheiten der KMU-Kooperation abgestimmt.

4.4 Kennzahlen als Instrument zur Bewältigung der Aufgaben des operativen Kooperationscontrollings

Im vorangehenden Abschnitt ist deutlich geworden, dass die Kooperationspartner für die Umsetzung ihrer individuellen strategischen Vorgaben ein gemeinsames operatives Instrument benötigen, welches sie bei ihrer kooperativen Leistungserbringung unterstützen kann. Um den eigenen Anteil an der Kooperationsleistung *planen* zu können, sind sie auf die *Informationen* über den Prozessfortschritt der anderen Partner angewiesen, zudem müssen die Teilleistungen mit zunehmender Kooperationsintensität stärker aufeinander *abgestimmt* werden. In Abschnitt 3.2 ist in der Definition für Unternehmenskooperationen gefordert worden, dass eine gemeinsame Zielvorstellung der Kooperationspartner vorhanden sein muss.⁷⁶² Damit sich diese Zielvorstellung auch in der Kooperationsumsetzung niederschlagen kann, müssen die einzelnen Partner während des Kooperationsprozesses immer wieder an diese Ziele erinnert werden. Die Ausrichtung aller operativen Aktivitäten an der übergeordneten Kooperationszielsetzung kann abschließend als Aufgabe der *rationalen Unternehmensführung* bezeichnet werden.⁷⁶³

Um das ohnehin nur unzureichend ausgeprägte Controlling der Kooperationspartner nicht zu überfrachten,⁷⁶⁴ sollten sich die Partner auf *ein* Instrument einigen, welches für die Bewältigung aller vier Controllingaufgaben gleichermaßen eingesetzt werden kann. Dabei ist darauf zu achten, dass sich das Kooperationscontrolling ohne größeren Aufwand in die verschiedenen Controllingssysteme der einzelnen Partner integrieren lässt. Zudem müssen die Anforderungen für die Umsetzung und Nutzung des Controllinginstrumentes in einem für die KMU überschaubaren Rahmen bleiben, so dass sich die KMU weder durch den Einführungsaufwand noch durch die permanente Durchführung von Aktualisierungsmaßnahmen überfordert fühlen.

Die genannten Anforderungen lassen sich mit der Einführung eines auf die jeweilige Kooperationsituation abgestimmten, mehrdimensionalen *Kennzahlensystems* bewältigen.⁷⁶⁵ Obwohl Kennzahlen in der Literatur zumeist lediglich als Instrument für die Gestaltung der Informationsversorgung betrachtet werden,⁷⁶⁶ wird in den folgenden Abschnitten gezeigt, wie bei geeigneter Auswahl und Verknüpfung der Kennzahlen auch die Planungs-, Koor-

⁷⁶² Vgl. Abschnitt 3.2.1 sowie die dort angegebene Literatur.

⁷⁶³ Vgl. Weber (2004), S. 244.

⁷⁶⁴ Vgl. Abschnitt 4.2 der vorliegenden Arbeit.

⁷⁶⁵ Vgl. Kaluza (2002), S. 88.

⁷⁶⁶ Heineke (2005), S. 112, hat sich intensiv mit den verschiedenen Einsatzbereichen von Kennzahlen auseinandergesetzt.

dinations- und Rationalitätssicherungsaufgaben mit dem Kennzahlensystem unterstützt werden können.

4.4.1 Kennzahlen für das operative Kooperationscontrolling mittelständischer Unternehmen

4.4.1.1 Kennzahlen und Kennzahlensysteme

Unter Kennzahlen⁷⁶⁷ werden sämtliche relativen und absoluten Daten verstanden,⁷⁶⁸ die in verdichteter Form Informationen über einen Realitätsausschnitt geben und zur Beantwortung einer bestimmten Fragestellung herangezogen werden.⁷⁶⁹

Eine Beschränkung auf Relativzahlen,⁷⁷⁰ wie sie häufig in der Literatur vorgenommen wird, greift dabei zu kurz, weil die Unternehmensziele auch mit absoluten Zahlen angegeben werden können.⁷⁷¹

Da die Unternehmen bei ihrer Entscheidungsunterstützung sowohl auf quantitative als auch auf qualitative Informationen zurückgreifen, werden im Folgenden nicht nur einzelne Zahlen, sondern insbesondere auch aggregierte, qualitative Informationen über Zustände oder Entwicklungen als Kennzahlen bezeichnet.⁷⁷² Obwohl mit der Erweiterung des Kennzahlenbegriffs auf qualitative Informationen mathematische Verknüpfungen zwischen den verschiedenen Kennzahlen ausgeschlossen werden, gewährleisten qualitative Informatio-

⁷⁶⁷ Die geringfügigen Unterschiede zwischen den Begriffen Kennzahl, Kennziffer sowie Messziffer, die in der Literatur betrachtet werden, sollen im Folgenden vernachlässigt werden, so dass die einzelnen Begriffe synonym verwendet werden. Zur begrifflichen Diskussion vgl. Antoine (1958), S. 21ff.; Wissenbach (1967), S. 34ff.; Geiß (1986), S. 19f. sowie Sandt (2004), S. 9f.

⁷⁶⁸ Zur Abgrenzung zwischen Daten und Informationen vgl. Gabriel/Beier (2002), S. 29.

⁷⁶⁹ In loser Anlehnung an Heineke (2005), S. 70.

⁷⁷⁰ Unter Relativzahlen werden Zahlenwerte verstanden, die im Verhältnis zu anderen Zahlenangaben stehen. Dabei lassen sich Gliederungszahlen (eine Teilgröße wird ins Verhältnis zu der sie umfassenden Gesamtgröße gesetzt), Indexzahlen (der Quotient besteht aus einer Messgröße, die zu zwei verschiedenen Zeitpunkten erhoben wurde) und Beziehungszahlen (Ursache-Wirkungsverhältnisse werden mit zwei unterschiedlichen Größen in Beziehung zueinander gesetzt) voneinander unterscheiden. Vgl. dazu Unger (1972), S. 17f. sowie ausführlich Baetge (1998), S. 26ff.

⁷⁷¹ Vgl. Wissenbach (1967), S. 33 und im Gegensatz dazu Staehle (1967), S. 62; Kern (1971), S. 702 sowie Gaitanides (1979), S. 57.

⁷⁷² Auch wenn es sich bei qualitativen Angaben nicht um Zahlen handelt, soll dennoch der Begriff der Kennzahl, der sich in Theorie und Praxis etabliert hat, verwendet werden.

nen einen zusätzlichen Informationsgewinn, auf den bei der Gestaltung von Kennzahlensystemen nicht gänzlich verzichtet werden kann.

Die Erweiterung des Kennzahlenbegriffs um qualitative Informationen leitet sich aus den drei grundlegenden Eigenschaften ab, die als charakteristische Merkmale in der Literatur diskutiert werden:

- Ein erstes konstitutives Merkmal ist die *Informationsorientierung*.⁷⁷³ Kennzahlen werden aufgestellt, um Aussagen über einen bestimmten Sachverhalt der betrieblichen Realität zu erhalten. Relevante Fakten, Tatbestände, Veränderungen und Ziele werden erfasst, um daraus Informationen über die vergangenheitsorientierte sowie zukunftsbezogene Entwicklung des Unternehmens ziehen zu können.
- Zweites konstituierendes Merkmal für den Kennzahlenbegriff ist die *Informationskomprimierung*.⁷⁷⁴ Die in der Kennzahl erfassten Aussagen gehen auf eine Vielzahl von Informationen über den jeweiligen Sachverhalt zurück, die in einer einzelnen Informationsgröße komprimiert und verdichtet werden.
- Die Konzentration mehrerer Informationen in einer Aussage erschwert ihre Interpretation, so dass jede Kennzahl stets mit Bezug zu dem ihr zugrunde liegenden Kontext zu betrachten ist.⁷⁷⁵ Erst vor dem Hintergrund der jeweiligen Fragestellung kann die Kennzahl interpretiert werden, so dass der *Kontextbezug* jeder Kennzahl als drittes Merkmal bezeichnet wird.

Da alle drei Merkmale sowohl von quantitativen als auch von qualitativen Informationen erfüllt werden können, erscheint die Erweiterung des klassischen Kennzahlenbegriffs an dieser Stelle gerechtfertigt. Darüber hinaus lassen sich auch die Ansätze des *Performance Measurements* mit vergleichbaren Studien aus dem anglo-amerikanischen Sprachraum heranziehen.⁷⁷⁶ Hierbei hat sich eine ganze Forschungsrichtung darauf konzentriert, eine möglichst ausgeglichene Zusammenstellung von verschiedenen Kriterien der Leistungsbeurteilung zu erstellen. Als zentraler Vorreiter dieser breiten Informationsbeschaffung kann die *Balanced Scorecard* bezeichnet werden.⁷⁷⁷

Um zum einen die Aussagefähigkeit der Kennzahlen trotz ihrer Informationskomprimierung zu garantieren und zum anderen den Kontextbezug der Kennzahlen stärker herauszustellen, werden in der Praxis in der Regel nicht nur einzelne Kennzahlen, sondern ganze *Kennzahlensysteme* verwendet. Diese entstehen durch die konsistente Verknüpfung von

⁷⁷³ Vgl. dazu abermals die Definitionen von Staehle (1967), S. 62; Kern (1971), S. 702. Eine vergleichbare Unterscheidung nimmt auch Heineke (2005), S. 69ff., vor.

⁷⁷⁴ Vgl. Heinen (1970), S. 227f.; Reichmann/Lachnit (1976), S. 706; Geiß (1986), S. 45f.

⁷⁷⁵ Vgl. Heinen (1970), S. 228; Geiß (1986), S. 46f. sowie Heineke (2005), S. 70.

⁷⁷⁶ Vgl. AICPA (2001), S. 9; Otley (2003), S. 320.

⁷⁷⁷ Vgl. Kaplan/Norton (2001), S. 147ff.

Einzelkennzahlen zu einem Gesamtsystem, bei dem sich die einzelnen Kennzahlen gegenseitig erklären und somit den Informationsgehalt ergänzen. In der Literatur wird unterschieden zwischen Rechensystemen,⁷⁷⁸ bei denen die Verknüpfung durch mathematische Operationen geschieht, und Ordnungssystemen, bei denen ein systematischer Zusammenhang zwischen den Einzelkennzahlen besteht.

Der in dieser Arbeit gewählte, umfassende Kennzahlenbegriff eignet sich lediglich für die Verwendung innerhalb von *sachlogisch verknüpften Ordnungssystemen*. Zum einen lassen sich qualitative Angaben nicht in mathematische Operationen auflösen und zum anderen haben Rechensysteme den gravierenden Nachteil, dass sie stets nur eine Kennzahl weiter vertiefen und anhand der komprimierten Informationen, aus denen die Kennzahl gebildet wurde, weiter zu erklären versuchen. Querbezüge zu anderen betrieblichen Entwicklungen werden somit systematisch vernachlässigt. Da der Erfolg von Unternehmenskooperationen jedoch von verschiedenen, interdependent wirkenden Faktoren abhängig ist, sollen diese interdependenten Ursache-Wirkungsbezüge bewusst im Kennzahlensystem berücksichtigt werden.

Darüber hinaus lassen sich die Ordnungssysteme in Abhängigkeit von ihrer Komplexität weiter unterscheiden. Mit dem *Grad der Interdependenz*, der in dem zu betrachtenden Kennzahlensystem abgebildet wird, werden die Breite und die Intensität der Betrachtung festgelegt. Zur Beurteilung der Kennzahleninterdependenz werden vier verschiedene Kriterien herangezogen:

- Die Verzahnung zwischen strategischer Planung und operativer Steuerung bestimmt die *Planungstiefe* des Kennzahlensystems.⁷⁷⁹

Im weiteren Verlauf wird die operative Steuerung im Vordergrund der Betrachtung stehen, wobei jedoch Querbezüge zu der strategischen Planung der Partner, die den Handlungsrahmen der Kooperation gewährleistet, hergestellt werden.

- Mit dem *Zeitbezug* der Daten wird festgelegt, ob lediglich vergangenheitsbezogene Fakten erklärt oder darauf aufbauend auch zukunftsbezogene Prognosen getroffen werden sollen. Dabei ist zu unterscheiden zwischen nachlaufenden Kennzahlen, die Informationen über die Vergangenheit dokumentieren, begleitenden Kennzahlen zur Überwachung laufender Prozesse sowie vorlaufenden Kennzahlen zur Vorgabe bzw. Planung von künftigen Entwicklungen.⁷⁸⁰

⁷⁷⁸ Bei Rechensystemen werden einzelne Kennzahlen durch verschiedene mathematische Operationen (Aufgliederung/Substitution/Erweiterung) zu weiteren, hierarchisch untergeordneten Kennzahlen aufgelöst. Somit lassen sich die übergeordneten Kennzahlen durch die weiter unten angeordneten Kennzahlen erklären und spezifizieren. Besonders bekannt sind das DuPont-Kennzahlensystem sowie das ZVEI-Kennzahlensystem. Vgl. dazu Weber/Sandt (2001), S. 19ff.

⁷⁷⁹ Vgl. Gladen (2001), S. 35.

⁷⁸⁰ Vgl. Weber/Sandt (2001), S. 11.

Da eine umfangreiche Prozessbeurteilung nur im Gesamtzusammenhang möglich ist, sind im Kooperations-Kennzahlen-System alle drei Kennzahlentypen in angemessenem Verhältnis zu berücksichtigen.

- Der *Aggregationsgrad* des Kennzahlensystems gibt an, welche Unternehmensbereiche mit in die Betrachtung einfließen.⁷⁸¹ Zum einen können sich Kennzahlensysteme auf die Beschreibung einzelner Prozesse oder Bereiche beschränken, zum anderen können die Wechselwirkungen zwischen allen Unternehmensbereichen analysiert werden.

Eine Beschränkung auf die Betrachtung der Kooperationsprozesse grenzt den Anwendungsbereich des Kennzahlensystems zunächst ein. Im weiteren Verlauf ist jedoch zu klären, inwieweit das Kooperations-Kennzahlen-System in das Controlling der einzelnen Partnerunternehmen integriert werden kann.

- Abschließend wird mit der *Dimensionierung* die Aufstellung des Kennzahlensystems determiniert.⁷⁸² Die Anzahl der erklärenden Faktoren, die zur Beschreibung der Zielgröße herangezogen werden, bestimmt die Tiefe der Erfolgsanalyse.

Mit Bezug auf den geringen Umfang des Kooperationscontrollingsystems werden jeweils die entscheidenden Erfolgsfaktoren der einzelnen Kooperationsformen in den Mittelpunkt gestellt. Mit wachsender Kooperationsintensität sind zusätzlich die Interdependenzen zwischen diesen Erfolgsfaktoren zu berücksichtigen.

Nachdem die wesentlichen Kriterien zur Beschreibung von Kennzahlensystemen vorgestellt und für die folgende Analyse determiniert worden sind, müssen nun noch die formalen sowie die inhaltlichen Voraussetzungen für die Auswahl der Kooperationskennzahlen festgelegt werden.

4.4.1.2 Formale Anforderungen an das Kooperations-Kennzahlen-System

Obwohl in letzter Zeit die Berücksichtigung weicher Faktoren in der Literatur verstärkt diskutiert wird, fehlen bislang praktikable Gestaltungsempfehlungen zur Umsetzung dieser Forderung, die auch auf mittelständische Unternehmen übertragen werden könnten. Bei der allgegenwärtigen Forderung nach ganzheitlichen Kennzahlensystemen werden die Risiken des Kennzahleneinsatzes vernachlässigt, so dass zunächst einige grundlegende Anmerkungen zur *Konzeption* des Kooperations-Kennzahlen-Systems erforderlich werden.

⁷⁸¹ Vgl. Gladen (2001), S. 32ff.

⁷⁸² Vgl. Schneider (2005), S. 38.

Unter Rückbezug auf die Principal-Agent-Theorie werden die grundlegenden *Informationsasymmetrien*, die zwischen den Kooperationspartnern bestehen, verdeutlicht.⁷⁸³ Aufgrund der vielfältigen Leistungsverflechtungen zwischen den Unternehmen ist es nicht möglich, alle Einzelaktivitäten zu beobachten, so dass insbesondere unter Berücksichtigung der unternehmensindividuellen Interessen der Partner mit strukturellen Defiziten zu rechnen ist.⁷⁸⁴ Das Kooperations-Kennzahlen-System ist deshalb als ein Instrument zu interpretieren, welches durch den Abbau der bestehenden Informationsasymmetrien die Interessenkonflikte zwischen den Partnern zu entschärfen versucht. Die Kennzahlen können in diesem Sinne mehrere Funktionen übernehmen:⁷⁸⁵

- Die strengste Form der Verhaltenssteuerung knüpft *Sanktionsmaßnahmen* an das Nicht-Erreichen bestimmter Vorgabegrößen für die Kennzahlen. Werden beispielsweise Termine nicht eingehalten oder Kostenvorgaben überschritten, führt dies zu Strafzahlungen oder sogar zum Ausschluss aus der Kooperation.
- Materielle Anreize wie die *Entlohnung* der Partner bzw. die Aufteilung der Kooperationserlöse können ebenfalls an das Kennzahlensystem gebunden werden.
- Auch wenn sich die Aufteilung des Kooperationserfolges nicht direkt am Kennzahlensystem orientiert, so bietet die Rekonstruktion der Prozessabläufe zumindest eine erhöhte *Transparenz* über die Kooperationsentwicklung und die Verlässlichkeit der einzelnen Partner. Immaterielle Anreize (Gruppendruck) verstärken die Leistungsbereitschaft der Partner somit zumindest auf indirekte Weise.
- Aufbauend auf der Darstellung der Kooperationsstärken und -defizite können Lernprozesse in Gang gesetzt werden. Diese *Lernprozesse* beruhen insbesondere auf Zeitvergleichen oder dem internen Benchmarking zwischen den Kooperationspartnern.

Wie auch immer der Einfluss der Kennzahlen auf das Verhalten der Partner und damit auf die organisatorische Umsetzung des Kooperationsvorhabens bewertet wird, die Bedeutung der Kennzahlen als Zielvorgabe für die Kooperationsprozesse ist unumstritten. Dementsprechend kann das Kennzahlensystem auch als Motivationshebel für die Kooperationspartner betrachtet werden.⁷⁸⁶ Anhand der *Zielvorgaben* können die Partner erkennen, an welchen Erfolgsfaktoren sie ihre Bemühungen schwerpunktmäßig ausrichten sollen. Einzelne hervorgehobene Kennzahlenbereiche dienen dazu, die Aufmerksamkeit der Ausfüh-

⁷⁸³ Vgl. Abschnitt 3.1 der vorliegenden Arbeit.

⁷⁸⁴ Vgl. Anzenberger (1991), S. 15.

⁷⁸⁵ Vgl. in anderem Zusammenhang Schneider (2005), S. 32.

⁷⁸⁶ In der Literatur wird von der Zielbindung gesprochen, vgl. Locke/Latham (1990), S. 92ff. sowie Wildemann (2002). Je besser es gelingt, den einzelnen Partnern möglichst eindeutige Zielvorgaben zu machen, desto entschlossener kann die Gesamtpformance durch die Vorgabe ehrgeiziger Ziele gesteigert werden. Dieser Ehrgeiz der Mitarbeiter ist auch in empirischen Studien nachgewiesen, vgl. Locke/Latham (1990); Klein et al. (1999).

renden auf sich zu ziehen und somit dem Kooperationsgeschehen eine Richtung zu verleihen.

Die entsprechenden Vorgabe- bzw. Vergleichsgrößen (z.B. Terminvorgaben, Qualitätsrichtlinien oder Prozessreihenfolgen) müssen innerhalb der Kooperation interaktiv erarbeitet werden, da sich keiner der beteiligten Partner freiwillig den Zielvorgaben eines anderen Unternehmens unterwerfen wird. Motivationssteigernd wirkt dabei, dass offene, faire Verhandlungen über die *Zielformulierung* für das gegenseitige Verständnis und damit auch für das Vertrauen der Partner nützlich sind. Zudem verstärkt sich die Zielbindung der Partner, wenn die entsprechenden Ziele vereinbart und nicht nur vorgegeben werden.⁷⁸⁷

Um diese positiven Effekte des Kennzahleneinsatzes zu realisieren, bedarf es einiger grundlegender *Gestaltungsprinzipien*, die bei der Konzeption zu beachten sind. Dabei müssen sich die Kooperationspartner zunächst darüber im Klaren sein, dass auch das beste Kennzahlensystem nicht als Allheilmittel zu verstehen ist und, wie bei jedem anderen Controllinginstrument auch, mit verschiedenen Problemen zu rechnen ist (vgl. Abbildung 4.32).

<i>Vorgelagerte Gestaltungsprobleme:</i>	Probleme des Kennzahlen- einsatzes	<i>Nachgelagerte Interpretationsprobleme:</i>
<ul style="list-style-type: none"> • einseitige Ausrichtung der Zielvorgaben • Fixierung auf Zielvorgaben • Strategische Budgetüberschreitung 		<ul style="list-style-type: none"> • mangelnde Eindeutigkeit der Aussagen • quantitative Über-Steuerung • Illusion der Kontrolle (Performance-Nivellierung)

Abbildung 4.32: Probleme des Kennzahleneinsatzes.

Im *Vorfeld der Kennzahlenauswahl* ist zu beachten, dass möglichst alle relevanten Erfolgsfaktoren mit in die Analyse einbezogen werden. Um dem so genannten Tunnelblick, also der einseitigen Ausrichtung auf einzelne Zielvorgaben, vorzubeugen, sollten sich die Kennzahlen einigermaßen gleichmäßig auf diese einzeln ausgewiesenen Bereiche aufteilen. Werden die Kennzahlen direkt zur Verhaltenssteuerung eingesetzt, so ist mit weiteren Problemen zu rechnen. Bereits bei der Gestaltung des Kennzahlensystems ist zu berücksichtigen, dass einzelne Partner sich entgegen den gemeinsamen Zielvereinbarungen verhalten können. Einerseits wollen einzelne Kooperationspartner die Vorgaben für ihr eigenes Handeln möglichst großzügig bemessen, so dass sie sich selbst strategische Gestaltungsspielräume einräumen (Strategic Gaming). Andererseits werden andere Partner bei

⁷⁸⁷ Vgl. in ähnlichem Zusammenhang Schneider (2005), S. 34.

einer zu ehrgeizigen Festlegung der Vorgabewerte versuchen, ihre eigenen Angaben bei Nichterreichen der Vorgaben in mehr oder weniger großem Umfang zu manipulieren. Diesen Verhaltensweisen ist durch eine bewusste Gestaltung des Kennzahlensystems vorzubeugen.

Bei der *Auswertung der Kennzahlen* entsteht häufig das Problem, dass einzelne Kennzahlenausprägungen nicht eindeutig interpretiert werden können bzw. kein sachlogischer Zusammenhang zu den Ursachen der Abweichung vom Vorgabewert aufgedeckt werden kann. Die mangelnde Interpretationsfähigkeit resultiert oftmals auch aus der quantitativen Übersteuerung, bei der die Aufnahmefähigkeit des Managements durch eine Vielzahl an unzusammenhängenden Kennzahlen überfrachtet wird.⁷⁸⁸ Je mehr Kennzahlen regelmäßig ermittelt werden, desto stärker entsteht beim Management die Illusion, alle Prozesse unter Kontrolle zu haben. Die Frage, inwieweit mit den Kennzahlen die Wirklichkeit repräsentiert wird, bleibt dabei jedoch zumeist unbeantwortet.⁷⁸⁹

Um den beschriebenen Problemen möglichst aus dem Wege zu gehen, werden abschließend fünf Grundsätze aufgestellt, die bei der Formulierung des Kooperations-Kennzahlensystems zu beachten sind. In Anlehnung an die dargestellten Herausforderungen des mittelständischen Kooperationscontrollings distanzieren sich die Grundsätze in weiten Bereichen von den Anforderungen der Literatur, helfen aber, den konkreten Problemstellungen der KMU besser gerecht zu werden.⁷⁹⁰

- Bei der Zielformulierung müssen alle Kooperationspartner beteiligt werden, damit alle Perspektiven der interaktiven Zusammenarbeit mit ihren *Wechselwirkungen* berücksichtigt werden können.⁷⁹¹
- Das Kennzahlensystem muss sich aus wenigen, aber eindeutig formulierten *Dimensionen* zusammensetzen, die die Ausrichtung des kooperativen Handelns widerspiegeln sollen.
- Jede Dimension muss mit mehreren, *sich ergänzenden Kennzahlen* besetzt werden, damit jeweils verschiedene Aspekte für die Leistungsbeurteilung herangezogen werden können.

⁷⁸⁸ Vgl. Weber/Sandt (2001), S. 12.

⁷⁸⁹ Ein aktueller Aspekt der Kennzahlenforschung befasst sich darüber hinaus mit dem Effekt der Kennzahlennivellierung. Konfrontiert mit spezifischen Zielvorgaben, werden diese in nahezu jeder Organisation früher oder später offiziell erreicht. Die Performance-Steigerung beruht jedoch zumeist nicht allein auf organisatorischen Veränderungen, sondern vielmehr auf einer Datenmanipulation. Vgl. dazu auch Siegwart (1987), S. 124; Meyer (2002), S. 51ff. Vgl. auch Heineke (2005), S. 277.

⁷⁹⁰ Vgl. im Gegensatz zu den hier vertretenen Grundsätzen Siegwart (1987), S. 123; Meyer (2006), S. 41ff.

⁷⁹¹ Heineke (2005), S. 299, spricht von gemeinsamer Erwartungsbildung.

- Die einzelnen Kennzahlen müssen *eindeutig definiert* und allgemein akzeptiert werden, so dass alle Informationen nach einem einheitlichen Schema aggregiert und somit vergleichbar gemacht werden.
- Auf häufige (z. B. unterjährige) *Aktualisierungen* der Auswahl bzw. Anzahl der Kennzahlen sowie ihrer Definitionen ist mit Hinblick auf die Kontinuität und die Einfachheit der Betrachtung zu verzichten.

Die genannten Grundsätze dienen großteils dazu, die Anforderungen des Kennzahlensystems für die KMU zu reduzieren. Dies geschieht in der Annahme, dass alle KMU den damit einhergehenden *Informationsverlust* zugunsten einer verbesserten Praktikabilität in Kauf nehmen. Wenige, in Kennzahlen zusammengefasste Informationen aus den Partnerunternehmen sind immerhin besser als gar keine Informationen über den Prozessfortschritt. Neben den vereinfachten Anforderungen profitieren die KMU darüber hinaus auch davon, dass den Einblicken der Partner in die eigenen Prozesse mit der Informationskomprimierung Grenzen gesetzt werden. Die Balance zwischen Transparenz und Vertraulichkeit kann leichter gehalten werden.

4.4.1.3 Inhaltliche Ausgestaltung des Kooperations-Kennzahlen-Systems

Damit alle Kooperationspartner einen positiven Nutzen aus der Implementierung des gemeinsamen operativen Kennzahlensystems ziehen können, muss gewährleistet werden, dass sie uneingeschränkt auf die *bereitgestellten Informationen* zugreifen können. Dazu werden die Kennzahlen beispielsweise in Form von Kurzberichten aufbereitet, regelmäßig per E-Mail oder Fax an alle Beteiligten versendet und somit möglichst zeitnah verfügbar gemacht.⁷⁹²

Obwohl alle Kooperationspartner auf den gleichen Datenpool zurückgreifen, hat doch jeder seine individuelle Sichtweise auf die Entwicklung des Kooperationsprozesses. In Abschnitt 3.2 wurde dargelegt, dass zwar die einzelnen Ziele der Kooperationspartner in die gleiche Richtung weisen müssen, aber dennoch jeder Partner eigene Ziele mit der Partizipation an der Kooperation verfolgt.⁷⁹³ Wenn nun die verschiedenen Kooperationspartner den Kooperationsprozess jeweils aus ihrer *individuellen Unternehmenssicht* betrachten, müssen die Partner auch in der Lage sein, ihre individuellen Informationsschwerpunkte im Kennzahlensystem wieder zu finden. Dazu eignet sich die Kategorisierung des Kennzahlensystems in verschiedene Perspektiven, die jeweils die unterschiedlichen Erfolgsfaktoren differenziert analysieren.

⁷⁹² Vgl. Steven/Schade (2004a), S. 125.

⁷⁹³ Vgl. Abschnitt 3.2.1.1 und die dort angegebene Literatur.

Auch mit der Kategorisierung des Kennzahlensystems können die individuellen Informationsbedürfnisse der einzelnen Partner nicht vollständig realisiert werden. Wollte jeder Partner seine eigenen Vorstellungen bei der Kennzahlenauswahl umsetzen, so würde dies entweder zur Kennzahleninflation führen oder dazu, dass doch jeder Partner sein eigenes Controlling durchführt. Dabei würden den Partnern die Informationen aus den jeweiligen Partnerunternehmen fehlen, die eigenen Kennzahlen allein jedoch nicht als Entscheidungsgrundlage ausreichen. Als Mittelweg eignet sich ein Kennzahlensystem, das die wesentlichen Gestaltungs- und Prozessinformationen für alle Beteiligten möglichst übersichtlich verfügbar macht und somit als *allgemeine Informationsgrundlage* interpretiert werden kann.

Inwieweit die einzelnen Partner die vorbereiteten Informationen bei der eigenen Entscheidungsunterstützung einsetzen, ist dann im zweiten Schritt jedem Kooperationspartner selbst überlassen. Dabei hängt die *Nutzungsintensität* in hohem Maße davon ab, wie übersichtlich die Kennzahlen im Kennzahlensystem zusammengestellt werden. Weil das Kennzahlensystem den kompletten Kooperationsprozess begleiten und unterstützen soll, müssen die unterschiedlichen Zielsetzungen der einzelnen Lebensphasen differenziert voneinander dargestellt werden. Bei der Einteilung der einzelnen Lebensphasen muss auch festgelegt werden, in welchem Rhythmus die einzelnen Kennzahlen gebildet werden und wie häufig die entsprechenden Informationen zu aktualisieren sind.

Viel bedeutender ist jedoch, dass auch zwischen den verschiedenen Erfolgsfaktoren der einzelnen Kooperationsformen unterschieden wird. Jede Kooperationsform ist durch andere *Erfolgsfaktoren* gekennzeichnet, die bei der Entscheidung für diese Kooperationsform im Vordergrund der Betrachtung stehen. Die Zuweisung dieser Erfolgsfaktoren orientiert sich an den vier elementaren Erfolgsfaktoren der Unternehmensführung, die in Abschnitt 4.3.2 näher dargestellt wurden.⁷⁹⁴ Mit Rückbezug auf Abschnitt 3.3, in dem die vier möglichen Formen der mittelständischen Unternehmenskooperation beschrieben wurden, werden folgende Schlüsse gezogen:

- *Rahmenvereinbarungen* werden geschlossen, um die Ressourcen und Potenziale eines anderen Unternehmens für das eigene Unternehmen über einen vereinbarten Zeitraum nutzbar zu machen. Dementsprechend bildet die Verfügbarkeit dieser Ressourcen und Potenziale den zentralen Erfolgsfaktor für die Rahmenvereinbarung.
- Bei der *Operativen Zusammenarbeit* entsteht ein gemeinsames Produkt durch die wechselseitige Erbringung spezialisierter Teilleistungen. Ohne die Zuverlässigkeit der beteiligten Partner kann keines der Unternehmen seinen eigenen Leistungsbei-

⁷⁹⁴ Vgl. abermals Abschnitt 4.3.2.2.

trag planen und umsetzen. Die Zuverlässigkeit der beteiligten Leistungsgeber bzw. Lieferanten entscheidet über den Erfolg der Operativen Zusammenarbeit.

- Die Ausrichtung an den Bedürfnissen der Kunden steht im Mittelpunkt der *Strategischen Partnerschaft*. Die Partner schließen sich auf lange Sicht hin zusammen, um ihre Kunden durch eine spezifische, interaktiv erbrachte Leistung zu befriedigen. Die langfristige Bindung dieser neuen Potenziale gilt als zentraler Erfolgsfaktor für die Strategische Partnerschaft.
- Wenn mehrere KMU eine finanzielle Verflechtung eingehen, so stehen in der Regel organisatorische Strukturmaßnahmen im Vordergrund. Die Kernkompetenzen der Partner sollen sich ergänzen, um möglichst viele unterstützende Aktivitäten zusammenzulegen und somit die Gesamtstruktur zu optimieren. Eine wesentliche Erfolgsgröße, um die Rationalisierungseffekte der *Konzernierung* messbar zu machen, ist die vorhandene Liquidität der Partnerunternehmen. Insbesondere bei den KMU-Konzernen, die als Finanzholding organisiert sind, gilt die Liquidität als fokale Erfolgsgröße.

Das Ziel des Kennzahlensystems liegt darin, diese verschiedenen Erfolgsfaktoren systematisch voneinander zu trennen und ihre Entwicklung im Kooperationsprozess aufzuzeigen und zu begleiten. Das Kennzahlensystem muss so angelegt sein, dass jede Kooperationsform nur diejenigen *Perspektiven* zu berücksichtigen hat, die für die eigene Kooperation von Bedeutung sind. Wie bereits an verschiedenen Stellen der Arbeit dargelegt, steigen mit der Intensität der Zusammenarbeit auch die Anforderungen an das Kooperationscontrolling. Je intensiver die Zusammenarbeit angelegt ist, desto mehr Erfolgsfaktoren sind bei der Kooperationsumsetzung mit ihren verschiedenen Wechselwirkungen zu beachten. Jede weitere Intensivierung der Zusammenarbeit führt dementsprechend dazu, nicht einen anderen, sondern einen weiteren Erfolgsfaktor mit in die Betrachtung aufzunehmen.

Während die Rahmenvereinbarung lediglich auf die Gestaltung der Ressourcen und Potenziale ausgerichtet ist, wächst das System mit zunehmender Kooperationsintensität weiter an, bis schließlich ein System mit *Mehrfachzielsetzung* entstanden ist. Dabei sind nicht nur die einzelnen Dimensionen, sondern auch ihre Querverbindungen entscheidend für den Kooperationserfolg. Die einzelnen Kennzahlen sind deshalb mit Bezug auf die jeweiligen anderen Dimensionen und Lebensphasen auszuwählen, um Rückbezüge möglichst einfach herstellen zu können.

Um das Kennzahlensystem schließlich abzurunden, werden neben den Kennzahlen der einzelnen Lebensphasen zusätzlich eine *Rendite-* bzw. eine *Risikokennzahl* gebildet:

- Die *Renditekennzahl* soll für alle vier Kooperationsformen einen jeweils aktuellen Status über den generellen Erfolg der Kooperation angeben. Sie ersetzt nicht die

individuelle Erfolgsbeurteilung der einzelnen Kooperationspartner, gibt aber allen Partnern ein gleiches und gemeinsames Bild für eine erste Betrachtung des Kooperationserfolgs.

- Da bei der Strategischen Partnerschaft sowie bei der Konzernierung Leistungen nicht nur wechselseitig, sondern interaktiv erbracht werden, steigt das Kooperationsrisiko erheblich an.⁷⁹⁵ Deshalb erweist es sich als sinnvoll, zusätzlich zur allgemeinen Renditekennzahl auch eine *Risikokennzahl* zu erheben, die den allgemeinen Risikostatus der Kooperation repräsentiert.⁷⁹⁶

Sowohl die Rendite- als auch die Risikokennzahl können als *Indikatoren* betrachtet werden, mit denen auf notwendige strukturelle Änderungsmaßnahmen innerhalb der jeweiligen Kooperation hingewiesen wird.⁷⁹⁷ Durch ihre regelmäßige Erhebung dienen sie darüber hinaus dazu, die Entwicklung des Kooperationserfolgs zu dokumentieren.

Auf die Bildung spezieller *Kooperationskennzahlen* wird in diesem operativen Kooperations-Kennzahlen-System verzichtet, da sie stets eine individuelle Einschätzung der einzelnen Kooperationspartner repräsentieren. Die Informationen dieses Kennzahlensystems verstehen sich jedoch als allgemeine Basisinformationen zur Verbesserung der operativen Kooperationsprozesse, die möglichst wertneutral für alle Partner gleichermaßen zusammengestellt werden. Kennzahlen zur Messung der jeweiligen Beziehungsintensität können demnach nicht Inhalt, sondern lediglich Ergebnis des operativen Kennzahlensystems sein. Jeder Partner muss seine Schlussfolgerungen über die Qualität der Zusammenarbeit individuell im Rahmen seines unternehmensinternen Controllingprozesses, eventuell anhand der allgemeinen Informationen aus dem operativen Kooperationscontrolling, ziehen.

In den folgenden Abschnitten werden nun die einzelnen Kennzahlen zur Messung der jeweiligen Erfolgsfaktoren vorgestellt, bevor im Abschnitt 4.5 dann auf das Zusammenwirken dieser Kennzahlen eingegangen werden kann. Abbildung 4.33 veranschaulicht abschließend die verschiedenen Kennzahlenbereiche, die in den nächsten Abschnitten zu behandeln sind.

⁷⁹⁵ Zu den Risiken der Kooperation vgl. auch Mildenberger (2000), S. 404f.

⁷⁹⁶ Vgl. Pedell/Schwihel (2004), S. 154f.

⁷⁹⁷ Zum Begriff der Indikatoren vgl. Gladen (2001), S. 14.

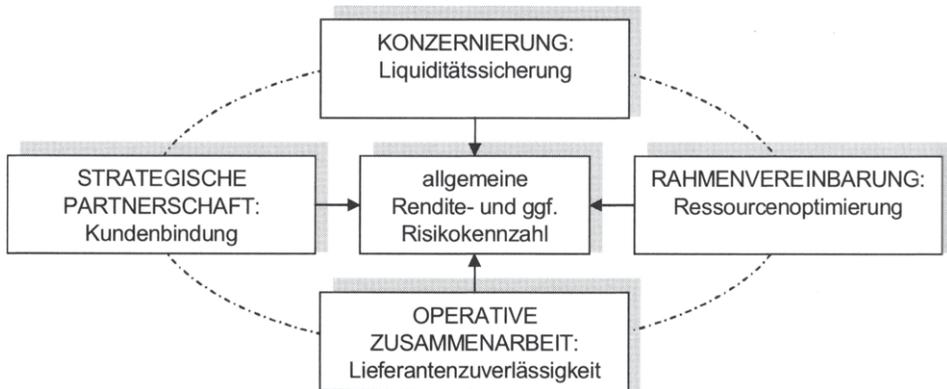


Abbildung 4.33: Dimensionen des Kooperations-Kennzahlen-Systems.

4.4.2 Die formale Gestaltung des Kooperations-Kennzahlen-Systems

Um zum einen die Vergleichbarkeit zwischen dem Kooperations-Kennzahlen-System (KKS) der einzelnen, hier untersuchten Kooperationsformen zu gewährleisten und zum anderen den stufenweisen Aufbau des KKS zum umfassenden Kennzahlencontrolling der Konzernierung sicherzustellen, werden die verschiedenen Kennzahlen der vier Kooperationsformen nach analoger *Vorgehensweise* eingeführt. Dazu wird zunächst das allgemeine Vorgehen beschrieben, bevor in Abschnitt 4.4.3 auf die konkreten Kennzahlen der einzelnen Kooperationsformen eingegangen wird.

Mit Bezug auf den Anforderungskatalog aus Abschnitt 4.4.1.2 werden, je nach Kooperationsintensität, ein bis maximal vier *Dimensionen* des KKS bestimmt, die sich auf die jeweiligen Erfolgsfaktoren der Kooperation beziehen (vgl. Abschnitt 4.4.1.3). Jede weitere Intensitätsstufe führt demnach dazu, dass ein weiterer der vier Erfolgsfaktoren

- interne Ressourcenoptimierung,
- Lieferantenzuverlässigkeit,
- Kundenbindung,
- Liquiditätssicherung

mit in die Betrachtung einbezogen wird. Für jede der Dimensionen werden verschiedene Kennzahlen ausgesucht, die vor Beginn des Controllingeinsatzes für alle beteiligten KMU verbindlich von den „Kooperationsverantwortlichen“ (KV) der einzelnen KMU bestimmt

werden.⁷⁹⁸ Dabei ist darauf zu achten, dass die laufenden Berechnungen bzw. Informationsaufbereitungen möglichst einfach und zeitnah durchgeführt werden können, damit die KMU ohne großen Aufwand dazu in der Lage sind, die geforderten Informationen bereitzustellen. Die *Definitionen* der hier dargestellten Kennzahlen werden mit kurzen Erläuterungen im Anhang der Arbeit zusammengestellt (S. A1-A7).

Um die Interpretationsfähigkeit der Kennzahlen zu verbessern, werden die einzelnen Kennzahlen nicht losgelöst voneinander zusammengestellt, sondern zur Beschreibung der komplexen Entscheidungssituation mit verschiedenen *Wechselbeziehungen* zueinander ausgewählt. Zur Fundierung der besonders bedeutsamen Entscheidungen werden jeweils *mehrere Kennzahlen pro Lebensphase und Erfolgsfaktor* gebildet. Die einander ergänzenden Kennzahlen schärfen den Blick für Trends und Entwicklungen und stützen somit die Gesamtbeurteilung der Kooperation. Um mögliche Trends über längere Zeiträume zu beobachten, wird darüber hinaus auf regelmäßige Anpassungen und Veränderungen der Kennzahldefinitionen verzichtet, da es bei den meisten Informationen nicht auf die theoretisch korrekte Ermittlung, sondern auf die generelle Verbesserung der unternehmensübergreifenden Informationsflüsse ankommt.

Im KKS wird jede Lebensphase anhand von *ein bis drei Kennzahlen* konkretisiert, somit können jeweils mehrere Argumente zur Kooperationsbeurteilung herangezogen werden, der Aufwand bleibt jedoch in einem überschaubaren Rahmen. Jeder Partner stellt seine individuellen Kennzahlen bereit, die jeweils die entsprechenden Kennzahlen der anderen Partner erklären und ergänzen. Dementsprechend muss jeder Kooperationspartner seinen eigenen Beitrag für die gegenseitige Leistungs- und damit Informationsabstimmung erbringen.⁷⁹⁹

Insgesamt werden *maximal acht Kennzahlen je Erfolgsfaktor und KMU* gebildet, die zu den entsprechenden acht Kennzahlen der Partner ins Verhältnis gesetzt werden. Darüber hinaus wird die Entwicklung regelmäßig mit der gemeinsam zu bestimmenden Rendite- bzw. Risikokennzahl überprüft (vgl. Abbildung 4.34).

Da jeweils nur die *aktuelle Lebensphase* für die Berechnung relevant ist, beschränkt sich der Aufwand auf jeweils maximal drei Kennzahlen, die je Partner aktuell zu berechnen und sechs Kennzahlen, die insgesamt in einer Lebensphase zu betrachten sind. Mit jedem weiteren Erfolgsfaktor ist darüber hinaus mit maximal drei bzw. sechs weiteren Kennzahlen, die zu erheben/betrachten sind, zu rechnen.

⁷⁹⁸ Alle zu Beginn der Kooperation beteiligten KMU setzen sich gemeinsam mit der Kennzahlenauswahl sowie mit der Definition der jeweiligen Kennzahlen auseinander. Später in die Kooperation aufgenommene Partner sind dazu angehalten Verbesserungsvorschläge zu machen, werden aber in der Regel den Großteil des operativen Controllings als gegeben hinnehmen müssen.

⁷⁹⁹ Kasperzak (2004), S. 237, spricht von einer freiwilligen Netzwerkpulizität.

KOOPERATIONSFORM:			
<i>Rendite- und ggf. Risikokennzahl</i>	Partner 1	(Partner 2 ...)	Partner n
Anbahnungsphase:	Kennzahl A1 Kennzahl A2 Kennzahl A3	----- (...) -----	Kennzahl A1 Kennzahl A2 Kennzahl A3
Vorbereitungsphase:	Kennzahl V1 Kennzahl V2 Kennzahl V3	----- (...) -----	Kennzahl V1 Kennzahl V2 Kennzahl V3
Durchführungsphase:	Kennzahl D1 Kennzahl D2 Kennzahl D3	----- (...) -----	Kennzahl D1 Kennzahl D2 Kennzahl D3
Nachbereitungsphase:	Kennzahl N1 Kennzahl N2 Kennzahl N3	----- (...) -----	Kennzahl N1 Kennzahl N2 Kennzahl N3

Abbildung 4.34: Darstellung der Kooperationskennzahlen.

Dabei werden die Kennzahlen der vorangehenden Lebensphasen lediglich für den Bezug zum Gesamtzusammenhang weiterhin mit abgedruckt, die Kennzahlen späterer Lebensphasen sind zunächst irrelevant. Zudem kennzeichnen sich die einzelnen Kennzahlen durch unterschiedliche *Berechnungsintervalle*, so dass auch nicht alle Kennzahlen der jeweiligen Lebensphase unentwegt zu aktualisieren sind.

Im Folgenden werden potenzielle Kennzahlen für das Controlling der vier Kooperationsformen vorgestellt, die jeweils kooperationspezifisch modifiziert werden können. Das vorliegende KKS dient zum Einstieg in das Kooperationscontrolling, kann aber bei Bedarf kooperationsindividuell angepasst werden. Die Beschreibung der ausgewählten Kennzahlen erfolgt hier in Tabellenform, um Vergleiche und Querbezüge zwischen den einzelnen Kennzahlen zu ermöglichen. Dabei wird auf die *Datenquelle*, das jeweilige *Berechnungsintervall*, den *Adressaten* der Kennzahleninformation sowie auf die *Verwendung* eingegangen; die konkreten Berechnungsformeln werden im Anhang der vorliegenden Arbeit angegeben. Um den Vergleich zwischen den verschiedenen Kooperationsformen zu gewährleisten, werden auch die folgenden Abschnitte gleichermaßen strukturiert.

Zur Sicherstellung der *Informationsversorgung* der Partner werden die benötigten Kennzahlen in Tabellenform standardisiert per Fax oder E-Mail zu jeweils vorab festgelegten Zeitpunkten übermittelt.⁸⁰⁰ Da die Informationsbereitstellung der einzelnen Partner gleichzeitig auch die operative Planungsgrundlage für alle anderen Kooperationspartner dar-

⁸⁰⁰ Zur Nutzung des Internets für den unternehmensübergreifenden Informationsaustausch vgl. Kaluza/Blecker (2000a), S. 150; Kaluza (2002), S. 88; Steven/Schade (2004a), S. 125 sowie die dort angegebene Literatur.

stellt,⁸⁰¹ ist die Informationsbereitstellung über zusätzliche Sanktionierungsmechanismen abzusichern.⁸⁰² Um die Verhältnismäßigkeit dieser Sanktionen zu gewährleisten, eignet sich die Abstimmung mit den Sanktionsmaßnahmen, die bei verspäteter Kooperationsleistung greifen. Verzögerungen bei der Informationsbereitstellung werden demnach genauso behandelt wie Verzögerungen bei der Erbringung der eigentlichen Kooperationsaufgaben. Da alle Partner von den verfügbaren Informationen profitieren, dürfte die Sanktionierung auch im Sinne aller Kooperationspartner sein.⁸⁰³

Darüber hinaus werden in den beteiligten Unternehmen vor Kooperationsbeginn Kooperationsverantwortliche (KV) bestimmt, die als Ansprechpartner für den Bedarfsfall zur Verfügung stehen. Über den konkreten Bedarfsfall hinaus treffen sich diese Kooperationsverantwortlichen turnusmäßig in einem der KMU, um über mögliche Veränderungen und generelle Probleme bei der Durchführung der Kooperation zu beraten.⁸⁰⁴ Die Grundlage für diese Treffen sowie für die generelle Kooperationssteuerung bilden die Kennzahlen der einzelnen Kooperationsformen, die hier im weiteren Verlauf erläutert werden.

4.4.3 Die inhaltliche Gestaltung des Kooperationszahlensystems

4.4.3.1 Kennzahlen für das Kennzahlensystem der Rahmenvereinbarung – Die Ressourcenoptimierung

Der zentrale Erfolgsfaktor der Rahmenvereinbarung liegt in der Optimierung der individuellen Ressourcenverfügbarkeit. Dabei haben die möglichen Kooperationspartner ein unterschiedliches Interesse an der Zusammenarbeit:

⁸⁰¹ Zur Bedeutung der zeitnahen Informationsübermittlung vgl. Steven (2004a), S. 309. Zur Informationssicherheit vgl. auch Steven/Tengler (2005), S. 345.

⁸⁰² Die Potenziale und Grenzen der freiwilligen, unternehmensübergreifenden Publizität beleuchtet Kasperzak (2004), S. 237f.

⁸⁰³ Insbesondere aufgrund der unzureichenden Ausprägung des Controllings und der Informationsaufbereitung in vielen KMU sind einige KMU stets dazu geneigt, ihrer Auskunftspflicht zu entkommen bzw. nur verzögert nachzukommen. Die intensivierete Zusammenarbeit zwischen verschiedenen KMU kann allerdings nur dann funktionieren, wenn alle Beteiligten mit offenen Karten spielen und ihre aktuellen Prozessfortschritte für die weitere Ablaufplanung zur Verfügung stellen.

⁸⁰⁴ Bei einer Rahmenvereinbarung, die auf ein Geschäftsjahr angelegt ist, eignet sich beispielsweise ein vierteljährliches Zusammentreffen, da einerseits genügend Zeit vergangen ist, um Entwicklungen im Kooperationsverlauf zu beobachten und andererseits noch genügend Zeit vorhanden ist, um auf diese Entwicklungen korrigierend einzuwirken. Die Regelmäßigkeit der Zusammentreffen ist nach Kooperationsdauer und Variabilität der ausgetauschten Leistung individuell zu bestimmen. Vgl. auch Schenk et al. (2004), S. 420.

- Einerseits verfügen einige KMU über freie Kapazitäten in ihrem Unternehmen, die sie durch die Stabilisierung der Nachfrage bzw. durch die Schaffung einer Grundauslastung über einen längeren Zeitraum auslasten wollen.
- Andererseits sind andere KMU selbst nicht in der Lage, Aufträge oder Leistungen wirtschaftlich zu erbringen, so dass sie einen verlässlichen Partner suchen, von dem sie diese Leistung regelmäßig und dauerhaft beziehen.

Das entscheidende Kooperationskriterium ist demnach die *Vereinbarkeit von Leistungsangebot und Leistungsnachfrage*, die Verfügbarkeit der leistungsspezifischen Ressource steht im Mittelpunkt des KKS. Die Zusammenarbeit beschränkt sich bei der Rahmenvereinbarung auf die Erbringung einer eindeutig abgegrenzten Leistung und ist (zunächst) zeitlich befristet. Dem KKS sind somit enge Grenzen gesetzt, die Umsetzung muss einfach und unkompliziert sein.

Dementsprechend konzentriert sich das KKS auf den einen zentralen Erfolgsfaktor und wird dazu eingesetzt, Informationen über die *Verfügbarkeit* und den *Bedarf* der zentralen Kooperationsressource zwischen den Kooperationspartnern auszutauschen. Dafür wird zunächst ganz allgemein überprüft, ob die jeweiligen Partner dazu in der Lage sind, die Anforderungen des anderen Partners zu erfüllen. Mit der Konkretisierung des Leistungsaustauschs wird die Rahmenvereinbarung etabliert, eine laufende Prozesskontrolle sichert die Leistungserbringung ab.

Da die Kooperationspartner ein unterschiedliches Interesse an der Zusammenarbeit haben (Kapazitätsauslastung bzw. Auftragsvergabe), drücken sie diesen Unterschied auch in der *Gegenüberstellung verschiedener Kennzahlen* aus.⁸⁰⁵ Jeder Kennzahl des Leistungsgebers wird eine andere Kennzahl des Leistungsnehmers gegenübergestellt, so dass sich jeweils zwei unterschiedliche Kennzahlen gegenseitig erklären bzw. determinieren. Die Partner bestimmen jeweils zum gleichen Zeitpunkt gleich viele Kennzahlen, die sich in ihrer Aussage ergänzen, indem sie jeweils einen anderen Blickpunkt auf einen Sachverhalt offenbaren.

Abbildung 4.35 zeigt die Struktur des KKS der Rahmenvereinbarung auf. Um die Komplexität des KKS in einem überschaubaren Rahmen zu halten, werden lediglich sieben Kennzahlen, die sich auf die vier verschiedenen Lebensphasen verteilen, ermittelt und durch eine gemeinsame Renditekennzahl ergänzt.

⁸⁰⁵ Meyer et al. (2003), S. 878f., gehen auf die Unterscheidung von so genannten Netzwerkrollen ein, die die verschiedenen Kooperationspartner einnehmen.

Anbahnungsphase: • eine Kennzahl je Partner	Vorbereitungsphase: • zwei Kennzahlen je Partner	Durchführungsphase: • drei Kennzahlen je Partner	Nachbereitungsphase: • eine Kennzahl je Partner	Interne Ressourcen
Eine gemeinsame Renditekennzahl				

Abbildung 4.35: Kennzahlen der Rahmenvereinbarung.

Um die *laufende Prozessüberwachung* mit dem operativen KKS sicherzustellen, werden die jeweils aktuellen Kennzahlen per Fax oder E-Mail zu vorher bestimmten Terminen an den/die Kooperationspartner weitergeleitet. Somit können die Partner ohne größeren Aufwand zeitnah über die aktuellen Informationen verfügen und diese in die eigene operative Planung mit einbeziehen.

Die bereits in Abschnitt 4.4.2 angesprochenen *Planungstreffen* finden vierteljährlich statt und setzen sich sowohl mit der bisherigen Kooperationsentwicklung als auch mit den zu erwartenden weiteren Trends auseinander.⁸⁰⁶ Im Rahmen dieser Planungstreffen besteht die Möglichkeit, Änderungen für den weiteren Prozessablauf zu beschließen.⁸⁰⁷ Die Gesprächsgrundlage dieser Planungstreffen leistet das operative KKS. Zur Rationalitätssicherung der laufenden Zusammenarbeit wird sowohl die Renditekennzahl als auch der regelmäßige Rückbezug auf die Zielvorgaben aus der Anbahnungsphase herangezogen.

Anbahnungsphase Ressourcenperspektive:		
	Partner 1 (Leistungsgeber)	Partner 2 (Leistungsnehmer)
Kennzahl	mittelfristig verfügbare Kapazität	geplantes Auftragsvolumen
Datenquelle	Produktionsdaten; Personalplanung; aktuelle Auftragslage	eigene Produktionsplanung; Auftragsplanung
Berechnungsintervall	zu Beginn; Anpassung bei Bedarf	zu Beginn; Anpassung bei Bedarf
Adressat	KMU-Leitung (UL); Kooperationsverantwortlicher (KV)	KMU-Leitung (UL); Kooperationsverantwortlicher (KV)
Verwendung	Basis für Entwicklung der Zusammenarbeit	Basis für Entwicklung der Zusammenarbeit

Tabelle 4.2: Anbahnungsphase - Ressourcensicht.

⁸⁰⁶ Vgl. Orlikowski et al. (2003), S. 18f.

⁸⁰⁷ Vgl. Beth et al. (2004), S. 99.

In der *Anbahnungsphase* werden das *mittelfristig verfügbare Kapazitätsangebot* sowie das *mengenmäßige Auftragsvolumen* einander gegenübergestellt. Mit der Determinierung der Leistungsfähigkeit wird die Basis der späteren Zusammenarbeit gelegt, wobei das KKS jedoch noch nicht zur Entscheidungsunterstützung, sondern lediglich zur Entscheidungsdokumentation eingesetzt wird.⁸⁰⁸ Dementsprechend beschränkt sich das KKS der ersten Kooperationslebensphase auf eine einzelne Kennzahl je Partner, die genau dieses Leistungspotenzial konkretisiert.

In der *Vorbereitungsphase* werden die *zentralen Auftragskriterien* aus Abschnitt 4.3.2 zusätzlich mit in die Betrachtung einbezogen. Damit sind die Grundsatzbedingungen der Rahmenvereinbarung aufgestellt.

Vorbereitungsphase Ressourcenperspektive:		
	<i>Partner 1 (Leistungsgeber)</i>	<i>Partner 2 (Leistungsnehmer)</i>
Kennzahl	Kapazitätskosten	Stückpreis
Datenquelle	Produktionsdaten; Personalplanung	Produktionsplanung, Auftragsplanung,
Berechnungsintervall	zu Beginn; bei Bedarf; vierteljährliche Kontrolle	zu Beginn; bei Bedarf; vierteljährliche Kontrolle
Adressat	UL; KV	UL; KV
Verwendung	Basis Rentabilitätsbetrachtung	Basis Rentabilitätsbetrachtung
Kennzahl	Qualifizierungsrichtwert	Qualitätsvorgabe
Datenquelle	Produktionsdaten; Qualitätszertifizierung	Auftragsvorgaben
Berechnungsintervall	zu Beginn; vierteljährliche Kontrolle	zu Beginn; vierteljährliche Kontrolle
Adressat	UL; KV	UL; KV
Verwendung	Verbesserungsbedarf feststellen	Qualitätsanforderungen sichern

Tabelle 4.3: Vorbereitungsphase - Ressourcensicht.

Mit den zwei Kennzahlen der Anbahnungsphase und den vier Kennzahlen der Vorbereitungsphase sind nun alle Entscheidungskriterien der Rahmenvereinbarung abgedeckt. Auf-

⁸⁰⁸ Vor Kooperationsbeginn können die Partner noch keine Details der späteren Zusammenarbeit festlegen, dementsprechend besteht auch noch keine Einigkeit über ein gemeinsames Kooperationscontrolling. Die Kennzahlen werden demnach erst im Nachhinein gegenübergestellt.

grund der hohen Relevanz werden bislang alle Kennzahlen sowohl der KMU-Leitung als auch den Kooperationsverantwortlichen der beteiligten Partner vorgelegt. Die Ausprägung und Anpassung der benannten Kennzahlen bildet die Basis für die spätere Kooperationsumsetzung und ist Grundlage der vierteljährlichen Zusammentreffen.

Durchführungsphase Ressourcenperspektive:		
	<i>Partner 1 (Leistungsgeber)</i>	<i>Partner 2 (Leistungsnehmer)</i>
Kennzahl	aktuelle Prozessdurchlaufzeit	terminierte Auftragsteilmengen
Datenquelle	Produktionsdaten	Auftragsplanung
Berechnungsintervall	wöchentlich, nach Auftragsdichte	wöchentlich, nach Auftragsdichte
Adressat	KV	KV
Verwendung	Auftragsfortschritt; Termineinhaltung	Terminsicherung
Kennzahl	Ausschussquote	Qualitätsquote
Datenquelle	Produktionsdaten	Produktionsdaten
Berechnungsintervall	wöchentlich	wöchentlich
Adressat	KV, bei Überschreiten von internen Richtwerten auch UL	KV, bei Nichteinhaltung auch UL
Verwendung	Kostenentwicklung; Lerneffekte bestimmen	Qualitätsanforderungen sichern; Prozessverbesserung
Kennzahl	Änderungsquote	Flexibilitätsquote
Datenquelle	Produktionsplanung; Liste des KV	Auftragsplanung, Liste des KV
Berechnungsintervall	monatlich	monatlich
Adressat	UL; KV	UL; KV
Verwendung	Bestimmung Planungsaufwand; Auftragskomplexität	Bewertung Flexibilität und "Lösungswille" des Partners

Tabelle 4.4: Durchführungsphase - Ressourcensicht.

In der *Durchführungsphase* unterstützt das KKS die Prozessüberwachung. Die Kooperationsumsetzung nimmt in der Regel die längste Zeit des Kooperationsprozesses in Anspruch,

so dass hier auch der Schwerpunkt des operativen KKS liegt.⁸⁰⁹ Dementsprechend wird die Durchführungsphase anhand von drei Kennzahlendimensionen überwacht.⁸¹⁰

Neben den beiden oberen *Prozesskennzahlen* wird zusätzlich eine weitere Kennzahl bestimmt, die sich mit der *Komplexität des Kooperationsprozesses* auseinander setzt. Hierbei steht nicht das Leistungsergebnis der einzelnen Aktivitäten, sondern die Prozesseffizienz im Vordergrund der Betrachtung. Mit der Änderungsquote auf der einen und der Flexibilitätsquote auf der anderen Seite bestimmen die Kooperationspartner, ob der Kooperationsprozess als reibungslos bezeichnet werden kann und wenn nicht, wie souverän der jeweilige Partner damit umgeht. Insgesamt werden die Partner durch das KKS dazu befähigt, die Aufträge und die verursachten Kosten zu überwachen. Durch die Evaluation von Prozessbeherrschung und Auftragsbefreiung erhalten die Kooperationspartner Ansatzpunkte für Verbesserungen.

Abschließend erfolgt in der *Nachbereitungsphase* die *Erfolgsanalyse* der Zusammenarbeit. Unter der Voraussetzung, dass die Nachfrage für die ausgetauschte Leistung fortbesteht, ist in Erwägung zu ziehen, ob die Kooperation fortgeführt, modifiziert oder aufgelöst wird. Mit Bezug auf die Kooperationszielsetzung eignen sich folgende Kennzahlen für die Bewertung:

Nachbereitungsphase Ressourcenperspektive:		
	<i>Partner 1 (Leistungsgeber)</i>	<i>Partner 2 (Leistungsnehmer)</i>
Kennzahl	Kapazitätsauslastung	Realisierungsgrad
Datenquelle	Produktionsdaten; Personaldateien	Auftragsplanung, Leistungserfüllung
Berechnungsintervall	Kooperationsabschluss, basierend auf monatlichen Erhebungen	Kooperationsabschluss, basierend auf monatlichen Erhebungen
Adressat	UL; KV	UL; KV
Verwendung	Kooperationserfolg; Änderungspotenzial bestimmen	Lieferantenbewertung; Ausbaufähigkeit der Kooperation

Tabelle 4.5: Nachbereitungsphase - Ressourcensicht.

Mit der Nachbereitungsphase ist der Kooperationsprozess der Rahmenvereinbarung abgeschlossen, anhand verschiedener Kennzahlen wurde die Entwicklung der Kooperationsressourcen begleitet. Die Partner nehmen eine leistungsbezogene Bewertung vor, indem sie

⁸⁰⁹ Plötz/Lüdecke (2004), S. 33, beschreiben die Bedeutung von prozessbegleitenden Kennzahlen für das Controlling.

⁸¹⁰ Auf den Zusammenhang zwischen Kapazität und Qualität gehen Schwarz/Löschnauer (2004), S. 50, ein.

die Erfüllung ihrer in der Anbahnungsphase gesteckten Ziele anhand der tatsächlichen Kapazitätsauslastung bzw. des Realisierungsgrads der erbrachten Leistung überprüfen.

Da bei der Rahmenvereinbarung, wie auch bei rein marktlichen Lieferantenverhältnissen, keine gemeinsamen Ressourcen entstanden sind, erfolgt auch keine Aufteilung gemeinsamer Ressourcen, Erfolge oder Verpflichtungen, die noch anhand von Kennzahlen zu bestimmen wäre.

Abschließend ist noch auf die *Renditekennzahl* einzugehen, mit der die monatliche Bewertung der Kooperationsentwicklung unterstützt wird. Dazu werden folgende Kriterien herangezogen:

Renditekennzahl - Rahmenvereinbarung:		
	<i>Partner 1 (Leistungsgeber)</i>	<i>Partner 2 (Leistungsnehmer)</i>
Kennzahl	Kooperationsaufwand	Kooperationsqualität
Datenquelle	KV, basierend auf Produktionsdaten	KV, basierend auf Auftragsplanung
Berechnungsintervall	monatlich	monatlich
Adressat	UL; KV	UL; KV
Verwendung	genereller Anpassungsbedarf	genereller Anpassungsbedarf

Tabelle 4.6: *Renditekennzahl - Rahmenvereinbarung.*

Zur Bestimmung von Kooperationsaufwand bzw. -qualität greift jeder Partner auf ein individuelles Scoringmodell zurück, welches für fünf kooperationsrelevante Merkmale jeweils fünf Punkte für die Kooperationsqualität vergibt. Mögliche Kriterien sind:

- *Für den Leistungsgeber:*
 - Erfüllung versprochener Auftragsmengen (Grundauslastung vorhanden: ja/nein),
 - Einhaltung Komplexitätsvereinbarung (Änderungsaufwand tragbar: ja/nein),
 - Prozessfähigkeit der eigenen Mitarbeiter (wird Leistung in dafür vorgesehener Zeit erbracht: ja/nein),
 - Preisentwicklung abseits der festgeschriebenen RV-Preise (Preissteigerung/Senkung),
 - KMU-Entwicklung außerhalb der RV (Opportunitätskosten der Kapazitätsbindung gestiegen/gesunken).
- *Für den Leistungsnehmer:*
 - Lieferzeit der Teilaufträge (Termineinhaltung: ja/nein),

- Qualität der Teilaufträge (Qualitätsnorm eingehalten: ja/nein),
- Flexibilität des Partners (Anpassungsbereitschaft: positiv/negativ),
- Preisentwicklung abseits der festgeschriebenen RV-Preise (Preissteigerung/Senkung),
- KMU-Entwicklung außerhalb der RV (Bedeutung der ausgelagerten Leistung gestiegen/gesunken).

Mittels subjektiver, aber dafür einfacher und zeiteffizienter Bewertung durch die jeweiligen Kooperationsverantwortlichen werden somit *Zufriedenheitswerte* ermittelt und gegenübergestellt.⁸¹¹ Im zweiten Schritt werden diese Zufriedenheitswerte addiert, um den Handlungsbedarf daraus abzuleiten. Folgende Skala gibt Informationen über den Änderungsbedarf:

- Zufriedenheitswert: 0 - 4: Modifikation der RV: zurück zur Vorbereitungsphase
- Zufriedenheitswert: 5 - 8: Anpassungen in der Durchführungsphase vornehmen
- Zufriedenheitswert: 9 - 10: RV kann unverändert fortgeführt werden

Falls Änderungen notwendig werden, gibt das vereinfachte Scoringmodell darüber hinaus erste Hinweise auf die Problemursache. Mit der Renditekennzahl wird demnach keine Rentabilität im engen Sinne, sondern lediglich das Bauchgefühl bzw. die aktuelle Stimmungslage der einzelnen Kooperationspartner ermittelt. Indem im Rahmen der vierteljährlichen Zusammentreffen jeweils die Entwicklung der *Kooperationsstimmung* über die letzten drei Monate betrachtet wird, können zusätzlich Aussagen über die Wirkung von Änderungsmaßnahmen getroffen werden. Auch hiermit wird der operative Schwerpunkt des KKS gestärkt.

Abschließend ist festzuhalten, dass die Kennzahlen der Rahmenvereinbarung nahezu ausschließlich dazu dienen, den *Informationsfluss* zwischen der Produktionsplanung des Leistungsgebers und der Auftragsplanung des Leistungsnehmers zu verbessern. Abgesehen von der Durchführungsphase, wo es um die strikte Auftragsumsetzung geht, wird überall die Unternehmensleitung mit in den Controllingprozess einbezogen, was der Nähe der KMU-Leitungen zu den operativen Prozessen des jeweiligen Unternehmens entspricht. Mit dem operativen Schwerpunkt des KKS werden die aktuellen Probleme der Rahmenvereinbarung laufend überwacht, die wöchentliche Weiterleitung der Informationen stärkt den Kontakt und Informationsfluss zwischen den Partnern.

Um Platz für aktuelle und unvorhergesehene Probleme und Herausforderungen zu gewährleisten, empfiehlt es sich darüber hinaus, in jeder Kennzahlentabelle etwas Freiraum für aktuelle Anmerkungen zu belassen. Hier können die jeweiligen Kooperationsverantwortlichen

⁸¹¹ Auch Plötz/Lüdecke (2004), S. 33, setzen sich mit der Bedeutung von Zufriedenheitsgraden auseinander, gehen aber nicht darauf ein, wie diese zu ermitteln sind.

kurze Hinweise und Besonderheiten übermitteln und somit den Informationsfluss bedarfsgerecht optimieren.

Um die Vergleichbarkeit und Erweiterungsfähigkeit der Kennzahlensysteme für die verschiedenen Kooperationsformen sicherzustellen, sind auch die nächsten drei Abschnitte nach gleichem Muster aufgebaut und strukturiert.

4.4.3.2 Zusätzliche Kennzahlen für das Kennzahlensystem der Operativen Zusammenarbeit – Die Lieferantenzuverlässigkeit

Bei einer Operativen Zusammenarbeit wird ein Gesamtauftrag auf mehrere Partner mit verschiedenen *Kernkompetenzen* aufgeteilt, wobei jeder einzelne Partner nicht in der Lage ist, den Gesamtauftrag allein zu erfüllen. Erst durch den wechselseitigen Einsatz der verschiedenen Fähigkeiten und Kompetenzen wird die Erbringung der Gesamtleistung ermöglicht.

Die wachsende Nachfrage nach *Systemlieferungen* und Komplettlösungen überfordert einzelne, nischenfokussierte KMU. Dabei lassen sich zwei Handlungsmotive voneinander unterscheiden, die gleichermaßen für das Eingehen einer Operativen Zusammenarbeit herangezogen werden können.

- Einerseits zeigen KMU ein Interesse an der Operativen Zusammenarbeit, wenn sie regelmäßig einen bestimmten Anteil an einer Gesamtleistung erbringen und damit die Grundaustattung ihres eigenen Unternehmens sichern wollen.
- Andererseits besteht die Möglichkeit, dass einzelne Großprojekte nur durch die Aufteilung auf verschiedene Lieferanten realisiert werden können und deshalb für die Gewährleistung der zwischenbetrieblichen Abstimmung eine Operative Zusammenarbeit eingegangen wird.

Der Controllingbedarf der Operativen Zusammenarbeit resultiert demnach entweder aus der wiederkehrenden Zusammenarbeit, die beständig zu verbessern ist, oder aus der großen Bedeutung des einzelnen Projekts für alle beteiligten Partner.

Das entscheidende Kooperationskriterium ist die Fähigkeit, einen zuvor vereinbarten Leistungsanteil zuverlässig, kostengünstig und zeitnah liefern zu können, wobei besondere Aufmerksamkeit auf die *Reaktionsfähigkeit bzw. Flexibilität* der Partner gelegt wird. Da die Teilleistungen aufeinander aufbauen, müssen insbesondere die Partner der späteren Produktionsstufen in der Lage sein, auf Fehlentwicklungen zu reagieren und bereits geschehene Fehler bestmöglich wieder auszugleichen sowie auf zusätzliche Änderungswünsche des Kunden einzugehen. Jeder Partner ist für einen zuvor bestimmten Leistungsanteil

verantwortlich, die Abstimmung und Planung dieser wechselseitigen Leistungserbringung steht im Mittelpunkt des KKS.

Aufgrund der Planungsinterdependenz der Teilleistungen ist ein engmaschiges Zeitraster für die Leistungsabstimmung notwendig. Dabei ist zu überlegen, wie die aktuellen *Informationen* an die verschiedenen Partner *diffundiert werden*.⁸¹² Zum einen kann ein fokaler Koordinator bestimmt werden,⁸¹³ an den die jeweiligen Partner ihre Kennzahlen senden, der Koordinator bereitet die Informationen auf und sendet sie im Anschluss an die Partner zurück. Der zusätzliche Aufwand und die damit verbundenen Kosten rechtfertigen sich allerdings nur bei großen Projekten, so dass diese Alternative für die Realisierung einzelner Großprojekte angebracht ist.⁸¹⁴

Kleinere Kooperationsaufträge bieten hingegen häufig weder die Zeit noch den Erlösspielraum für die Institutionalisierung eines fokalen Ansprechpartners, so dass auf einfachere Methoden der Informationsversorgung zurückgegriffen werden muss. Hierbei versenden die Partner ihre jeweiligen Kennzahlen beispielsweise per Rundmail an die jeweils nachgelagerte Produktionsstufe, der letzte Empfänger leitet die komplette Kennzahlentabelle abschließend an alle vorangehenden Partner zurück. Da die Partnerzahl der Operativen Zusammenarbeit begrenzt ist, geschieht dies ohne größeren technischen und personellen Aufwand innerhalb weniger Stunden.

Wie auch bei der Rahmenvereinbarung erfordert die Operative Zusammenarbeit ein regelmäßiges Zusammentreffen der Partner, um über den Auftragsfortschritt, notwendige Änderungsmaßnahmen und allgemeine aktuelle Entwicklungen zu beraten. Diese Treffen finden, ebenfalls aufgrund des notwendigerweise engeren Zeitrasters für die Auftragserfüllung, wöchentlich bis maximal monatlich sowie stets bei aktuellem Bedarf eines einzelnen Partners statt. Je häufiger dieser *Informationsaustausch* erfolgt, desto mehr Handlungsspielraum verbleibt den Partnern, um auf die jeweiligen Zusatzinformationen im eigenen Unternehmen reagieren zu können.

Für die *Dimensionierung des KKS* sind wiederum die zentralen Erfolgsfaktoren der Zusammenarbeit zu bestimmen. Zunächst werden die einzelnen Kooperationspartner durch ihr eigenes Ressourcenpotenzial dazu befähigt, überhaupt Mitglied in der Kooperation zu werden. Darüber hinaus unterstützt das KKS die Planung der wechselseitigen Leistungserbringung, so dass ein weiterer Schwerpunkt auf der Zuverlässigkeit der einzelnen Anzeugslieferanten liegt. Zuzüglich zu den sieben Kennzahlen mit Bezug auf das Ressourcen-

⁸¹² Steven/Krüger (2004), S. 188ff., gehen auf die Potenziale und Grenzen verschiedener Supply-Chain-Informationssysteme ein.

⁸¹³ Vgl. Windischer et al. (2002), S. 15.

⁸¹⁴ Die Kooperationsleitung des Großprojekts unterliegt in der Regel einem zentralen Ansprechpartner, der damit auch gleichzeitig zum Koordinator des KKS bestimmt wird. Vgl. auch Sydow/Möllering (2004), S. 227.

potenzial werden dementsprechend weitere acht Kennzahlen zur Bestimmung der individuellen Lieferantenprofile ermittelt. Parallel dazu wird auch für die Operative Zusammenarbeit wiederum eine zentrale Renditekennziffer gebildet (vgl. Abbildung 4.36).

Anbahnungsphase: • eine Kennzahl je Partner	Vorbereitungsphase: • zwei Kennzahlen je Partner	Durchführungsphase: • drei Kennzahlen je Partner	Nachbereitungsphase: • eine Kennzahl je Partner	Interne Ressourcen Lieferantenzuverlässigkeit
Anbahnungsphase: • zwei Kennzahlen je Partner	Vorbereitungsphase: • zwei Kennzahlen je Partner	Durchführungsphase: • zwei Kennzahlen je Partner	Nachbereitungsphase: • zwei Kennzahlen je Partner	
Eine gemeinsame Renditekennzahl				

Abbildung 4.36: Kennzahlen der Operativen Zusammenarbeit.

Bei der Operativen Zusammenarbeit liefern alle Kooperationspartner einen bestimmten Anteil an der Gesamtleistung, so dass keine Unterscheidung in Leistungsnehmer und Leistungsgeber vorgenommen werden kann. Alle Partner haben, abgesehen von Art und Umfang ihres jeweiligen Leistungsanteils, die gleiche Stellung im Kooperationsverlauf, so dass auch alle Kooperationspartner die gleichen Kennzahlen ermitteln. Da alle Partner gleichermaßen als Leistungsgeber zu verstehen sind, werden auch für die Bestimmung des Ressourcenpotenzials die jeweiligen Kennzahlen des Leistungsgebers herangezogen. Hierin lässt sich zusätzlich (neben der Verdoppelung der Kennzahlen) eine Intensivierung der Kooperation erkennen, da alle Partner die gleichen Voraussetzungen erfüllen und dementsprechend auch die gleichen Kennzahlen betrachten.

In der *Anbahnungsphase* werden zunächst die kapazitiven Produktionsbedingungen der einzelnen Partner evaluiert, um damit Grundaussagen über die Lieferfähigkeit der Partner zu treffen. Um die Flexibilität und den organisatorischen Fit der Beteiligten abzuschätzen, werden darüber hinaus Aussagen über die einzelnen *Produktionsstandorte* sowie über die jeweiligen *Sourcing-Konzepte* gemacht. Auch hierbei ist wiederum davon auszugehen, dass diese Kennzahlen nicht zur Entscheidungsfundierung, sondern lediglich als Basis für die spätere Erfolgskontrolle ermittelt werden.

Mit dem *Produktionsstandort* für die zu erbringende Leistung wird zum einen der logistische Aufwand für die gemeinsame Erstellung determiniert.⁸¹⁵ Mit wachsender Entfernung zwischen den einzelnen KMU müssen die Transporte zwischen den Produktionsstufen ge-

⁸¹⁵ Vgl. Lutz (1993), S. 56; Kleebach (1994), S. 20ff.

nauer geplant werden, es bestehen weniger Möglichkeiten für gemeinsame Produktionsabsichtungen im Rahmen der Auftragsfortschrittskontrolle. Zum anderen kann die Zusammenarbeit auch von den unterschiedlichen Standortfaktoren der einzelnen KMU profitieren. Jedoch muss den daraus resultierenden Kostenunterschieden, beispielsweise durch ein geringeres Lohnniveau, auch bei der Erfolgsverteilung Rechnung getragen werden.

Anbahnungsphase Lieferantenperspektive:	
	Partner 1 jeweils ebenso zu ermitteln von ... Partner 2 ... Partner N
Kennzahl	Produktionsstandort für zu erbringende Leistung
Datenquelle	Auftragsplanung
Berechnungsintervall	zu Beginn
Adressat	UL; KV
Verwendung	Bestimmung Logistikaufwand sowie Lohnniveau der einzelnen Partner
Kennzahl	Sourcing-Konzept
Datenquelle	Auftrags- und Produktionsplanung
Berechnungsintervall	zu Beginn
Adressat	UL; KV
Verwendung	Flexibilität bezüglich Vormaterialbeschaffung sicherstellen

Tabelle 4.7: Anbahnungsphase - Lieferantenperspektive.

Indem jedes beteiligte KMU die genannten Kennzahlen individuell für sich ermittelt und den anderen KMU zur Verfügung stellt, bekommen alle Partner einen groben Einblick in die Produktionsbedingungen der anderen Kooperationsteilnehmer. Unterschiede und Probleme einzelner KMU können daraufhin schneller analysiert, besser verstanden und letztlich gelöst werden. Grundsätzlich ist bei der Kooperationsanbahnung darauf zu achten, dass alle Beteiligten vergleichbare Voraussetzungen bezüglich Flexibilität und Kostenniveau mitbringen, um vergleichbare Qualitätsstandards zu erfüllen.

Die Ausgestaltung der jeweiligen Leistungsanteile wird in der *Vorbereitungsphase* konkretisiert. Handelt es sich um eine wiederkehrende Form der Zusammenarbeit, so fällt diese Phase bereits in die operative Auftragsumsetzung, da sich die Terminierung der Teilaufträ-

ge (mit Bezug auf die Rahmenvorgaben der Anbahnungsphase) direkt auf die einzelnen Aufträge bezieht.⁸¹⁶ Dafür werden die *Leistungstiefe* der jeweiligen Partner sowie die dazu in den KMU *verfügbaren Lagerbestände* bestimmt.

Vorbereitungsphase Lieferantenperspektive:	
	Partner 1 jeweils ebenso zu ermitteln von ... Partner 2 ... Partner N
Kennzahl	Leistungstiefe
Datenquelle	Produktionsplanung
Berechnungsintervall	zu Beginn der Auftragsrealisation
Adressat	UL; KV
Verwendung	Einflussbereich und Flexibilität ermitteln; Auftragsverteilung festlegen
Kennzahl	verfügbarer Lagerbestand für den Kooperationsbedarf
Datenquelle	Lagerhaltung
Berechnungsintervall	zu Beginn der Auftragsrealisation; monatliche Überwachung
Adressat	UL; KV
Verwendung	Planung Auftragsstart; Ausweichmöglichkeiten bei Komplikationen

Table 4.8: Vorbereitungsphase - Lieferantenperspektive.

Der Bedeutung der Vorbereitungsphase für das Gelingen der Operativen Zusammenarbeit wird durch zwei zusätzliche Kennzahlen Rechnung getragen. Der besondere Schwerpunkt des KKS liegt auf der Planung der *Leistungstiefe*, die Partner benötigen möglichst viele Informationen über den Prozessablauf, um ihre eigene unternehmensindividuelle Planung darauf aufzubauen.⁸¹⁷ Dabei ist sicherzustellen, dass alle Partner verlässliche Angaben machen, da Fehlplanungen insbesondere in den späteren Produktionsstufen zu erheblichen Problemen führen.

Weil die Leistungserbringung der einzelnen Anteile unternehmensindividuell geschieht, besteht der geringste Controllingaufwand in der *Durchführungsphase*. Alle Voraussetzun-

⁸¹⁶ Zur operativen Auftragsplanung vgl. Zäpfel/Wasner (2000), S. 249ff.

⁸¹⁷ Vgl. Nyhuis/Fischer (2005), S. 108.

gen für die Leistungserfüllung sind determiniert, ihre Erfüllung wird anhand der Zieldimensionen Zeit, Qualität und Kosten überwacht. Neben der Qualitätskontrolle wird nun noch die *Termineinhaltung* sowie die *Kostenentwicklung* abgedeckt und kontrolliert.

Durchführungsphase Lieferantenperspektive:	
Partner 1 jeweils ebenso zu ermitteln von ... Partner 2 ... Partner N	
Kennzahl	Terminvorgabe
Datenquelle	Produktionsplanung
Berechnungsintervall	zu Beginn der Auftragsrealisation; wöchentliche Kontrolle
Adressat	UL; KV
Verwendung	Auftragsterminierung für KMU-individuelle Planung
Kennzahl	Kostenentwicklung der Kooperationsleistung
Datenquelle	Produktionsplanung; individuelles KMU-Controlling
Berechnungsintervall	wöchentlich
Adressat	KV; UL bei Überschreiten von internen Richtwerten
Verwendung	Einhaltung der Preise; Verlustvermeidung

Tabelle 4.9: Durchführungsphase - Lieferantenperspektive.

Die laufende Kostenüberwachung wird notwendig, um so früh wie möglich auf steigende Kosten reagieren und somit drohende Verluste abwehren zu können. Je eher die betroffenen Partner auf Fehlentwicklungen bei einer der drei Zieldimensionen aufmerksam gemacht werden, desto mehr Zeit verbleibt für die Planung von Ausweichstrategien.

Spätestens in der *Nachbereitungsphase* wird bestimmt, inwieweit die Auftragsrealisation von der ursprünglichen Kalkulation abgewichen ist und mit welchen Auswirkungen auf die Erfolgsverteilung zu rechnen ist. Obwohl vorangehende Entwicklungen nun nicht mehr beeinflussbar sind, ziehen die Partner bei der weiteren Zusammenarbeit großen Nutzen aus der Nachrechnung.

Nachbereitungsphase Lieferantenperspektive:	
	Partner 1 jeweils ebenso zu ermitteln von ... Partner 2 ... Partner N
Kennzahl	Servicegrad der vorangehenden Kooperationsleistung
Datenquelle	Produktionsplanung; Wareneingangskontrolle
Berechnungsintervall	abschließend zur Auftragsfertigstellung
Adressat	UL; KV
Verwendung	Fehleranalyse; Beurteilung der Verlässlichkeit der Partner
Kennzahl	Kostendifferenz
Datenquelle	Auftragskalkulation; individuelles KMU-Controlling
Berechnungsintervall	abschließend zur Auftragsfertigstellung
Adressat	UL; KV
Verwendung	Fehleranalyse; Ausbaufähigkeit der Kooperation

Tabelle 4.10: Nachbereitungsphase - Lieferantenperspektive.

Um den Kooperationserfolg zu beurteilen, bestimmen die Partner zum einen ihre eigene Kapazitätsauslastung und damit ihren individuellen Nutzen aus der Kooperation (Kennzahlen der Ressourcenperspektive). Darüber hinaus reflektieren sie, inwieweit die Zusammenarbeit mit den jeweiligen Partnern verlässlich und reibungslos verlaufen ist. Dazu wird zusätzlich der *Servicegrad* der jeweils vorangehenden Kooperationsleistungen bestimmt. Die individuelle *Kostendifferenz* resultiert aus dem Vergleich der Kooperationskosten mit den durchschnittlichen Produktionskosten der individuellen Nicht-Kooperationsbereiche in den KMU und gibt Aufschluss über die Rentabilität der Zusammenarbeit.

Da die Operative Zusammenarbeit durch wiederkehrende Aufträge bzw. die längere Auftragsdauer bei Großaufträgen über ein wesentlich größeres *Anpassungspotenzial* verfügt als die jeweils auf einen bestimmten Zeitraum determinierte Rahmenvereinbarung, sollte dieses auch konstruktiv ausgenutzt werden. Eine regelmäßige Nachbereitung der einzelnen Aufträge unterstützt die Partner bei der Veränderung der Kooperationsbedingungen, so dass die Nachbereitung bei signifikantem Unterschreiten der Kooperationsanforderungen sogar zum Ausscheiden einzelner Partner aus der Kooperation führen kann.

Um derart einschneidende Entscheidungen zusätzlich zu untermauern sowie für die generelle Erfolgsbeurteilung wird auch bei der Operativen Zusammenarbeit eine allgemeine

Renditekennzahl herangezogen. Trotz der kürzeren Dauer der einzelnen Aufträge empfiehlt sich auch hier ein monatlicher Berechnungszyklus. Zum einen genügt die monatliche Betrachtung bei kleineren Projekten. Zum anderen kann bei größeren Aufträgen noch Einfluss auf die Entwicklung ausgeübt werden.

Renditekennzahl – Operative Zusammenarbeit:	
Partner 1 jeweils ebenso zu ermitteln von ... Partner 2 ... Partner N	
Kennzahl	Zuverlässigkeit der Zusammenarbeit
Datenquelle	KV, basierend auf Produktionsdaten
Berechnungsintervall	monatlich
Adressat	UL; KV
Verwendung	Entscheidung über Fortbestand und Partner-Zusammensetzung der Kooperation

Tabelle 4.11: Renditekennzahl - Operative Zusammenarbeit.

Für die Beurteilung der Zuverlässigkeit der Zusammenarbeit verwenden die einzelnen Kooperationsverantwortlichen wie auch bei der Rahmenvereinbarung ein individuelles *Scoringmodell*. Für fünf mögliche Fragestellungen werden jeweils null bis maximal zwei Punkte für die Kooperation vergeben, die maximal zehn Punkte je Partner werden mit seinem jeweiligen Leistungsanteil bewertet und anschließend aufaddiert. Die möglichen Beurteilungskriterien lauten:

- wurden die Kosten der anderen Partner eingehalten? (Kooperationserlös: ja/nein),
- wurden die Termine eingehalten? (Termineinhaltung für eigene Planung: ja/nein),
- wurde die Qualität eingehalten? (Nacharbeiten notwendig, zusätzliche Kosten: ja/nein),
- Beurteilung der eigenen Prozessfähigkeit (Kooperationsaufwand, Qualität der eigenen Leistung erfüllt: ja/nein),
- Beurteilung der individuellen Erfolgsbeeinflussung (Kosten-Nutzen-Verhältnis der Kooperationsteilnahme positiv: ja/nein).⁸¹⁸

Je nachdem wie hoch der aus der subjektiven Bewertung resultierende *Zufriedenheitswert* ausfällt, können die Dringlichkeit des Änderungsbedarfs sowie die möglichen Ursachen festgestellt werden:

⁸¹⁸ Zum (Un-)gleichgewicht in der Kostenverteilung vgl. Corsten/Kumar (2004), S. 21.

- Zufriedenheitswert: 0 - 4: Modifikation der Kooperationsbedingungen der OZ
- Zufriedenheitswert: 5 - 8: Anpassungen in der Durchführungsphase vornehmen
- Zufriedenheitswert: 9 - 10: OZ kann unverändert fortgeführt werden

Aufgrund der großen Subjektivität der Beurteilung unterliegt der Zufriedenheitswert den Stimmungsschwankungen der jeweiligen Kooperationsverantwortlichen. Da jedoch auf Basis dieser Rentabilitätsbeurteilung keine Entscheidungen getroffen, sondern lediglich Gespräche zwischen den Kooperationspartnern initiiert werden, ist diese Subjektivität unproblematisch und sogar positiv zu bewerten. Die häufige und kritische Auseinandersetzung mit der Werthaltigkeit einzelner Tätigkeiten und Entscheidungen ist Grundlage des aktuell diskutierten Wertmanagements und stärkt die zielorientierte Handlungs- und Denkweise der Kooperationsbeteiligten.⁸¹⁹

Die *Schwerpunkte des KKS* der Operativen Zusammenarbeit liegen demnach auf der Einhaltung der Zeit- und Kostenvorgaben. Für die Stabilisierung der unternehmensindividuellen Auftragsplanung werden konkrete Planungsvorgaben ermittelt und laufend aktualisiert, so dass die einzelnen Partner möglichst flexibel auf unvorhergesehene Änderungen reagieren können.

Die zunehmende Verflechtung zwischen dem Kooperationscontrolling und dem individuellen Controlling der KMU zeigt sich insbesondere darin, dass verschiedene Kennzahlen nicht ohne ein funktionierendes KMU-Controlling zu ermitteln sind. Darüber hinaus wird die wachsende *Intensivierung des Kooperationscontrollings* dadurch sichtbar, dass alle Partner mit den gleichen Kennzahlen gleichgerichtete Ziele verfolgen. Mit der steigenden Abhängigkeit zwischen den Kooperationspartnern steigt auch die Bedeutung der Anbahnungs- und der Vorbereitungsphase, weil hier die Weichen für die spätere Kooperationsgestaltung gestellt werden. Gleichzeitig steigt auch die Relevanz der Nachbereitungsphase, weil die Beteiligten mit zunehmendem Kooperationsaufwand ihren individuellen Nutzen an der Kooperation verstärkt hinterfragen.

Gerade die Operative Zusammenarbeit profitiert von kurzen Informationswegen und einer zeitnahen Informationsdiffusion. Deshalb empfiehlt es sich, auch hierbei wiederum zuzüglich zu den zu Kooperationsbeginn festgelegten Kennzahlen etwas *Freiraum* auf jedem Kennzahlenblatt bzw. in jeder E-Mail für aktuelle Anmerkungen zu belassen.

⁸¹⁹ Vgl. auch Schnetzler/Schönsleben (2005), S. 17.

4.4.3.3 Zusätzliche Kennzahlen für das Kennzahlensystem der Strategischen Partnerschaft – Die Kundenbindung

Das Hauptziel der Strategischen Partnerschaft liegt in der Schaffung einer erweiterten Nachfragebasis, wobei den einzelnen Partnern jeweils die Marktmacht oder das Know-how fehlt, um dieses neue Markt-/Kundensegment eigenständig zu bedienen.

Eine *Ausweitung der Kundennachfrage* wird gemäß ANSOFF sowohl durch die angebotenen Produkte als auch durch die erschlossenen Märkte ermöglicht (vgl. Abbildung 4.37). Für KMU erweisen sich insbesondere die Markt- sowie die Produkterweiterung als tragfähige Konzepte, da die Möglichkeiten der Marktdurchdringung bei nischenfokussierten KMU nahezu erschöpft sind und die Diversifikation aufgrund der teilweise erheblichen Konkurrenz von kapitalstärkeren Großunternehmen zu riskant erscheint. Dementsprechend ergeben sich die Ansatzpunkte der Strategischen Partnerschaft aus einer interaktiven Produktentwicklung (Markt- bzw. Nischenerweiterung)⁸²⁰ sowie aus einer interaktiven Erweiterung des Absatzgebiets (insbesondere Internationalisierung, vgl. auch Joint-Ventures)⁸²¹.

	Alte Kunden	Neue Kunden
Alte Produkte	<i>Marktdurchdringung:</i> durch Nischenfokussierung erschöpft	<i>Markterweiterung</i>
Neue Produkte	<i>Produkterweiterung</i>	<i>Diversifikation:</i> sehr hohes Risiko für KMU

Abbildung 4.37: Strategien der Nachfrageausweitung.⁸²²

Diese gemeinsame Weiterentwicklung der KMU funktioniert insbesondere bei gleichartigen Partnern mit vergleichbaren Strukturen und aus verwandten Branchen, weil ähnliche Startbedingungen die Voraussetzung für eine vergleichbare Zieldimensionierung der KMU darstellen. Das entscheidende Kooperationskriterium liegt demnach in der *vergleichbaren Marktsituation der Kooperationspartner*, die als Voraussetzung für die interaktive und gleichgerichtete Entwicklung der Wettbewerbsfähigkeit notwendig ist. Problematisch er-

⁸²⁰ Vgl. Sydow (2001), S. 303.

⁸²¹ Zur Auseinandersetzung mit Joint-Ventures vgl. Büchel (2003).

⁸²² In Anlehnung an Ansoff (1966), S. 105.

weist sich dabei häufig das Konkurrenzverhältnis zwischen diesen Partnern, so dass besonderer Wert auf die konkrete Abgrenzung der gemeinsamen Tätigkeiten und Segmente gelegt wird.⁸²³

Aus der gemeinsamen Entwicklung und damit engeren Bindung auf der einen und dem bestehenden Konkurrenzverhältnis auf der anderen Seite resultiert ein erheblich größeres *Kooperationsrisiko* im Vergleich zu den vorangehenden Kooperationsformen.⁸²⁴ Die Partner müssen nicht nur verlässlich, sondern auch vertrauenswürdig sein, um die Basis für den Austausch von wettbewerbsrelevanten Informationen zu legen.⁸²⁵

Deshalb wird zunächst eine möglichst genaue *Partneranalyse* durchgeführt, um damit die Chancen und Risiken der Kooperation abschätzen zu können. Dabei werden im ersten Schritt die Ressourcen und Kompetenzen der Kooperationspartner gegenübergestellt (sieben Kennzahlen der Ressourcenperspektive). Im zweiten Schritt ist zu bestimmen, über welche Lieferquellen die einzelnen Partner verfügen und wie verlässlich sie bei ihrer eigenen Leistungserstellung zu beurteilen sind (acht Kennzahlen der Lieferantenperspektive). Zusätzlich werden nun acht weitere Kennzahlen erhoben, um damit die Marktstärke der Beteiligten zu evaluieren (Kundenperspektive). Darüber hinaus erfolgt auch für die Strategische Partnerschaft wiederum die Ermittlung einer kooperationsbegleitenden Rendite Kennzahl, die sich mit der individuellen Beurteilung der einzelnen Partner beschäftigt. Aufgrund des zunehmenden Risikos (insbesondere mit Bezug auf gemeinsam zu tätige Investitionen) wird zudem das Kooperationsrisiko gesondert erfasst und individuell bewertet (siehe auch Abbildung 4.38).

Die erheblichen strategischen Planungsmaßnahmen, die für die Etablierung der Strategischen Partnerschaft notwendig sind, erfordern mehrfache *Planungstreffen*, gegenseitige Unternehmensbesichtigungen sowie in der Regel auch die langjährige Erfahrung mit den jeweiligen Partnern, um deren Motivation und Engagement möglichst genau abschätzen zu können.⁸²⁶ Um die Veränderung von Marktanteilen und Kundenstrukturen während der Kooperation zu überwachen, empfehlen sich nach der Kooperationsinitialisierung regelmäßige, wöchentliche bis monatliche Treffen, um über aktuelle Entwicklungen zu beraten. Dabei bietet das operative KKS stets die Diskussionsgrundlage, laufende Veränderungen und Entwicklungen lassen sich darüber hinaus im gemeinsamen Gespräch bewerten.

⁸²³ Zum Wettbewerbsverhältnis der Partner vgl. insbesondere Steven/Schade (2004a), S. 115, sowie Basedow/Jung (1993), S. 15; Letmathe (2001), S. 556.

⁸²⁴ Zur Abgrenzung von Konkurrenz und Kooperation vgl. Heuser (2003), S. 627.

⁸²⁵ Vgl. Galford/Seibold Dapeau (2003), S. 103.

⁸²⁶ Windischer et al. (2002), S. 16, haben die organisatorische Verflechtung von Kooperationen (Besuche, Arbeitskreisbildung, Personalaustausch) empirisch untersucht.

Anbahnungsphase: • eine Kennzahl je Partner	Vorbereitungsphase: • zwei Kennzahlen je Partner	Durchführungsphase: • drei Kennzahlen je Partner	Nachbereitungsphase: • eine Kennzahl je Partner	Interne Ressourcen
Anbahnungsphase: • zwei Kennzahlen je Partner	Vorbereitungsphase: • zwei Kennzahlen je Partner	Durchführungsphase: • zwei Kennzahlen je Partner	Nachbereitungsphase: • zwei Kennzahlen je Partner	Lieferantenzuverlässigkeit
Anbahnungsphase: • zwei Kennzahlen je Partner	Vorbereitungsphase: • zwei Kennzahlen je Partner	Durchführungsphase: • zwei Kennzahlen je Partner	Nachbereitungsphase: • zwei Kennzahlen je Partner	Kundenbindung
eine gemeinsame Renditekennzahl + eine gemeinsame Risikokennzahl				

Abbildung 4.38: Kennzahlen der Strategischen Partnerschaft.

Die enge, interaktive Leistungsentwicklung erfordert neben der strategischen und operativen Planung zudem auch eine *operative Leistungs- und Handlungskoordination*, bei der die wöchentlichen bzw. täglichen Aktivitäten der einzelnen Kooperationspartner aufeinander abgestimmt werden.

Um diesen intensiven Informationsaustausch sicherstellen zu können, ist in Erwägung zu ziehen, ob die Partner in die Etablierung eines gemeinsamen, einfach strukturierten (soll nur KMU-Kooperations-Segmente betreffen) *Informationssysteme*⁸²⁷ investieren oder ihre Informationen auf herkömmliche Art und Weise via Fax oder E-Mail weiterleiten.⁸²⁸ Einerseits sind Strategische Partnerschaften in der Regel auf Dauer angelegt, so dass die Investition insbesondere mit Bezug auf die im Informationssystem enthaltenen Datenarchivierungspotenziale zu erwägen ist.⁸²⁹ Andererseits lässt sich eine gleich strukturierte Datenarchivierung ebenfalls mit allgemein verfügbarer Standardsoftware wie beispielsweise Excel oder Access bewältigen, somit kann zumindest zu Beginn der Kooperation auf eine derartige Investition verzichtet werden.⁸³⁰ Zudem erleichtern selbst entwickelte Systeme den Übergang zu den KMU-individuellen Informations- bzw. Controllingsystemen, die

⁸²⁷ Steven/Krüger (2002b), S.174ff. leisten einen aktuellen Überblick über die verschiedenen unternehmensübergreifenden Informationssysteme.

⁸²⁸ Kaluza (2002), S. 92, weist darauf hin, dass KMU aufgrund ihrer knappen personellen und finanziellen Ressourcen in der Regel auf die gemeinsame Errichtung eines Informationssystems verzichten.

⁸²⁹ Huttner (2003), S. 56ff., beschreibt ein potenzielles System zur durchgängigen Betrachtung der Leistungsbeziehungen.

⁸³⁰ Zur Einstellung der KMU gegenüber modernen IuK-Systemen vgl. die aktuelle Umfrage von Schwinger/Wäscher (2006), S. 403ff.

immerhin wichtige Inputs für die operative Auftragsverwaltung der jeweiligen Partner liefern.

Von zentraler Bedeutung für den Erfolg der Strategischen Partnerschaft ist die laufende Überwachung und Beeinflussung der *Kooperationsentwicklung*. Im Gegensatz zu den vorangehenden Kooperationsformen ist der Erfolg nicht an das Ende der Kooperation (Rahmenvereinbarung) bzw. an die Erfüllung einzelner Aufträge (Operative Zusammenarbeit) gebunden, sondern er vollzieht sich mit der Veränderung der Wettbewerbsposition der beteiligten Kooperationspartner. Damit erhält die phasenspezifische Betrachtung des Kooperationsprozesses noch eine zusätzliche Qualität.

In der *Anbahnungsphase* wird mit dem vorhandenen *Markt- bzw. Kundenprofil* der KMU die Ausgangssituation der Kooperationspartner beschrieben, darauf aufbauend werden die Grenzen der Zusammenarbeit abgeleitet. Insbesondere für die Bestimmung der Kooperationsziele ist die Auseinandersetzung mit der Istsituation vor Kooperationsbeginn von Bedeutung.

Anbahnungsphase Kundenperspektive:	
	Partner 1 jeweils ebenso zu ermitteln von ... Partner 2 ... Partner N
Kennzahl	Marktanteil im Kooperationssegment
Datenquelle	Vertriebsplanung bzw. Daten der UL
Berechnungsintervall	zu Beginn
Adressat	UL; KV
Verwendung	Bestimmung Marktmacht und Rückschluss auf Know-how der Partner
Kennzahl	Absatzstruktur
Datenquelle	Vertriebsplanung bzw. Daten der UL
Berechnungsintervall	zu Beginn
Adressat	UL; KV
Verwendung	Flexibilität und Abhängigkeiten der Partner

Tabelle 4.12: *Anbahnungsphase - Kundenperspektive.*

Aufbauend auf den Stärken der verschiedenen Partner werden Rückschlüsse auf die Kernkompetenzen gezogen und daran angelehnt die Aufgaben innerhalb der Partnerschaft verteilt. Anhand der *Absatzstruktur* lassen sich darüber hinaus Informationen darüber gewinnen, welche Bedeutung einzelne Kunden für die jeweiligen KMU haben und welche Rolle die Neuorientierung auf neue Marktsegmente und Kunden für die zukünftige Entwicklung spielt.

Die Konkretisierung der Zielbestimmung erfolgt in der *Vorbereitungsphase*, indem anhand der Leistungsdefinition (*Produktspektrum* der Partner) und des Entwicklungspotenzials (*Innovationskraft* der Partner) die gemeinsame Wegstrecke markiert wird.

Vorbereitungsphase Kundenperspektive:	
Partner 1 jeweils ebenso zu ermitteln von ... Partner 2 ... Partner N	
Kennzahl	Produktspektrum
Datenquelle	Vertriebsplanung bzw. Daten der UL
Berechnungsintervall	zu Beginn; vierteljährliche Aktualisierung
Adressat	UL; KV
Verwendung	Flexibilität und Know-how für Kooperationsabgrenzung bestimmen
Kennzahl	Innovationskraft
Datenquelle	Daten der UL
Berechnungsintervall	zu Beginn; vierteljährliche Aktualisierung
Adressat	UL; KV
Verwendung	Findigkeit und Anpassungsfähigkeit als Leistungsprognose

Tabelle 4.13: *Vorbereitungsphase - Kundenperspektive.*

Auf der einen Seite wird mit dem Produktspektrum festgelegt, welches Know-how und welche Kernkompetenzen die verschiedenen Partner in die Kooperation einbringen.⁸³¹ Wie breit sind die Partner aufgestellt, inwieweit überschneidet sich ihr Leistungsspektrum und wo lassen sich Anknüpfungspunkte für die gemeinsame Entwicklung finden? Mit der In-

⁸³¹ Von der Oelsnitz (2006), S. 18, beschreibt die Möglichkeiten des Know-how-Transfers.

novationskraft wird auf der anderen Seite allgemein hinterfragt, wie anpassungsfähig die Kooperationspartner sind. Es ist zu bestimmen, wie schnell Veränderungen in den jeweiligen KMU aufgegriffen werden und wie hoch die aktuelle Innovationsquote in den KMU liegt.

Sobald die Felder der interaktiven Marktbearbeitung abgegrenzt sind, beginnt die *Durchführungsphase* der Strategischen Partnerschaft. Die eingeleiteten Entwicklungen werden überwacht und begleitet und es ist zu überprüfen, wie sich die Auftragslage der Beteiligten verändert. Zur Erfolgsbewertung wird zunächst die *Auftragsbestandsstruktur* herangezogen, die angibt, wie viele Aufträge sich zum jeweiligen Zeitpunkt im Auftragsbestand der Kooperation befinden. Anhand von Vergleichen mit dem Auftragsbestand der Nicht-Kooperationsbereiche können Veränderungen bewertet und konjunkturelle Einflüsse leichter erkannt werden. Zeitliche Schwankungen legen erste Hinweise über Nachfragetrends und Marktanteilsverschiebungen durch die Partnerschaft offen.

Durchführungsphase Kundenperspektive:	
	Partner 1 jeweils ebenso zu ermitteln von ... Partner 2 ... Partner N
Kennzahl	Auftragsbestandsstruktur
Datenquelle	Auftragsbestand des KV
Berechnungsintervall	wöchentlich
Adressat	KV
Verwendung	Kooperationsumfang und Entwicklung überwachen
Kennzahl	Leistungsinterdependenz
Datenquelle	Auftragsplanung des KV
Berechnungsintervall	wöchentlich
Adressat	KV
Verwendung	Leistungsanteile überwachen für Erfolgsverteilung

Tabelle 4.14: *Durchführungsphase - Kundenperspektive.*

Während damit verstärkt die externe Sicht auf die Zusammenarbeit unterstützt wird, lässt die Betrachtung der *Leistungsinterdependenz* Rückschlüsse auf die interne Entwicklung

der Zusammenarbeit zu. Eine Intensivierung der Leistungsinterdependenz kann zum einen darauf zurückgeführt werden, dass zusätzliche Aufgaben mit in die Kooperation einbezogen werden (funktionale Interdependenz). Zum anderen kann die Intensivierung auch darauf zurückgeführt werden, dass sich das Produktspektrum der Kooperation ausdehnt (sachliche Interdependenz).

Darüber hinaus wird im Kooperationscontrolling auch die Entwicklung der Nicht-Kooperationsbereiche einbezogen, da sich Umsatzveränderungen und Imageeffekte durchaus auf alle Bereiche der KMU beziehen und die KMU somit über das Kooperationssegment hinaus von der Partnerschaft profitieren.⁸³²

Nachbereitungsphase Kundenperspektive:	
	Partner 1 jeweils ebenso zu ermitteln von ... Partner 2 ... Partner N
Kennzahl	Umsatzentwicklung im Kooperationssegment
Datenquelle	Buchhaltung der KMU-Partner
Berechnungsintervall	vierteljährlich, basierend auf monatlichen individuellen Erhebungen
Adressat	UL; KV
Verwendung	Kooperationsumfang und Entwicklung beurteilen
Kennzahl	Wiederkauftrate
Datenquelle	Umsatzüberwachung des KV
Berechnungsintervall	vierteljährlich, basierend auf monatlichen individuellen Erhebungen
Adressat	UL; KV
Verwendung	Kundenbindung und Auswirkung auf andere Segmente beurteilen

Tabelle 4.15: Nachbereitungsphase - Kundenperspektive.

Damit ist bereits die *Nachbereitungsphase* erreicht, die aufgrund der dauerhaften Partnerschaft zunächst keine Nachbereitung, sondern vielmehr eine regelmäßige Aufbereitung der Kooperationsentwicklung darstellt. Vergleichbar mit den Quartalsberichten großer Kapi-

⁸³² Im umgekehrten Fall wirkt sich eine verlustreiche Kooperation auch auf die anderen Unternehmensbereiche aus, da sich das Image eines Unternehmens auf seinen gesamten Marktauftritt bezieht.

talgesellschaften werden quartalsweise die aktuellen Entwicklungen des Unternehmens analysiert und bewertet, um darauf aufbauend den Handlungsbedarf für Verbesserungen zu ermitteln.

Die zentrale Erfolgsfrage ist auf die Beurteilung der Partnerschaft durch die Kunden ausgerichtet. Um diese Zufriedenheit anhand möglichst harter Fakten greifbar zu machen, werden zum einen die *Umsatzentwicklung* und zum anderen die *Wiederkauftrate* zusätzlich herangezogen. Damit wird zunächst bestimmt, inwieweit mehr Kunden durch die Zusammenarbeit gewonnen werden konnten. Zudem ist mit Hinblick auf die Langfristigkeit des Erfolgs zu analysieren, ob diese zusätzlichen Kunden auch wiederholt dazu bereit sind, den Kooperationsprodukten ihr Vertrauen zu schenken.

Um den Fokus nicht nur auf den kurzfristigen Kooperationserfolg zu legen, wird auch bei der Strategischen Partnerschaft eine allgemeine, breiter aufgestellte *Renditekennzahl* ermittelt. Damit bei der auf Dauer angelegten Partnerschaft keine Kennzahleninvasion geschaffen wird, wird diese Renditekennzahl trotz der Kooperationsintensivierung nicht monatlich, sondern analog zu den Kennzahlen der Nachbereitungsphase nur vierteljährlich berechnet. Die Auseinandersetzung mit der individuellen Kooperationsbewertung findet seltener und dafür bewusster statt, zudem werden Änderungsmaßnahmen aufgrund des strategischen Charakters der Kooperation nicht so schnell sichtbar wie bei den vorangehenden Kooperationsformen. Um der Intensivierung der Zusammenarbeit Rechnung zu tragen, wird stattdessen zusätzlich eine Risikokennzahl ermittelt, auf die anschließend noch gesondert einzugehen ist.

Für diese Renditekennzahl wird, wie es sich bereits in den Abschnitten 4.4.3.1 und 4.4.3.2 bewährt hat, ein *Scoringmodell* für die subjektive Beurteilung der Kooperationspartner herangezogen. Die entsprechende Kennzahl hat folgende Merkmale:

Renditekennzahl – Strategische Partnerschaft:	
	Partner 1 jeweils ebenso zu ermitteln von ... Partner 2 ... Partner N
Kennzahl	Erfolgswirkung der Partnerschaft
Datenquelle	KV, basierend auf Absatzdaten
Berechnungsintervall	vierteljährlich
Adressat	UL; KV
Verwendung	Entscheidung über Anpassungsbedarf in der Leistungsinterdependenz

Tabelle 4.16: Renditekennzahl - Strategische Partnerschaft.

Um den Beteiligten mehr Entscheidungsspielraum zu geben, können wiederum bis zu zwei Punkte je Dimension vergeben werden, wobei folgende Aspekte in der Bewertung zum Tragen kommen:

- Beurteilung der Kooperationsentwicklung (Zusammenarbeit fruchtbar: ja/nein),
- Beurteilung der individuellen KMU-Entwicklung (Kundenerweiterung: ja/nein),
- Beurteilung des eigenen Know-how (Wissensgenerierung/Wissensabfluss),
- Beurteilung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses (Ausgewogenheit: ja/nein),
- Beurteilung des Nutzen-Verhältnisses zwischen den Partnern (Ausgewogenheit: ja/nein).

Um den *Gesamtnutzen* umfassend bewerten zu können, müssen auch die unternehmenseigenen Ressourcen mit einbezogen werden. Das bedeutet, dass sich jeder Kooperationsverantwortliche kritisch damit auseinandersetzen muss, inwieweit sich zusätzliche Kapazitäten (durch gemeinsame Investitionen) sowie zusätzlich erworbenes Know-how auf die Gesamtunternehmenssituation auswirken.⁸³³ Bei der Addition der individuellen Zufriedenheitswerte gelten wiederum folgende Handlungsempfehlungen:

- Zufriedenheitswert: 0-4: Sicherung der eigenen Interessen
- Zufriedenheitswert: 5-8: Anpassungen in der Leistungsinterdependenz vornehmen
- Zufriedenheitswert: 9-10: SP kann unverändert fortgeführt werden

Darüber hinaus wird nun zusätzlich das *Kooperationsrisiko* berücksichtigt.⁸³⁴ Aufgrund der fehlenden bzw. uneinheitlichen KMU-Controllingbasis können lediglich Schätzwerte angegeben werden, wobei das Ziel auch nicht in der konkreten Erfassung, sondern vielmehr in der bewussten Auseinandersetzung mit dem Risiko liegt.

Dabei wird Risiko im Sinne der KMU-Kooperation als Bindung von Ressourcen verstanden, die während oder auch nach der Kooperation nicht bzw. nicht mehr für eine individuelle Verwendung zur Verfügung stehen.⁸³⁵ Es wird unterschieden zwischen Sunk Costs, also Kosten, die im Kooperationsprozess untergehen, sowie Kosten des Vertrauensverlusts, die durch den Verlust von wettbewerbsrelevanten Informationen an die Konkurrenz entstehen. Folgende Kostenkomponenten werden in der Risikoaufstellung betrachtet:

⁸³³ Bei der Know-how-Entwicklung sind neben dem technischen bzw. dem Produkt-Know-how auch die Erweiterung des Lieferanten- und Kundenstammes sowie das gewonnene Beziehungs-Know-how zu berücksichtigen.

⁸³⁴ Zum generellen Risikomanagement von KMU vgl. Gampenrieder/Greiner (2002), S. 284.

⁸³⁵ Zum Zusammenhang zwischen Kosten und Risiko vgl. Vandenbosch/Dawar (2002), S. 36f. Vgl. auch Form/Hüllmann (2002), S. 693ff.

Risikokennzahl – Strategische Partnerschaft:	
	Partner 1 jeweils ebenso zu ermitteln von ... Partner 2 ... Partner N
Kennzahl	Ressourcenbindung durch die Partnerschaft
Datenquelle	KV, basierend auf Finanzdaten
Berechnungsintervall	vierteljährlich
Adressat	UL; KV
Verwendung	Entscheidung über eigenes Leistungsangebot

Tabelle 4.17: Risikokennzahl - Strategische Partnerschaft.

1. Zeitverbrauch, insbesondere Personalkosten,
2. Investitionskosten, proportionalisiert nach Leistungsabgabe,
3. Materialkosten, insbesondere zusätzliche Lager- und Zinskosten,
4. Zusatzleistungen, insbesondere Logistikkosten,
5. Opportunitätskosten, basierend auf Engpassbewertung,
6. Informationskosten, insbesondere Vertrauensrisiko bewerten.

Die ersten vier Größen lassen sich relativ gut als Richtwerte angeben und gehen somit in die Informationsbereitstellung, insbesondere auch für die Erfolgsaufteilung, mit ein. Die letzten beiden Größen dienen verstärkt der individuellen Beurteilung der Partner und gehen dementsprechend auch lediglich pauschaliert in das individuelle KMU-Controlling der Partner ein. Um über das Potenzial gemeinsamer Rationalisierungsmaßnahmen zu beraten, werden die ersten vier Kostengrößen gegebenenfalls einzeln offen gelegt, von den letzteren beiden Größen ist dies nicht zu erwarten. Trotzdem sind die letzteren beiden Kostengrößen insbesondere vor dem Hintergrund der Ressourcenknappheit der KMU von großer Bedeutung und dürfen keineswegs vernachlässigt werden.

Für eine direkte *Rendite-Risiko-Gegenüberstellung* lassen sich die Kennzahlen aufgrund ihrer unterschiedlichen Konzeption nicht einsetzen.⁸³⁶ Für sich genommen erfüllen die beiden Zusatzkennzahlen nicht die klassischen Anforderungen der Rendite- bzw. Risiko-steuerung, sondern geben lediglich KMU-bezogene Denkanstöße für mögliche Chancen und Herausforderungen der zukünftigen Entwicklung.

⁸³⁶ Um die Risikokennzahl für die traditionelle Kosten-Nutzen-Analyse zu verwenden, kann sie, unter Berücksichtigung des unterschiedlichen Zeitanfalls der Teilgrößen, den jeweiligen Quartalskooperationserlösen gegenübergestellt werden.

Zusammengefasst steht bei der Strategischen Partnerschaft insbesondere der *Entwicklungsbezug* im Mittelpunkt des KKS. Durch die Dauerhaftigkeit der Zusammenarbeit werden die Zeiträume zwischen den Analysetreffen trotz der Kooperationsintensivierung auseinander gezogen.

Nachdem nun drei der vier Perspektiven betrachtet wurden, wird die umfassende Prozessorientierung des KKS sichtbar. Während mit der Lieferanten- und der Kundenperspektive die vor- und nachgelagerten Unternehmensprozesse konkretisiert werden, konzentriert sich die Ressourcenperspektive stärker auf die internen Aspekte der Kooperation. Insgesamt werden damit nicht nur die Voraussetzungen und die Beziehungen, sondern auch die Auswirkungen des kooperativen Verhaltens im operativen KKS behandelt.

4.4.3.4 Zusätzliche Kennzahlen für das Kennzahlensystem der Konzernierung – Die Liquiditätssicherung

Mittelständische Unternehmen gehen eine Konzernierung ein, um mit der einhergehenden Vereinheitlichung der Unternehmensorganisationen *Rationalisierungseffekte* hinsichtlich ihrer Güter-, Informations- und Finanzströme zu erreichen.

Anhand der *Zielorientierung* der Konzernierung werden zwei alternative Ausprägungen voneinander abgegrenzt. Zum einen wird die Konzernierung eingesetzt, um insbesondere hinsichtlich der Finanzierung Rationalisierungseffekte zu erzielen, die Konzernierung verkörpert gewissermaßen eine Finanzholding ohne operative Aufgabenverflechtung. Wesentlich bedeutender gestaltet sich für KMU die Managementholding, bei der eine umfangreiche Verflechtung des operativen Betriebsgeschehens angestrebt wird (vgl. Abbildung 4.39).

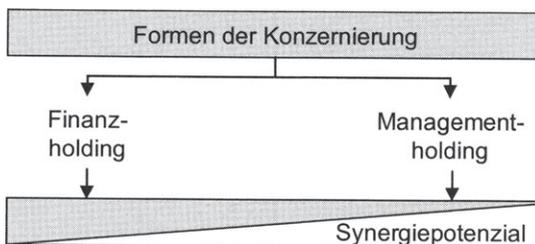


Abbildung 4.39: Formen der KMU-Konzernierung.

Dabei wird Risiko im Sinne der KMU-Kooperation als Bindung von Ressourcen verstanden, die während oder auch nach der Kooperation nicht bzw. nicht mehr für eine individu-

elle Verwendung zur Verfügung stehen.⁸³⁷ Es wird unterschieden zwischen Sunk Costs, also Kosten, die im Kooperationsprozess untergehen, sowie Kosten des Vertrauensverlusts, die durch den Verlust von wettbewerbsrelevanten Informationen an die Konkurrenz entstehen. Folgende Kostenkomponenten werden in der Risikoaufstellung betrachtet:

Das entscheidende Kooperationskriterium besteht demnach im *organisatorischen Fit der KMU*, der Voraussetzung für die notwendigen Anpassungsprozesse in den beteiligten Unternehmen ist. Um zu bestimmen, inwieweit die Partner zueinander passen, ist eine umfangreiche, strategische Unternehmensanalyse notwendig. Inhalt dieser strategischen Analyse ist zum einen die Leistungsseite der Partner, welche die Beschreibung der Ressourcen und Potenziale aller Beteiligten zusammenstellt. Aufgrund der finanziellen Interdependenz der Partner sind darüber hinaus Informationen bezüglich der finanziellen Aufstellung der zukünftigen Partner notwendig.⁸³⁸

Um die *strategischen Voraussetzungen und Vorgaben* in operative Handlungen zu übermitteln, müssen die verschiedenen Zieldimensionen auch in das operative KKS übertragen werden. Da die Leistungsseite bereits anhand der Lieferanten-, Ressourcen- und Kundenperspektive abgedeckt ist, fehlt abschließend noch die Erweiterung um die Finanz- bzw., operativ ausgedrückt, die Liquiditätsperspektive (vgl. Abbildung 4.40).

Für die *operative Prozessbegleitung* treffen sich die Partner in wöchentlichem bis maximal monatlichem Abstand, um die laufende Geschäftsentwicklung anhand der Daten aus dem operativen KKS zu analysieren. Diese Erfolgsanalyse gleicht der unternehmensindividuellen Erfolgsrechnung und stellt sowohl auf die Unterschiede als auch auf die Gemeinsamkeiten zwischen den Partnern ab. Im Falle der Managementholding findet darüber hinaus der tägliche Geschäftskontakt statt, bei dem Aufgaben aufgeteilt und Aufträge gemeinsam erbracht werden. Je nach Aufgabeninterdependenz ist dabei die Investition in ein gemeinsames, alle Geschäftstätigkeiten umfassendes Informationssystem erwägenswert.⁸³⁹ Aufgrund des erheblichen Einführungsaufwands für die Vereinheitlichung von Auftragsverwaltung und Buchführung reicht in der Regel trotz der hohen Leistungsinterdependenz eine Abstimmung der Daten im Rahmen des Controllings aus.

⁸³⁷ Zum Zusammenhang zwischen Kosten und Risiko vgl. Vandenbosch/Dawar (2002), S. 36f. Vgl. auch Form/Hüllmann (2002), S. 693ff.

⁸³⁸ Vgl. Stemmler/Seuring (2003), S. 30 sowie S. 32.

⁸³⁹ In Bezug auf die Probleme der Datenintegration vgl. Meier et al. (2004a), S. 87.

Anbahnungsphase: • eine Kennzahl je Partner	Vorbereitungsphase: • zwei Kennzahlen je Partner	Durchführungsphase: • drei Kennzahlen je Partner	Nachbereitungsphase: • eine Kennzahl je Partner	Interne Ressourcen
Anbahnungsphase: • zwei Kennzahlen je Partner	Vorbereitungsphase: • zwei Kennzahlen je Partner	Durchführungsphase: • zwei Kennzahlen je Partner	Nachbereitungsphase: • zwei Kennzahlen je Partner	Lieferantenzuverlässigkeit
Anbahnungsphase: • zwei Kennzahlen je Partner	Vorbereitungsphase: • zwei Kennzahlen je Partner	Durchführungsphase: • zwei Kennzahlen je Partner	Nachbereitungsphase: • zwei Kennzahlen je Partner	Kundenbindung
Anbahnungsphase: • zwei Kennzahlen je Partner	Vorbereitungsphase: • zwei Kennzahlen je Partner	Durchführungsphase: • eine Kennzahl je Partner	Nachbereitungsphase: • drei Kennzahlen je Partner	Liquiditätssicherung
zwei gemeinsame Renditekennzahlen				

Abbildung 4.40: Kennzahlen der Konzernierung.

Die *Verlässlichkeit* der Partner sowohl hinsichtlich ihrer Leistungsabgabe als auch hinsichtlich ihrer Informationsübermittlung wird durch den Risikoverbund, der zwischen den Partnern besteht, gesichert, da die Beteiligten rechtlich sowie eingeschränkt auch wirtschaftlich voneinander abhängig sind. Um diesen Risikoverbund auch in den Köpfen aller Beteiligten zu verankern, spiegeln sich die gleichen Ziele in der Verwendung der gleichen Managementinstrumente und insbesondere in den gleichen Kennzahlen des KKS für alle Mitarbeiter der beteiligten KMU wider.

Damit gewährleistet das KKS die umfassende Basis für die *gemeinsame Unternehmensanalyse*. Das KKS wird nicht lediglich losgelöst im Kooperationsbereich eingesetzt, sondern bildet die gemeinsame Grundlage des operativen Controllings innerhalb des nun nicht mehr individuellen KMU-Controllings. Aufbauend auf der laufenden und umfassenden Informationsversorgung bezüglich der wesentlichen operativen Erfolgsstellgrößen können die KMU darüber hinaus bedarfsgerecht weitere Analysen durchführen.

Erster Baustein der Informationsversorgung ist die Statusbeschreibung der individuellen Kooperationspartner in der *Anbahnungsphase*. Dabei wird ein zunächst noch allgemeines Bild über die Identität der zukünftigen Partner zusammengestellt, um die Größe und Vergleichbarkeit der Beteiligten daran zu beurteilen.

Da vor Kooperationsabschluss noch kein vertraulicher Datenaustausch möglich ist, werden lediglich allgemeine Informationen über das Leistungs- und das Kundenspektrum gesammelt und aufbereitet. Diese Informationen münden in die entsprechenden Finanzgrößen, wobei insbesondere die Bilanzsumme und der Gewinn der jeweiligen Partnerunternehmen herangezogen werden.⁸⁴⁰ Die *Bilanzsumme* gibt Aufschluss über die Unternehmensgröße, wobei eine daran anschließende Auseinandersetzung mit der eigentliche Bilanz der Partner erste Hinweise auf die jeweilige Vermögens- und Finanzstruktur gibt. Mit dem *Gewinn* werden die aktuellen Erfolgspotenziale aufgezeigt. Dabei sollten außerordentliche Einflüsse auf den Gewinn (Ergebnis der außerordentlichen Geschäftstätigkeit) explizit herausgerechnet werden, um einen möglichst objektiven Eindruck über das operative Ergebnis der Partner abzugeben. Mit den Informationen aus der Anbahnungsphase können die KMU bereits entscheiden, ob die Unternehmen zueinander passen und ob die Investition finanziell tragbar und auch lohnenswert erscheint.

Anbahnungsphase Liquiditätsperspektive:	
	Partner 1 jeweils ebenso zu ermitteln von ... Partner 2 ... Partner N
Kennzahl	Bilanzsumme
Datenquelle	Buchhaltung der KMU-Partner
Berechnungsintervall	zu Beginn
Adressat	UL; KV
Verwendung	Größe und Leistungsumfang approximieren
Kennzahl	Gewinn
Datenquelle	Buchhaltung der KMU-Partner
Berechnungsintervall	zu Beginn
Adressat	UL; KV
Verwendung	Kooperationschancen abschätzen

Tabelle 4.18: Anbahnungsphase - Liquiditätsperspektive.

⁸⁴⁰ Dethlefs (1996), S. 72, verweist zwar darauf, dass Informationen aus der externen Rechnungslegung aufgrund der anderen Zielsetzung nur bedingt zur Informationsgewinnung herangezogen werden können, für einen ersten Eindruck im Rahmen der Anbahnungsphase reichen diese Informationen jedoch aus.

Um die bereits angesprochenen Rationalisierungspotenziale aufdecken zu können, werden in der *Vorbereitungsphase* die Liquiditätskennzahlen weiter spezifiziert.

Mit dem *Verschuldungsgrad* wird die Kapitalstruktur des Unternehmens analysiert, indem das Fremd- und das Eigenkapital ins Verhältnis zueinander gesetzt werden. Dabei werden mit dem Fremdkapital die finanziellen Verpflichtungen hinsichtlich der Bedienung der Zins- und Tilgungsansprüche zusammengefasst. Das Eigenkapital kann demgegenüber zur Beurteilung der finanziellen Unabhängigkeit des Partners herangezogen werden. Darüber hinaus markieren die *Kapitalkosten* die Mindestrentabilität der einzelnen Partnerunternehmen. Dabei werden sowohl die erforderliche Fremdkapitalverzinsung als auch die individuelle Eigenkapitalrentabilität berücksichtigt.

Vorbereitungsphase Liquiditätsperspektive:	
	Partner 1 jeweils ebenso zu ermitteln von ... Partner 2 ... Partner N
Kennzahl	Verschuldungsgrad
Datenquelle	Buchhaltung der KMU-Partner
Berechnungsintervall	zu Beginn; vierteljährliche Aktualisierung
Adressat	UL; KV
Verwendung	Unternehmensstruktur und Potenziale analysieren
Kennzahl	Kapitalkosten
Datenquelle	Buchhaltung der KMU-Partner
Berechnungsintervall	zu Beginn; vierteljährliche Aktualisierung
Adressat	UL; KV
Verwendung	finanzielle Verpflichtungen approximieren

Tabelle 4.19: *Vorbereitungsphase - Liquiditätsperspektive.*

Sind die strukturellen Änderungen in die Wege geleitet, so beginnt die laufende Überwachung der Auswirkungen im Rahmen der *Durchführungsphase*. Über die Beurteilung der operativen Prozesse hinaus muss sichergestellt werden, dass alle Verpflichtungen der Kooperation eingehalten werden, ein gängiger Maßstab dafür ist das *Working Capital* der Kooperation. Mit den kurzfristigen Verbindlichkeiten werden auf der einen Seite die ope-

rativen Verpflichtungen zusammengefasst, welche die Kooperationsverantwortlichen jederzeit im Auge behalten müssen. Dem steht auf der anderen Seite das jeweilige Umlaufvermögen gegenüber, mit dem die kurzfristige Bedienung dieser Verbindlichkeiten approximiert wird. Somit dient die Gegenüberstellung im Working Capital der laufenden Risikobestimmung, da im Bedarfsfall die kurzfristigen Verbindlichkeiten prinzipiell durch das vorhandene Umlaufvermögen gedeckt werden können.

Durchführungsphase Liquiditätsperspektive:	
	Partner 1 jeweils ebenso zu ermitteln von ... Partner 2 ... Partner N
Kennzahl	Working Capital
Datenquelle	Buchhaltung der KMU-Partner
Berechnungsintervall	wöchentlich
Adressat	KV, bei Bedarf auch UL
Verwendung	Risikobestimmung; Abschätzung des aktuellen Geschäftsvolumens

Tabelle 4.20: Durchführungsphase - Liquiditätsperspektive.

Auch bei der Konzernierung wird die *Nachbereitungsphase* als regelmäßige Aufbereitung der laufenden Geschäftstätigkeit verstanden. Es wird hinterfragt, wie sich die wesentlichen finanziellen Stellgrößen entwickeln und welche Auswirkungen dem Rationalisierungsprozess zugeordnet werden können. Dabei wird unterschieden zwischen den drei Tätigkeitsbereichen operative Geschäftstätigkeit, Investition und Finanzierung, die sich in den drei verschiedenen Cash-Flow-Größen widerspiegeln. Die gemeinsame Betrachtung erfolgt unternehmensübergreifend, der Zeitvergleich der vierteljährlich ermittelten Größen zeigt, inwieweit und in welchen Bereichen die Integration der KMU voranschreitet. Mit den drei *Cash-Flow-Größen* werden abschließend alle wesentlichen Bereiche der KMU-Kooperation berücksichtigt. Die starke Liquiditätsfokussierung entspricht dabei dem eher operativ verankerten Erfolgsdenken der KMU, das sich, wie die Untersuchungen der Praxis gezeigt haben, stärker an der kurzfristigen Zahlungsfähigkeit als an der langfristigen Gewinnentwicklung orientiert.

Nachbereitungsphase Liquiditätsperspektive:	
Partner 1 jeweils ebenso zu ermitteln von ... Partner 2 ... Partner N	
Kennzahl	Operativer Cash-Flow (Cash-Flow I)
Datenquelle	Buchhaltung der KMU-Partner
Berechnungsintervall	vierteljährlich
Adressat	UL; KV
Verwendung	Volumen der operativen Geschäftstätigkeit bestimmen
Kennzahl	Cash-Flow aus Investitionstätigkeit (Cash-Flow II)
Datenquelle	Buchhaltung der KMU-Partner
Berechnungsintervall	vierteljährlich
Adressat	UL; KV
Verwendung	Investitionstätigkeit und damit Agilität bestimmen
Kennzahl	Cash-Flow aus Finanzierungstätigkeit (Cash-Flow III)
Datenquelle	Buchhaltung der KMU-Partner
Berechnungsintervall	vierteljährlich
Adressat	UL; KV
Verwendung	Finanzierungstätigkeit und damit einhergehende Risiken bestimmen

Tabelle 4.21: Nachbereitungsphase - Liquiditätsperspektive.

Dennoch muss natürlich auch die Erfolgsentwicklung analysiert werden, so dass mit Bezug auf die *Renditekennzahl* zusätzlich auf den Erfolg abgestellt wird. Aufgrund der zusätzlichen Integration der Liquiditätsgrößen wird die konkrete Berechnung von Rentabilitätsgrößen mit Kooperationsbezug erleichtert. Die zunehmende Kooperationsintensität bedarf zudem auch einer direkten Erfolgsermittlung, die über die qualitative Bewertung der Zusammenarbeit hinaus den tatsächlichen Erfolg erfasst. Dementsprechend wird an dieser Stelle die Berechnung eines Kooperations-Economic-Value-Added (KEVA) eingeführt, der für die Beurteilung der Wertentwicklung der Konzernierung herangezogen wird. Damit wird auch der Shareholder-Orientierung in den KMU Rechnung getragen, da sich das

EVA-Konzept mit der Wertsteigerung als der Differenz zwischen der realisierten Rendite und den geforderten Kapitalkosten auseinandersetzt.⁸⁴¹

Mit dem *KEVA* wird, natürlich vereinfacht und an die Voraussetzungen der mittelständischen Erfolgsermittlung angepasst, ein vielseitig diskutiertes Konzept aus Literatur und Praxis aufgegriffen, welches die Rendite- und Risikobewertung in einem Konzept vereint.⁸⁴² Dabei werden zunächst das investierte Gesamtkapital (Bilanzsumme) und die Kapitalkosten der jeweiligen Unternehmen, die bereits im Rahmen der Liquiditätsperspektive bestimmt wurden,⁸⁴³ aufgegriffen und zu dem jeweiligen Geschäftsergebnis der Partner ins Verhältnis gesetzt.

Gegenüber diesem unternehmensindividuellen EVA werden nun im KEVA die Werte der Partner zusammengefasst, um die kooperationsumfassende Wertentwicklung zu betrachten. Dazu werden das periodisierte Ergebnis des Kooperationsgeschäfts und der Durchschnitt der Kapitalkosten der Kooperationspartner als Approximationsgröße herangezogen. Somit wird ermittelt, welche Werte mit der Kooperation über die Erwirtschaftung der Mindestrendite hinaus geschaffen werden. Die Beurteilung der Wertschaffung orientiert sich dabei an dem im Rahmen der Kooperation investierten Kapital, welches für die Erwirtschaftung dieser Rendite eingesetzt wurde.

Quantitative Renditekennzahl - Konzernierung:	
	Partner 1 jeweils ebenso zu ermitteln von ... Partner 2 ... Partner N
Kennzahl	Kooperations-Economic-Value-Added
Datenquelle	KV, basierend auf Buchhaltungsdaten
Berechnungsintervall	vierteljährlich
Adressat	UL; KV
Verwendung	Beurteilung der Wertentwicklung der KMU-Kooperation

Tabelle 4.22: Renditekennzahl I - Konzernierung.

⁸⁴¹ Vgl. Kempen (1998), S. 197f.

⁸⁴² Zum EVA vgl. grundlegend Crasselt/Schremper (2000), S. 813ff.

⁸⁴³ Auf die Berechnungsarithmetik des EVA geht Steinhardt (2002), S. 365, ein, indem er einen EVA-Werttreiberbaum aufstellt und daran die Zusammenhänge zwischen den verschiedenen Kennzahlen der Liquiditätsperspektive erläutert.

Um das KEVA-Konzept in den KMU anwenden zu können, wird auf die vieldiskutierte richtige *Bestimmung der Kennzahlengrößen* verzichtet und stattdessen werden die in der Buchhaltung vorhandenen Ergebnisgrößen verwendet.⁸⁴⁴ Möglichst sollte es sich bei dem Geschäftsergebnis um eine operative Gewinngröße nach Steuern aber eben vor Zinsen (werden in den Kapitalkosten berücksichtigt) handeln, um daran die Entwicklung der operativen Geschäftstätigkeit zu beurteilen. Bei den Kapitalkosten muss sowohl das Fremdkapital als auch das Eigenkapital berücksichtigt werden,⁸⁴⁵ um die strukturellen Finanzierungsunterschiede zwischen den Partnern auszugleichen. Weitere Spezifizierungen sind kooperationsindividuell zu bestimmen, und hängen insbesondere von den jeweils benutzten Ergebnisgrößen der einzelnen Partner ab. Dabei ist zu bedenken, dass es insbesondere auf die Veränderung des KEVA zur Beurteilung der Wertentwicklung und weniger auf die konkreten Einzelwerte des KEVA ankommt.

Als vorteilhaft bei der Verwendung des KEVA erweist sich die Möglichkeit, im ersten Schritt einen direkten Leistungsvergleich zwischen den beteiligten Partnern durchzuführen. Zudem wird mit dem KEVA indirekt die Wertorientierung im Zielkatalog der Unternehmen manifestiert, da jeweils die Auswirkungen einzelner Maßnahmen und Strategien auf die Veränderung des KEVA bezogen werden können.⁸⁴⁶ Die KMU nutzen somit eine Kennzahl, mit der sie die Werthaltung unternehmerischer Aktivitäten abschätzen und anhand des Vergleichs mit dem aktuellen Gesamt-KEVA beurteilen können.⁸⁴⁷ Weitere Abwandlungen des KEVA bieten darüber hinaus Ansatzpunkte für die Bewertung der Leistungsverteilung innerhalb der Kooperation (Erfolgsverteilung) oder sogar innerhalb der KMU (variable Entlohnung einzelner Mitarbeiter).

Da die Rendite- und Risikobewertung bereits im KEVA vereint werden, erfolgt keine weitere Berechnung einer spezifischen Risikokennzahl. Jedoch wird zusätzlich auf die *qualitative Renditebewertung* der vorangehenden Kooperationsformen zurückgegriffen, um auch bei der Konzernierung die Ansatzpunkte für qualitative Unzufriedenheiten und Konflikte mit einzubeziehen.

⁸⁴⁴ Dabei ist jedoch darauf zu achten, dass die Einzelgrößen der Kooperationspartner nach vergleichbaren Kriterien gebildet wurden, um somit überhaupt die Aggregation in eine Gesamtgröße ermöglichen zu können. Unterschiedliche Berechnungsmethoden müssen demnach vor der Zusammenfassung neutralisiert werden, auf weitere Anpassungsmaßnahmen soll an dieser Stelle aus Komplexitätsgründen verzichtet werden.

⁸⁴⁵ Zur Bedeutung kalkulatorischer Eigenkapitalkosten vgl. Dethlefs (1996), S. 78.

⁸⁴⁶ Vgl. Fischer/Vielmeyer (2002), S. 286f.

⁸⁴⁷ Zur Kombination von Wertmanagement und Balanced Scorecard-Einsatz vgl. Voggenreiter/Jochen (2002), S. 617ff.

Qualitative Renditekennzahl - Konzernierung:	
	Partner 1 jeweils ebenso zu ermitteln von ... Partner 2 ... Partner N
Kennzahl	Erfolgswirkung der Kooperation
Datenquelle	KV, basierend auf qualitativer Kooperationsanalyse
Berechnungsintervall	vierteljährlich
Adressat	UL; KV
Verwendung	Entscheidung über strategischen und operativen Anpassungsbedarf

Tabelle 4.23: Renditekennzahl II - Konzernierung.

Dabei werden wiederum fünf Fragestellungen mit jeweils bis zu zwei Punkten je Frage bewertet, aufaddiert und je nach Anteil an der Konzernierung zum gemeinsamen *Zufriedenheitswert* aggregiert. Die Fragestellungen beziehen sich auf die Veränderung der gesamten Unternehmenssituation der beteiligten KMU und lauten:

- Beurteilung der Zuliefersituation (Verbesserung: ja/nein),
- Beurteilung der Produktionsbedingungen (Verbesserung: ja/nein),
- Beurteilung der Kundenbindung (Verbesserung: ja/nein),
- Beurteilung der Finanzierungssituation (Verbesserung: ja/nein),
- allgemeine Beurteilung der Arbeitsbedingungen innerhalb der Kooperation (Operativer Fit der KMU: ja/nein).

Die gemeinsame Entwicklung steht im Mittelpunkt der Konzernierung, dementsprechend reflektiert das KKS alle Bereiche der potenziellen Zusammenarbeit. Da mit dem hohen finanziellen Risiko der Konzernierung die Desinvestitionsstrategie für KMU in der Regel nahezu ausgeschlossen ist, fällt die Konsequenz aus der Beurteilung der Zufriedenheitswerte moderater aus als bei den vorangehenden Kooperationsformen:

- Zufriedenheitswert: 0-4: Suche nach strategischen Verbesserungspotenzialen
- Zufriedenheitswert: 5-8: Suche nach operativen Verbesserungspotenzialen
- Zufriedenheitswert: 9-10: Konzernierung kann unverändert fortgeführt werden

Insbesondere wenn die Zufriedenheitswerte über mehrere Monate im untersten Bereich verharren, sind strategische Änderungsmaßnahmen anzuraten. Diese müssen sich sowohl auf die Umgestaltung der Zusammenarbeit als auch auf die Kommunikation zu den Mitarbeitern und Verantwortlichen beziehen, da oftmals nicht die strategische Aufstellung der Kooperation, sondern die Unzufriedenheit bzw. Angst der Mitarbeiter mit bzw. vor den Änderungen zu der negativen Beurteilung führen.

Mit der Liquiditätsperspektive wird das operative KKS abgerundet, da alle operativen Entscheidungsbereiche in den verschiedenen Kennzahlen berücksichtigt werden. Je mehr Perspektiven zusätzlich einbezogen werden, desto mehr Querbezüge können zwischen den Kennzahlen aufgezeigt werden. Da sich viele Einzelentscheidungen der ersten drei Perspektiven in der Liquiditätsperspektive widerspiegeln, gewährt der Gesamtüberblick zudem eine indirekte Konsistenzprüfung des KKS. Die Einsatzbereiche und Potenziale des KKS werden in Abschnitt 4.5 weiter konkretisiert.

4.5 Die Implementierung des Kooperationscontrollings

Nachdem die verschiedenen Kennzahlen für die unterschiedlichen Lebensphasen und Kooperationsformen nun eingeführt sind, wird im folgenden Abschnitt die Implementierung des KKS konkretisiert. Zunächst geht es darum, wie das KKS zur Unterstützung des Kooperationsprozesses eingesetzt wird und welche Entscheidungsbereiche unterstützt werden (Abschnitt 4.5.1). Dabei ist auch auf die Frage nach der Kommunikation und Archivierung der Kennzahlen einzugehen. Ein weiterer wesentlicher Punkt ist die Auseinandersetzung mit der Kennzahlenverkettung. Abschnitt 4.5.2 setzt sich mit dem Gesamt-KKS auseinander und zeigt auf, welche Zusammenhänge und damit welche Interpretationsspielräume im KKS enthalten sind. Abschließend wird auf die Verknüpfung zum strategischen Controlling der einzelnen Kooperationspartner eingegangen (Abschnitt 4.5.3).

4.5.1 Controllingimplementierung im Kooperationsprozess

4.5.1.1 Die Prozessunterstützung durch das KKS

Mit der umfassenden Informationsbereitstellung durch das KKS wird die Grundlage für die *Entscheidungsunterstützung* im Kooperationsprozess gelegt. Dabei werden, je nach Kooperationsintensität, jeweils die zentralen Erfolgsfaktoren der Kooperationsform thematisiert und anhand verschiedener Kennzahlen berücksichtigt.

Im Mittelpunkt steht der Prozessbezug der Kennzahlen, wobei sich die einzelnen Kooperationsformen auf unterschiedliche Bereiche des *Leistungserstellungsprozesses* beziehen (vgl. nochmals Abbildung 4.33). Mit der Operativen Zusammenarbeit wird vornehmlich

die *Lieferantenperspektive* beleuchtet, die Rahmenvereinbarung konzentriert sich auf die *internen Produktionsbedingungen*. Während bei der Strategischen Partnerschaft zusätzlich die *Kundenbeziehungen* betrachtet werden, wird das Gesamtbild bei der Konzernierung mit der Analyse der *Liquiditätslage* komplettiert.

Weitere *Entscheidungstatbestände* wie die Gestaltung der Kooperationsorganisation, Personalfragen oder die Forschung und Entwicklung bleiben im hier vorgestellten Grundmodell des KKS zunächst unberücksichtigt, da sie nicht zum operativen Tagesgeschäft zu zählen sind. Sollten derartige Sachverhalte jedoch eine größere Bedeutung für die Kooperationsentwicklung bekommen, so lässt sich das operative KKS um zusätzliche Dimensionen erweitern.⁸⁴⁸ Werden beispielsweise Mitarbeiter speziell für die Erfüllung der Kooperationsaufgaben eingestellt, so lässt sich ihre Entwicklung im Kooperationsprozess anhand von Auftrags-, Leistungs- und Erfolgskennzahlen nachvollziehen und beurteilen. Auch die gemeinsame Forschung und Entwicklung kann mithilfe von Kennzahlen zur Aufgabenverteilung und Erfolgsbeurteilung eingefangen und begleitet werden. Bedeutend für die Erweiterung des KKS ist, dass stets die operative Umsetzung des Kooperationsvorhabens bzw. die Prozessbegleitung in den Vordergrund gerückt werden.

Bevor diese operative Umsetzung beginnen kann, findet die *strategische Initiierung* der Kooperation statt. Dazu treffen sich die potenziellen Kooperationspartner vorab, um über die Ziele und die Strategien für die Realisation der Kooperationsprojekte zu diskutieren.⁸⁴⁹ Wie bereits in Abschnitt 4.4 angesprochen, müssen sich die Partner dafür zunächst gegenseitig kennen lernen, ihre gegenseitigen Potenziale abschätzen und definieren, die Kooperationsform bestimmen und darauf aufbauend die Kooperationsaufgaben spezifizieren und verteilen. Mit der organisatorischen Gestaltung der Zusammenarbeit werden zum einen die Ansprechpartner für die Zusammenarbeit in den einzelnen KMU benannt und zum anderen die Unterstützung der Kooperationsprozesse durch ein gemeinsames Controllingssystem, nämlich das KKS, vereinbart (vgl. Abbildung 4.41).

Sobald sich die Kooperationspartner auf die organisatorische Umsetzung sowie insbesondere die Anwendung des KKS verständigt haben, wird mit der eigentlichen Kooperationsumsetzung begonnen. Zunächst werden, gewissermaßen rückwirkend, die Kooperationsziele festgehalten und die Aufgabenverteilung anhand der jeweiligen KMU-Kernkompetenzen nachvollzogen.

Als Ergebnis der *Anbahnungsphase* wird dazu der Status quo der beteiligten Unternehmen aufgezeigt, um damit eine mögliche Vergleichsbasis für die spätere Beurteilung des Kooperationserfolgs zu schaffen. In der *Vorbereitungsphase* werden die Kooperationsziele näher spezifiziert, so dass zu Beginn der Kooperationsdurchführung sowohl die Ist-

⁸⁴⁸ Vgl. dazu analog die Erweiterungsfähigkeit der Balanced Scorecard nach Fernandez (2004), S. 46.

⁸⁴⁹ Zur Konkretisierung von übergeordneten Zielen vgl. Schnetzler/Schönsleben (2005), S. 17.

Situation als auch der angestrebte Soll-Zustand beschrieben sind. Bis an dieser Stelle wird das KKS noch nicht zeitgleich zum Entscheidungsprozess eingesetzt, da sich die Partner zu Beginn noch nicht über die Umsetzungsdetails (wie die Begleitung der Kooperation mit dem KKS) verständigt haben. Die Anbahnungs- und Vorbereitungsphase werden dementsprechend im KKS zeitverzögert umgesetzt, um die strategischen Vorgaben der Kooperationsplanung für die operative Kooperationsumsetzung aufzubereiten.

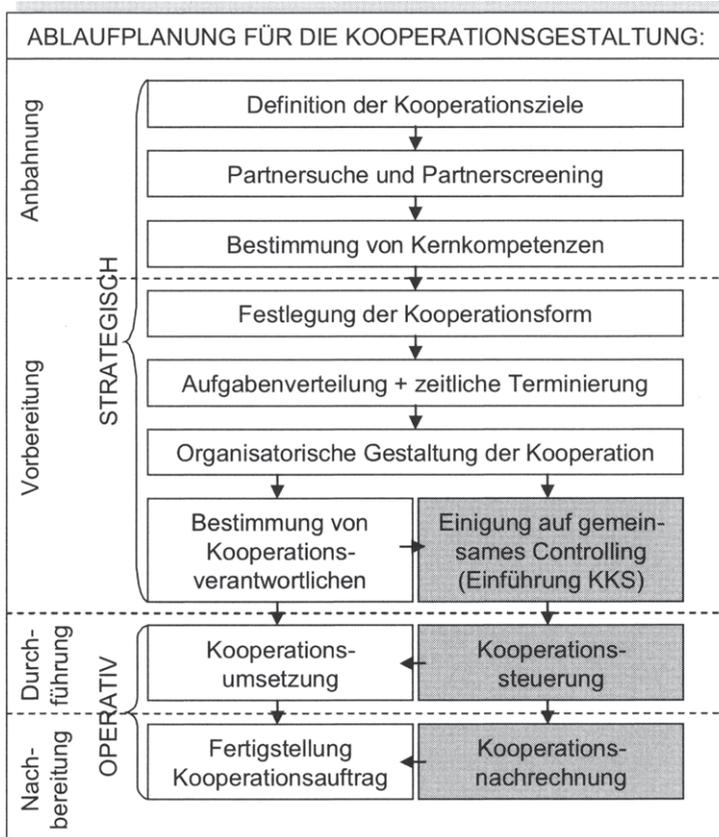


Abbildung 4.41: Ablaufplanung der Kooperationsgestaltung.

Die darauf folgenden Phasen werden nun mithilfe des KKS vorbereitet und begleitet, indem im Rahmen der *Durchführungsphase* verschiedene Kennzahlen zur Analyse der Kooperationsentwicklung herangezogen werden. Abschließend bzw. in regelmäßigen Abständen erfolgt in der *Nachbereitungsphase* die Aufbereitung des Kooperationserfolgs. Hierbei werden die ursprünglichen Kooperationsziele mit den realisierten Erfolgen verglichen sowie eine generelle Erfolgsbeurteilung abgegeben.

Somit enthält das KKS sowohl *Bestands-* als auch *Bewegungsdaten*, um einerseits Situationen zu beschreiben und andererseits Prozesse zu begleiten. Neben der laufenden Prozessüberwachung ermöglicht der Vergleich der Bestandskennzahlen aus Anbahnungs- und Nachbereitungsphase somit eine umfassende Erfolgsbeurteilung.

Darüber hinaus besteht das KKS zum einen aus *quantitativen Zahlenangaben* und zum anderen aus *qualitativen Informationen*. Obwohl eher untypisch für die Verwendung von Kennzahlensystemen, werden auch qualitative Informationen mit einbezogen, um eine umfassende Informationsaufbereitung sicherzustellen.

<i>Merkmale des Kooperations-Kennzahlen-Systems:</i>	
<i>Dimensionen:</i>	Berücksichtigung verschiedener Erfolgsfaktoren
<i>Unternehmensbezug:</i>	Verwendung KMU-interner sowie unternehmensübergreifender Kennzahlen
<i>Wirkungsbezug:</i>	Transformation der Strategie in operative Kennzahlen
<i>Zeitbezug:</i>	Einsatz vorlaufender, begleitender und nachlaufender Kennzahlen
<i>Informationsbezug:</i>	Erfassung von Bestands- und Bewegungsdaten
<i>Informationsmaterial:</i>	Berücksichtigung von quantitativen und qualitativen Informationen
<i>Objektivität:</i>	Verwendung von objektiven Fakten und subjektiven Einschätzungen

Abbildung 4.42: Merkmale des KKS.

Ein weiterer Punkt, der zur Ausgeglichenheit der Informationsaufbereitung beiträgt, ist die Berücksichtigung von *objektiviertem Faktenwissen* sowie *subjektiven Einschätzungen* bzw. individuellen Beurteilungen.⁸⁵⁰ Neben der zielbezogenen Erfolgsanalyse wird zusätzlich eine individualisierte Renditekennzahl herangezogen, bei der die persönliche Zufriedenheit der Kooperationsverantwortlichen anhand des in Abschnitt 4.4 beschriebenen Scoringmodells abgefragt wird. Unterschwellige Unzufriedenheiten sowie Defizite bei der Mitarbeitermotivation können somit unabhängig von der kurzfristigen Erfolgssituation frühzeitig aufgedeckt und beeinflusst werden.

Mit den genannten Merkmalen (vgl. auch Abbildung 4.42) wird die breite und ausgeglichene Konzeption des KKS verdeutlicht, die zur umfassenden Entscheidungsunterstützung

⁸⁵⁰ Vgl. Haupt (2004), S. 425ff.; der zwischen neutralen Aktivitätskennzahlen und bewerteten Qualitätskennzahlen unterscheidet. Vgl. insbesondere auch Zäh et al. (2003), S. 365.

im Kooperationsprozess beiträgt. Aufgrund der genauen Abstimmung auf die Bedürfnisse der jeweiligen Kooperation sowie die Beschränkung auf ein Instrument der Informationsversorgung lassen sich dabei schlanke Controllingstrukturen realisieren, die den Potenzialen des KMU-Controllings bestmöglich entsprechen. Durch den Verzicht auf aufwändige Berechnungen und Ermittlungen wird die zeitnahe Verfügbarkeit der Informationen gewährleistet, die umfassende Zusammenstellung der Informationen legt die Basis für die weiteren Controllingaufgaben der Planung, Koordination sowie Rationalitätsüberwachung.

Zur Beschreibung der KKS-Umsetzung werden in den folgenden Abschnitten die Kommunikation sowie die Archivierung der Kooperationskennzahlen konkretisiert.

4.5.1.2 Die Kommunikation im KKS

Das operativ ausgerichtete KKS wird in erster Linie dazu eingesetzt, die Kooperationsstrategie *in gemeinsame Handlungen umzusetzen*. Dazu muss allen Beteiligten die Strategie vermittelt werden, damit sich jedes KMU und jeder Mitarbeiter in den KMU bei der Realisation an der gemeinsamen Strategie orientieren kann. Da der Kooperationserfolg entscheidend von den Fähigkeiten der einzelnen KMU und damit von der Motivation und Kompetenz der KMU-Mitarbeiter abhängt, müssen diese weitestgehend in die Informationsübermittlung integriert werden.

- Die Informationsaufbereitung versetzt die beteiligten Partner in die Lage, sowohl ihre Kosten als auch den zu erwartenden Nutzen aus der Kooperation allgemein zu prognostizieren, um daraufhin die eigene Einsatzbereitschaft zu dimensionieren.
- Darüber hinaus werden die Kooperationspartner über die laufenden Prozesse informiert, um ihren Leistungsbeitrag konkret planen und koordinieren zu können. Damit setzt das operative KKS die Feedback-Schleife für die individuelle strategische Planung der einzelnen KMU.

Die Bestimmung der eigenen Leistungsbereitschaft betrifft nicht nur die Kooperationsverantwortlichen in den KMU, sondern alle an der Kooperation beteiligten Mitarbeiter. Die *Kommunikation* von Zielvorgaben und Entwicklungsschritten in die Partnerunternehmen hinein ist dementsprechend die grundlegende Erfolgsvoraussetzung. Häufig ergeben sich durch die veränderte Unternehmenssituation (durch die Kooperation) zunächst Unsicherheiten bei den Mitarbeitern, die daraufhin zu Unzufriedenheiten und fehlender Leistungsbereitschaft führen. Damit die betroffenen Mitarbeiter die Relevanz der Kooperationsaufträge für das KMU und die Auswirkungen auf ihre jeweilige Arbeitsplatzgestaltung richtig einschätzen können, werden sie in die Planung und Umsetzung der Kooperation weitestgehend integriert.

Da sich KMU, wie bereits in Abschnitt 2 grundlegend dargestellt, durch flache Hierarchien und kurze Entscheidungswege kennzeichnen, liegt bei den Mitarbeitern auch in Bezug auf

die Kooperation eine große *Entscheidungsbefugnis*. Die Informationsaufbereitung stellt dementsprechend die Basis für die interaktive Planung, Koordination sowie die umfassende Rationalitätssicherung dar, indem die benötigten Informationen schnellstmöglich an die mitwirkenden Abteilungen und Mitarbeiter weitergeleitet werden.

Die *Kooperationsverantwortlichen* selektieren dabei, welche Informationen zum einen für die Mitarbeiter relevant sind und zum anderen auch von den Mitarbeitern eingesehen werden dürfen. Im Mittelpunkt der Informationsweitergabe stehen demzufolge insbesondere die Prozesskennzahlen für die Strukturierung der Arbeitsaufträge. Die KMU-internen Informationsempfänger lassen sich in zwei Gruppen einteilen:

- Die von der Kooperation betroffenen *Büromitarbeiter/Sachbearbeiter* bekommen jeweils die vollständige Liste mit allen aktualisierten Kennzahlen in Kopie ausgehändigt und erhalten somit die Gesamtentwicklung zur Kenntnisnahme. Dabei ist es sinnvoll, dass bereits während der Kennzahlenerstellung/-weiterleitung auf ein einheitliches Format geachtet wird, welches nach verschiedenen Informationsfeldern, zum Beispiel den Lebensphasen, untergliedert ist. Somit können aktuell benötigte Informationen schneller aus den Gesamtinformationen herausgefiltert werden. Da nur wenige Mitarbeiter direkt von den Kooperationsprozessen betroffen sind, bleibt der Kommunikationsaufwand innerhalb der KMU-Verwaltung gering.⁸⁵¹
- Für die *Produktions- und Logistikmitarbeiter* der KMU eignet sich die Informationsaufbereitung durch Aushänge am Schwarzen Brett der Produktion.⁸⁵² Während die konkreten Arbeitsaufträge analog zu den Nicht-Kooperations-Aufträgen anhand von Arbeitskarten oder Werkstattaufträgen weitergeleitet werden, werden am Schwarzen Brett die allgemeinen Zielvorgaben sowie die aktuelle Prozessqualität und somit der Kooperationserfolg veröffentlicht. Während auch die Lieferanten- und Kundenkennzahlen für die Beurteilung der Lieferbedingungen bzw. der Kundenanforderungen relevant sind, spielen die Liquiditätskennzahlen im Produktionsbereich nur eine untergeordnete Rolle. Da insbesondere aus Praktikersicht immer wieder über die „Kennzahleninvasion“ geklagt wird, werden die drei zuletzt genannten Kennzahlendimensionen im Produktionsbereich stark vernachlässigt bzw. komplett weggelassen.

Die *standardisierte Informationszusammenstellung* für die Produktionsmitarbeiter enthält sowohl den Status quo als auch die jeweils geplante Kooperationsentwicklung. Auch für den Aushang eignet sich, insbesondere in der Durchführungsphase, die wöchentliche Aktualisierung, damit die betroffenen Mitarbeiter schnellstmöglich Einsicht in die Auswir-

⁸⁵¹ In den meisten Fällen, insbesondere bei einer weniger intensiven Zusammenarbeit, beschränkt sich der Informationsbedarf auf die Unternehmensleitung und die Kooperationsverantwortlichen.

⁸⁵² Möglichkeiten der Visualisierung der kommunizierten Kennzahlen zeigt Hug (2003), S. 204f., auf.

kungen ihres eigenen Verhaltens nehmen können. Der Aushang der vorangehenden Woche bleibt jeweils eine weitere Woche hängen, um die jüngsten Veränderungen möglichst einfach zu veranschaulichen.

Darüber hinaus fasst ein *Monatsüberblick* die jeweilige Leistungsbeurteilung zusammen. Dieser kann neben der einfachen Informationsübermittlung beispielsweise auch für die Prämierung der Mitarbeiter herangezogen werden. Dabei bildet die Transparenz der KMU-Entwicklung eine entscheidende Voraussetzung für die Motivation der Mitarbeiter.

Aufgrund der geringen Unternehmensgröße lässt sich die Informationsverbreitung ohne größeren Aufwand realisieren, wobei auch durch die KMU-typische hohe Facharbeiterquote mit einer hohen *Akzeptanz* für das Kooperationscontrolling gerechnet werden kann.

Zusätzlich zu den Informationsansprüchen der Mitarbeiter müssen, mit Rückbezug auf Abschnitt 4.3.2, weitere Stakeholder mit den KKS-Informationen versorgt werden (vgl. Abbildung 4.43). Auch hierbei bestimmen Unternehmensleiter und Kooperationsverantwortliche zunächst, welche Informationen (insbesondere im Hinblick auf den Datenschutz der Kooperationspartner) veröffentlicht werden dürfen und welche vertraulich zu behandeln sind.

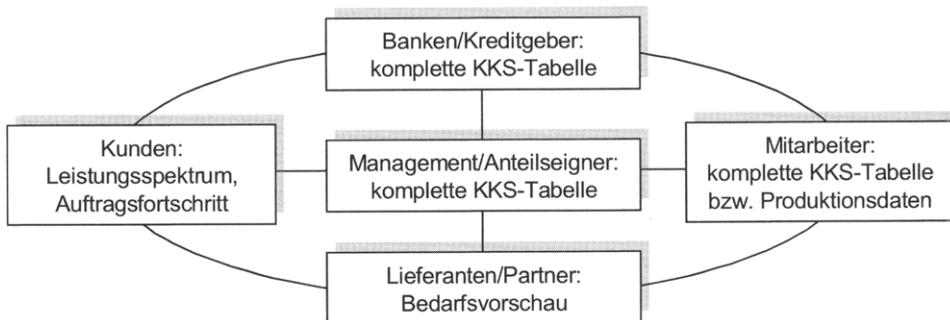


Abbildung 4.43: Informationsempfänger der KKS-Kennzahlen.

Als weitere wesentliche Gruppe sind die *Kapitalgeber* zu nennen, die ebenfalls großes Interesse an der Kommunikation des Kooperationserfolgs haben. Zum einen werden die operativen Informationen im Rahmen der Businessplanerstellung verwendet, um Auskunft über die Strategieumsetzung in den jeweiligen KMU zu geben. Zum anderen wird mit steigendem Anteil des Kooperationsgeschäfts am KMU-Erfolg auch eine Offenlegung der KKS-Tabelle verlangt, um Auskunft über die Verwendung von Ressourcen und Investitionsmitteln zu geben.

Die *Lieferanten der KMU* haben zweierlei Interesse an den Informationen aus der KKS-Tabelle. Einerseits erwarten sie eine Bedarfsvorschau, die die KMU anhand der eigenen

Nachfragestabilisierung aus der KKS-Tabelle erstellen können. Andererseits profitieren sie (zumindest bei der Konzernierung) von der Verbesserung der Liquiditätsinformationen. Das KKS unterstützt die KMU bei ihrem Liquiditätsmanagement, so dass einer Zahlungsunfähigkeit vorgebeugt werden kann.

Auch die *KMU-Kunden* partizipieren an der Informationsverbesserung. Die KMU werden mit dem KKS dazu befähigt, Prognosen bezüglich ihrer Leistungsbereitschaft abzugeben, die sich sowohl auf die Erweiterung des Leistungsspektrums als auch auf die Stabilisierung der Ressourcenauslastung beziehen. Die Kunden der laufenden Produktion werden durch die Bestimmung des Auftragsfortschritts stärker in die Produktion eingebunden, neue Kunden erhalten Referenzangaben von den jeweiligen Kooperationspartnern.

Wie bereits in Abschnitt 4.3.2 beschrieben, können die Informationsbedürfnisse der *Öffentlichkeit* bei den meisten KMU-Kooperationen vernachlässigt werden. Sollten die KMU dennoch aufgrund ihrer individuellen unternehmerischen Wettbewerbssituation zu der Veröffentlichung zusätzlicher Unternehmensinformationen gezwungen sein, so werden die KKS-Informationen in die jeweilige Berichterstattung übernommen. Beispielsweise werden Informationen über die Zusammenarbeit mit Kunden und Lieferanten für die Qualitätsberichterstattung im Rahmen der Qualitätszertifizierung benötigt.

Damit bildet das KKS die umfassende Basis für die Aufbereitung und Kommunikation aller kooperationsrelevanten Informationen. Verschiedene KMU-individuelle Berichtssysteme werden aus dem KKS gespeist. Es wird sowohl für die operative Koordination wie auch als Planungsgrundlage für strategische Veränderungen eingesetzt. Abschnitt 4.5.1.3 setzt sich nun mit der Archivierung der KKS-Informationen auseinander.

4.5.1.3 Die Archivierung im KKS

Mit dem KKS wird eine umfassende Informationsgrundlage für die Entscheidungsunterstützung innerhalb von KMU-Kooperationen geschaffen. Während es bei der Informationskommunikation um die kurzfristige Weiterleitung und Nutzung geht, wird mit der Archivierung der Informationen die langfristige *Speicherung* geregelt, damit Entscheidungen auch im Nachhinein noch nachvollziehbar sind.

Obwohl die *Prozess- und Bewegungskennzahlen* regelmäßig veralten, dienen sie auch weiterhin dazu, Entwicklungen aufzuzeigen und Veränderungen festzustellen. Darauf aufbauend werden Rückschlüsse für notwendige strategische Maßnahmen und Wendepunkte in der strategischen Orientierung sichtbar. Die *Bestandsdaten* aus der Anbahnungs- und Vorbereitungsphase werden darüber hinaus für spätere Erfolgsvergleiche benötigt und müssen deshalb ebenfalls archiviert werden.

Da die Kooperationskennzahlen bei den verschiedenen KMU-Partnern in weiteren Berechnungen und Analysen verwendet werden, eignet sich die *KMU-individuelle Archivierung*,

bei der jedes KMU jederzeit auf die von ihm benötigten Informationen zugreifen kann. Höchstens für die Konzernierung lässt sich überlegen, inwieweit die Archivierung zusammengefasst und dementsprechend auf die Doppelterfassung verzichtet werden kann. Da es sich jedoch um maximal 34 Kennzahlen handelt, die jeder Partner archiviert, kann der Aufwand als vernachlässigbar bezeichnet werden.

Dementsprechend orientiert sich die Archivierung hauptsächlich an den KMU-individuellen Gepflogenheiten, so dass jeder Partner selbst entscheidet, inwieweit er die Informationen aufbereitet, dokumentiert und wie er sie ablegt und in seine generelle Ablage integriert. Dabei werden die Auftragsdaten grundsätzlich im Rahmen der gesetzlichen Pflichten aufbewahrt. Neben der allgemeinen *Aufbewahrungspflicht* profitieren die KMU davon, dass sie bei späteren Serviceaufträgen auf die früheren Vorgänge zurückgreifen oder bei Wiederholungsaufträgen ihre eigenen Erfahrungswerte nutzen können.

Für die eigentlichen Kennzahlen eignet sich darüber hinaus die Speicherung jeweils in einem *zentralen Dokument*, in das die aktuellen Kennzahlen immer wieder neu hineinkopiert werden. Einzelne Kennzahlen lassen sich besser wiederfinden, durch die Beibehaltung eines einheitlichen Formats werden Redundanzen und Schnittstellenprobleme vermieden, zudem können schneller Vergleiche zwischen den einzelnen Kennzahlen gezogen werden.

Neben der zentralen Datei bietet es sich auch an, in jedem Unternehmen einen *Kooperationsordner* anzulegen, in dem die Ausdrücke der einzelnen KKS-Tabellen gesammelt werden. Die einzelnen Kennzahlen können händisch mit Notizen versehen werden und bieten damit die Grundlage der regelmäßigen Planungsbesprechungen. Die einzelnen Besprechungsteilnehmer verfügen somit über alle wesentlichen Kooperationsinformationen und können übersichtlich darin blättern und suchen.⁸⁵³ In Abstimmung mit der Kommunikation des KKS bestimmen die Unternehmensleitung und die Kooperationsverantwortlichen dabei jeweils gemeinsam, wer über die Datei sowie über den Ordner verfügen darf.

Zuletzt ist noch zu regeln, über welche *Zeitdauer* die Kennzahlen archiviert werden. Die Bestandsdaten werden über die gesamte Kooperationsdauer bzw. bei langfristig ausgerichteten Kooperationen innerhalb eines Geschäftsjahres aufbewahrt. Die Bewegungsdaten, insbesondere die wöchentlich erfassten Informationen aus der Durchführungsphase, werden bis zur nächsten Planungsbesprechung, also in etwa über einen monatlichen bis vierteljährlichen Zeitraum, gesammelt. Sobald die Informationen in die Renditekennzahl eingeflossen sind und das Änderungspotenzial gemeinsam besprochen wurde, können sie wieder gelöscht werden. Sollten auf Basis der operativ ermittelten Kennzahlen tatsächlich strategische Änderungen eingeleitet werden, so werden die Einzelkennzahlen mit kurzen Anmerkungen innerhalb der Datei bzw. des KKS-Ordners zusammengefasst und festgehalten.

⁸⁵³ Damit eignen sich die Kennzahlen als Gesprächsgrundlage in den Kooperationsworkshops, auf die Schenk et al. (2004), S. 420, näher eingehen.

Damit ist die umfassende Beschreibung der KKS-Implementierung abgeschlossen. Zum einen wurden die Einführung und die Struktur des KKS beschrieben und zum anderen wurde auf seine Anwendung bzw. langfristige Nutzung eingegangen. Dabei galt es zu bestimmen, wer die Kennzahlen einsehen darf, wie sie an die betroffenen Personen weitergeleitet werden und was danach im Rahmen der Datenspeicherung mit den Informationen geschieht. Somit wurden zum einen die kurzfristige Nutzung und zum anderen die langfristige Behandlung der Informationen geregelt. Im weiteren Verlauf ist noch auf die Besonderheiten des KKS einzugehen und dabei insbesondere auf die Verkettung der Einzelkennzahlen zu dem bereits erwähnten Gesamt-KKS.

4.5.2 Verkettung der Dimensionen zum Gesamtsystem

Für die operative Steuerung der Kooperation sind nicht nur die einzelnen Kennzahlen relevant, sondern auch das Gesamtgefüge mit seinen Verknüpfungen und Querbezügen. Mit Bezug auf Abschnitt 4.4.1 wird die Interpretierbarkeit von Kennzahlen durch die Zusammenstellung in einem *sachlogisch verknüpften Kennzahlensystem* erleichtert, da Zusammenhänge veranschaulicht und Trends und Entwicklungen durch verschiedene Kennzahlen untermauert werden. Reale Entwicklungen lassen sich nicht auf einzelne Entscheidungen oder Tatbestände herunterbrechen, sondern stehen immer in einem organisatorischen Gesamtzusammenhang. Ziel des Kennzahlensystems ist es, diesen Gesamtzusammenhang bestmöglich einzufangen, wobei aus Komplexitätsgründen nicht alle Zusammenhänge berücksichtigt werden können.

Dementsprechend werden zunächst die wesentlichen Zusammenhänge und Querbezüge, die es zu berücksichtigen gilt, zusammengefasst. Daraufhin ist zu überlegen, wie diese Zusammenhänge im KKS einbezogen werden, wobei sich zwei Grundrichtungen voneinander unterscheiden lassen. Einerseits bestehen *zeitliche Interdependenzen* zwischen den verschiedenen Kooperationslebensphasen, da sich frühere Sachverhalte auf spätere Entwicklungen auswirken. Andererseits sind *sachlogische Verknüpfungen* zwischen den einzelnen Kennzahlendimensionen bzw. Erfolgsfaktoren relevant, da ihre interdependente Wirkung auf die KMU-Rentabilität zu hinterfragen ist. Bevor auf die Gesamtverkettung eingegangen wird, werden zunächst die Einzelrichtungen näher dargestellt.

4.5.2.1 Die prozessbezogene Verkettung

Die Entscheidungsunterstützung im Kooperationsprozess wird durch die Begleitung mit *phasenspezifischen Kennzahlen* forciert. Dabei werden sowohl vorlaufende als auch prozessbegleitende und nachlaufende Kennzahlen mit in die Prozessanalyse einbezogen, so

dass die Zusammenarbeit zunächst planerisch vorweggenommen und umgesetzt wird, um dann abschließend eine rückschauende Erfolgsbeurteilung durchzuführen.

Die Verkettung der Kennzahlen besteht demnach (vgl. auch Abbildung 4.44) sowohl vorwärts gerichtet mit dem Kooperationsprozess als auch rückwärts entgegen dem Zeitablauf. Um die spätere Realisation an den Vorgaben der *Anbahnungs- und Vorbereitungsphase* auszurichten, werden zum einen KMU-individuelle Informationen zur Präsentation der jeweiligen Leistungsstärken und zum anderen kooperationsbezogene Informationen als Zielvorgaben bereitgestellt. Demgegenüber beziehen sich die Erfolgskennzahlen aus der *Nachbereitungsphase* auf die vorangehenden Prozesse und Entwicklungen, die bereits mit den Kennzahlen der zeitlich vorgelagerten Phasen beschrieben wurden.

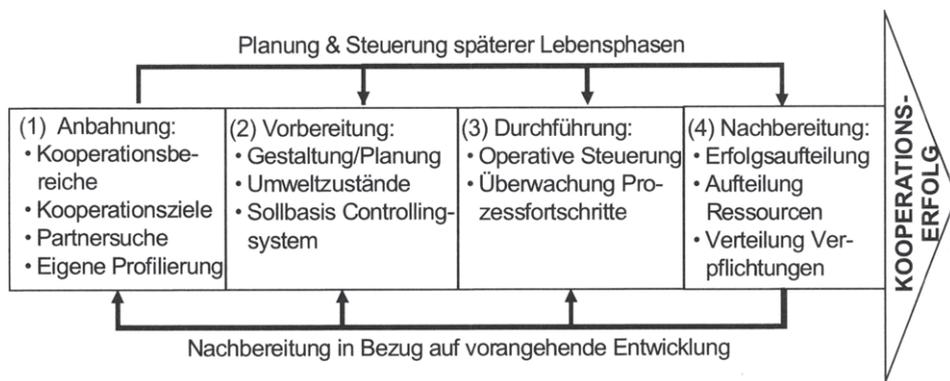


Abbildung 4.44: Die prozessbezogene Verkettung der Kennzahlen.

Dazwischen werden in der *Durchführungsphase* die Prozessfortschritte überwacht und als Vorwegnahme der späteren Ergebnisbeurteilung mit den Zielvorgaben verglichen. Mit dem Prozesscharakter der Lebensphasenbetrachtung wird die Entwicklung der Zusammenarbeit in den Vordergrund gestellt, der Strategiebezug wird durch die regelmäßige Überprüfung der Zielvorgaben gewährleistet.

Parallel zum Entwicklungsfortschritt der Lebensphasen erfolgt die phasenübergreifende Beurteilung des Kooperationsprozesses mit der allgemeinen *Renditekennzahl*. Einzelne objektive Informationen aus dem KKS bilden dabei die Grundlage für die subjektive Auswertung mit dem kooperationsindividuellen Scoringmodell. Somit wird eine übergeordnete Verbindung zwischen den Phasen geschaffen.

Abbildung 4.45 zeigt die verschiedenen Entwicklungslinien auf, die aus der operativen Steuerung mit dem KKS resultieren. Dabei wird ersichtlich, dass mit den Kennzahlen vorangehender Lebensphasen stets die Basis für die nächstfolgende Lebensphase gelegt wird. Anhand der Kennzahlen der Durchführungsphase wird entschieden, ob eine vorzeitige Ko-

operationsaufbereitung notwendig wird. Ist die Kooperation befristet, so folgt lediglich die Nachbereitung und Auflösung. Andernfalls stehen, abhängig vom Ausfall der bewertenden Kennzahlen, bei der Aufbereitung mehrere Alternativen zur Auswahl.

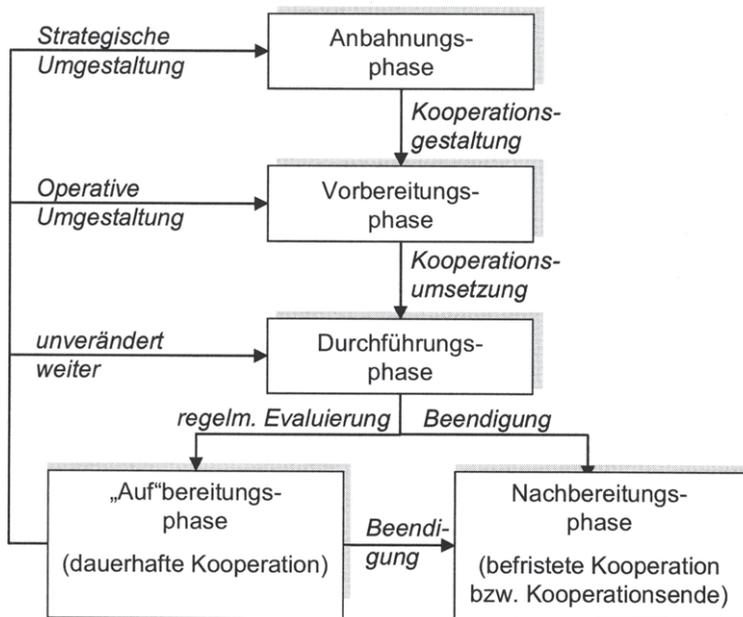


Abbildung 4.45: Entwicklungsrichtlinien in Abhängigkeit der Kennzahlenauswertung.

Entsprechen die *Bewertungskennzahlen* (insbesondere die Renditekennzahl) den Zielvorgaben, wird die Kooperation unverändert fortgeführt. Bestehen kleinere Unstimmigkeiten, so empfiehlt sich eine operative Anpassung der Kooperationsgestaltung und eventuell eine Modifikation der ursprünglichen Zielvorgaben (z.B. Anpassung von Terminen und Mengenvorgaben). Solange die Unstimmigkeiten nicht als unüberwindbar gelten, kann der Kooperationserfolg durch strategische Anpassungsmaßnahmen wie z.B. Veränderungen der Partnerzusammensetzung oder der Kooperationsintensität beeinflusst werden. Wenn die Uneinigkeiten als nicht vereinbar mit den ursprünglichen Kooperationszielen erscheinen, so verbleibt als Ausweg lediglich die Auflösung der Zusammenarbeit.

Abbildung 4.46 konkretisiert die allgemein dargestellten Interdependenzen am Beispiel der *Operativen Zusammenarbeit*.⁸⁵⁴ Dabei wird ersichtlich, dass sowohl vorwärts- als auch

⁸⁵⁴ Da sich die acht Kennzahlen der Operativen Zusammenarbeit (die zusätzlich zu den Kennzahlen der Ressourcenperspektive betrachtet werden) gleichmäßig auf die vier Lebensphasen verteilen, eignet sich die Operative Zusammenarbeit besonders für die explizite und exemplarische Darstellung.

rückwärtsgerichtete Verkettungen sowie auch Verkettungen zwischen den Kennzahlen einer Lebensphase existieren. Da die Wirkungsbezüge zwischen den Kennzahlen unterschiedliche Qualitäten aufweisen, wird darüber hinaus nach drei verschiedenen Wirkungsbezügen unterschieden. Grundsätzlich dienen alle Kennzahlen der Verbesserung der Informationsverfügbarkeit zwischen den Kooperationspartnern.

In der Anbahnungs- und Vorbereitungsphase steht die *Planung* der Zusammenarbeit im Vordergrund. Dabei stellt die Bestimmung des jeweiligen Produktionsstandorts die Voraussetzung für die Konkretisierung des Sourcing-Konzepts sowie der verfügbaren Lagerbestände dar. Mit dem Sourcing-Konzept planen die Kooperationspartner auch ihre Leistungstiefe, da die jeweiligen Vormaterialien bzw. Systemteile mit Bezug auf das eigene Leistungsangebot bestimmt werden. Darüber hinaus werden noch die Termine für die einzelnen Teilleistungen geplant, die von der jeweiligen Kapazität der einzelnen Produktionsstandorte abhängen. Je nachdem, wie kurzfristig diese Termine liegen, werden auch die entsprechenden Zusatzkosten für Anpassungs- und Umrüstarbeiten der einzelnen KMU bereits frühzeitig antizipiert und geplant.

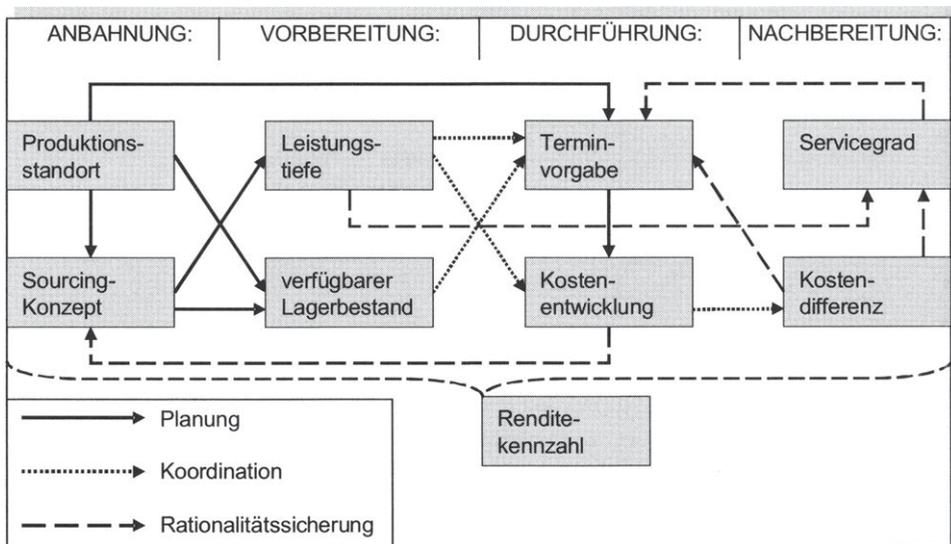


Abbildung 4.46: Phasenbezogene Kennzahleninterdependenzen der Operativen Zusammenarbeit.

Nach Abschluss der Planung wird die Kooperationsleistung erbracht. Die Leistungstiefe der einzelnen Partner wird zur *Koordination* der Terminvorgaben herangezogen, so dass die einzelnen Teilleistungen mit Bezug auf den Fertigstellungstermin aufeinander abgestimmt werden. Die Auftragsterminierung wird dabei im Zusammenhang mit den jeweiligen Lagerbeständen der einzelnen KMU festgelegt. Die aktuelle *Kostenentwicklung* ist

ebenfalls in Verbindung mit der Leistungstiefe der einzelnen Partner zu überwachen und gegebenenfalls zu beeinflussen. Die laufende Überwachung der Kostenentwicklung unterstützt die Kooperationspartner abschließend bei der Zuweisung von Budgetüberschreitungen mittels der Kostendifferenzen.

Besonders während der Nachbereitungsphase, aber auch mit Rückbezug auf die komplette Kooperation wird zusätzlich die *Rationalitätssicherung* mit dem KKS abgedeckt. Mittels Servicegrad und Kostendifferenz wird die Zielerreichung der Operativen Zusammenarbeit überprüft, wobei einzelne Entscheidungen des vorangehenden Kooperationsprozesses auf ihre Auswirkungen überprüft werden. Die übergreifende Renditekennzahl unterstützt die Kooperationsverantwortlichen zudem dabei, den kompletten Kooperationsprozess in regelmäßigen Abständen Revue passieren zu lassen.

Analog lassen sich auch die Verkettungen innerhalb der drei anderen hier vorgestellten Kooperationsformen herausarbeiten. Bei der *Rahmenvereinbarung* muss insbesondere die Abstimmung zwischen den verschiedenen Kennzahlen von Leistungsgeber und Leistungnehmer berücksichtigt werden (zum Beispiel die Abstimmung der Kapazitätskosten und Stückpreise). Aufgrund der engen Aufgabenbegrenzung lässt sich die Planung jedoch stringenter über den gesamten Kooperationsprozess verfolgen, als dies bei der Operativen Zusammenarbeit möglich ist. Die verfügbare Kapazität wird zunächst bepreist, daraufhin werden Prozesse geplant und die entsprechenden Durchlaufzeiten bestimmt. Durchlaufzeit und Auftragsvolumen determinieren abschließend die tatsächliche Gesamtauslastung. Die Rationalität der Zusammenarbeit wird durch den direkten Vergleich von verfügbarer Kapazität und Gesamtauslastung sowie Auftragsvolumen und Realisierungsgrad sichergestellt.

Die Kennzahlen der *Strategischen Partnerschaft* werden durch die zunehmende Konkretisierung im Kooperationsverlauf charakterisiert. Zunächst wird der allgemeine Marktanteil der Kooperationspartner bestimmt, im weiteren Verlauf spezifiziert sich diese umsatzbezogene Größe auf die Wiederkauftrate und damit auf den konkreten Erfolg in einzelnen Segmenten. Darüber hinaus verbindet das KKS der Strategischen Partnerschaft sowohl interne (z.B. Innovationskraft) als zunehmend auch externe Größen (Auftragsbestandstruktur). Durch die zunächst unbefristete Kooperationsdauer werden die Kooperationsstrukturen (Leistungsinterdependenz) nicht anfänglich festgeschrieben, sondern laufend der Entwicklung angepasst.

Bei der *Konzernierung* erleichtert der verhältnismäßig hohe Anteil an quantitativen KKS-Informationen die Verknüpfung der Kennzahlen. Einzelgrößen lassen sich weiter aufschlüsseln oder gehen in andere Kennzahlen ein. Während die Bilanzsumme einen ersten Eindruck über die Größe und das Gesamtkapital der KMU vermittelt, wird das Verhältnis von Eigen- und Fremdkapital im Verschuldungsgrad näher konkretisiert. Auf der Abgrenzung von Eigen- und Fremdkapital baut wiederum die Bestimmung der Kapitalkosten auf,

eine umfassende Beurteilung ergibt sich aus der Betrachtung der verschiedenen Cash-Flow-Größen. Die Verbindung zwischen lang- und kurzfristiger Planung ermöglicht die Ergänzung des Verschuldungsgrads (langfristige Verschuldung) durch das Working Capital (kurzfristige Verschuldung).

Mit der Phasenabgrenzung werden die verschiedenen Entscheidungsbereiche im Kooperationsprozess stärker voneinander differenziert. Um den Gesamtüberblick nicht zu verlieren, ist die Abstimmung der Lebensphasen mit ihren jeweiligen Kennzahlen von besonderer Bedeutung. Mit der Verkettung der operativen Kennzahlen wird ihre Interpretation erleichtert und damit der Bezug zur Kooperationsstrategie hergestellt.

4.5.2.2 Die erfolgswirksamenbezogene Verkettung

In Abschnitt 4.3 ist deutlich geworden, dass der Erfolg der Unternehmenskooperation von verschiedenen Erfolgsfaktoren abhängt, die mit Bezug auf die Kooperationsintensität eine unterschiedlich große Rolle spielen. Diese Erfolgsfaktoren wirken sich auf unterschiedliche Art und Weise auf die Rentabilität der Kooperation aus (vgl. abermals Abschnitt 4.3.2), so dass für die bewusste Planung und Steuerung der Zusammenarbeit auf das Zusammenspiel dieser Faktoren zu achten ist (vgl. Abbildung 4.47).

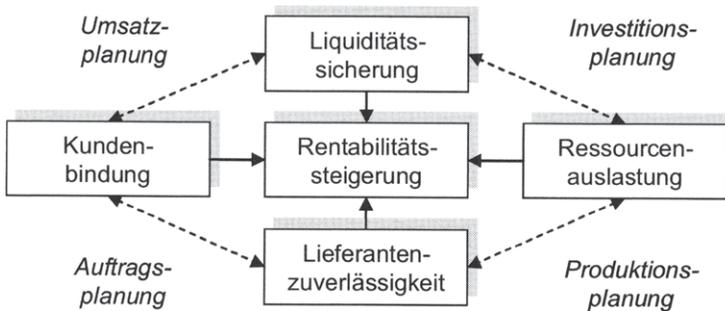


Abbildung 4.47: Zusammenspiel der Kooperationserfolgswirksamenfaktoren.

Wenn einzelne KMU für die Planung größerer Auftragsvolumina eine Make-or-Buy-Analyse durchführen (Rahmenvereinbarung), so ist die Abstimmung von eigenem Liquiditätspolster und der Ressourcenverfügbarkeit der Kooperationspartner von entscheidender Bedeutung. Für die KMU-interne Produktionsplanung (insbesondere bei der Operativen Zusammenarbeit) werden darüber hinaus sowohl Informationen über die eigenen Ressourcen als auch über die Verfügbarkeit der extern nachgefragten Vormaterialien/Leistungen benötigt. Um im Rahmen der Auftragsplanung Aussagen über einzelne Aufträge zu machen (bei spezialisierten Leistungen im Rahmen der Strategischen Partnerschaft), können

diese Angaben nicht ohne Einbezug der Teilleistungen der anderen Partner gemacht werden. In die kooperationsübergreifende Liquiditätsplanung (Konzernierung) gehen abschließend Informationen über die erwartete Umsatzentwicklung der Kooperationspartner ein. Damit ist die umfassende unternehmerische Planung von der vorlaufenden, strategischen Investitionsplanung bis zur konkreten operativen Umsatzplanung abgeschlossen.

Der Einfluss der genannten Faktoren auf die *Kooperationsrentabilität* spiegelt sich im KKS in der breit aufgestellten Bestimmung der Zufriedenheitskennzahl wider. Insbesondere in Abschnitt 4.4.3.4 wurde auf den Einbezug aller Erfolgsfaktoren in die umfassende Beurteilung des Kooperationsprozesses verwiesen und alle Faktoren in die Punktebewertung mit einbezogen. Diese komplexe Verknüpfung ist jedoch erst im Falle der Konzernierung ersichtlich, da nur hierbei alle Faktoren für die Analyse relevant sind.

Da bei der *Konzernierung* die meisten Interdependenzen auftreten, werden diese Zusammenhänge auch für die folgende Beschreibung herangezogen (vgl. Abbildung 4.48 auf der folgenden Seite). Mit sinkender Kooperationsintensität nimmt die Anzahl der Verknüpfungen bis hin zur Rahmenvereinbarung ab, bei der letztlich lediglich der Einfluss der Ressourcenauslastung auf die Rentabilität untersucht wird. Einige ausgewählte Verkettungen werden im Folgenden exemplarisch dargestellt.

Die *Planung* bezieht sich insbesondere auf die Determinierung von Vorgaben wie zum Beispiel bei der Terminvorgabe mit Bezug auf die aktuelle Kapazitätsauslastung. Planungsinterdependenzen treten darüber hinaus bei der Festlegung des Produktspektrums auf. Basierend auf den Kapazitätskosten entscheidet sich ein KMU für den Ausbau eines bestimmten Produktionsstandortes. Mit der Festlegung der Standorte und deren spezieller Kapazitätsverfügbarkeit wird gleichzeitig auch die Leistungstiefe und damit das maximal mögliche Produktspektrum determiniert.

Die laufende Entwicklung der Leistungsinterdependenz steht in engem Zusammenhang mit dem Servicegrad der einzelnen KMU-Partner und ihrer möglichen Leistungstiefe und wirkt sich längerfristig auch auf das Kooperationsproduktspektrum und damit auf den Gewinn der Kooperation aus. Eine enge *Koordination* der genannten Kennzahlen ist demnach unverzichtbar.

Bei der *Rationalitätssicherung* lassen sich erwartungsgemäß die längsten Wirkungsketten aufzeigen. Mit der Wahl des Produktionsstandorts wird die Höhe der Kapitalkosten beeinflusst, wobei sich die Kapitalkosten auf den Gewinn auswirken, der wiederum die Finanzierungsgrundlage für spätere Investitionen in die Erweiterung der verfügbaren Kapazität darstellt. Der Zusammenhang von operativen und strategischen Entscheidungen lässt sich darüber hinaus am Beispiel der Durchlaufzeit veranschaulichen. Eine Verkürzung der Prozessdurchlaufzeit wirkt sich positiv auf den Servicegrad aus, ein höherer Servicegrad verbessert die Umsatzentwicklung und damit in der Regel auch den Gewinn. Höhere Gewinne bieten mehr strategische Spielräume für die Erweiterung der Kapazität und damit in der

langen Frist auch wiederum Möglichkeiten zur weiteren Reduktion der Prozessdurchlaufzeit.

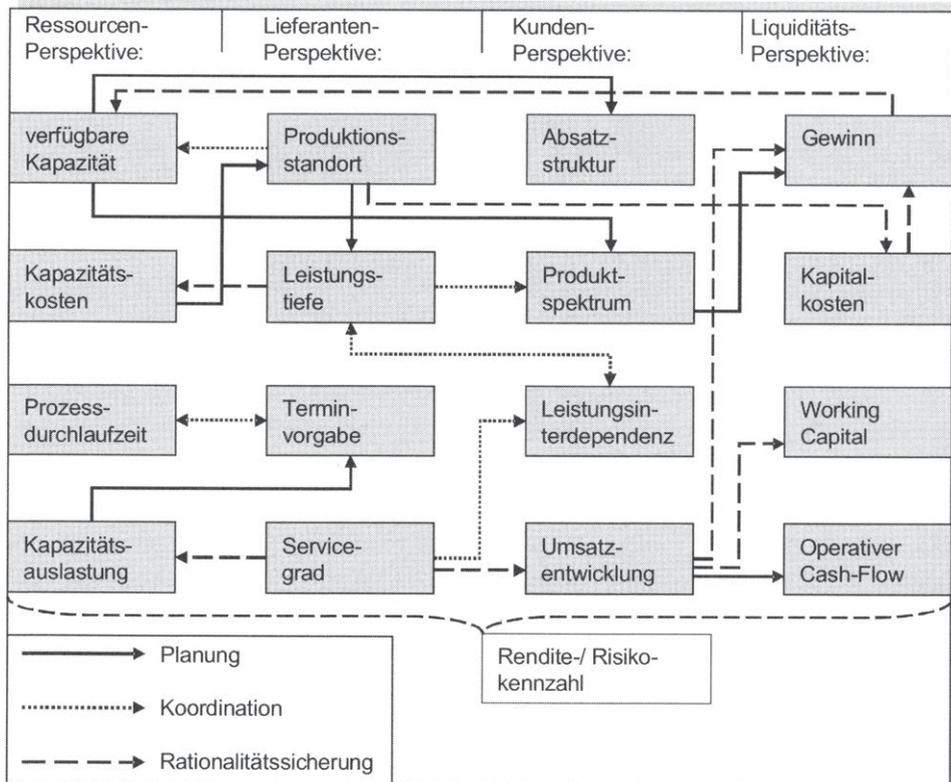


Abbildung 4.48: Erfolgsfaktorbezogene Interdependenzen der Konzernierung.

4.5.2.3 Die KKS-Wertkette

Die vorangehenden Abschnitte haben sich mit den phasen- sowie faktorbezogenen Zusammenhängen zwischen den einzelnen Kennzahlen des KKS auseinandergesetzt. Um den in Abschnitt 4.4 geforderten Gesamtüberblick über die aktuelle Kooperationsentwicklung zu erhalten, werden alle Kennzahlen in einer *Gesamtkennzahlentabelle* zusammengeführt (vgl. Abbildung 4.50). Je nachdem, um welche Kooperationsform es sich handelt, werden die entsprechenden Dimensionen zusätzlich berücksichtigt, bis im Falle der Konzernierung alle Kennzahlendimensionen vollständig einbezogen werden. Dabei werden die jeweils aktualisierten Kennzahlen direkt in ihren jeweiligen Gesamtzusammenhang gestellt und lassen sich somit einfacher interpretieren. Die Interpretation stützt sich sowohl auf die je-

weilige Einbettung in den Regelkreis der Kooperationsorganisation als auch auf den Bezug zu den betroffenen Erfolgsfaktoren.

Die Kennzahlen der einzelnen Lebensphasen lassen sich auch als Teilelemente des *organisatorischen Regelkreises* interpretieren (vgl. Abbildung 4.49). Mit den Kennzahlen der Anbahnungsphase wird der organisatorische Ursprung beschrieben, in der Vorbereitungsphase werden die Kooperationsziele determiniert. In der Durchführungsphase werden die getroffenen Kooperationsentscheidungen daraufhin umgesetzt und überwacht, die abschließende Ergebniskontrolle geschieht im Rahmen der Nachbereitungsphase. Die Betrachtung orientiert sich demnach an einer *instrumentellen Sicht* auf die Kennzahlen.



Abbildung 4.49: Regelkreis der Organisation.

Abbildung 4.50: Gesamtdarstellung des KKS.

Welche Kennzahlen benötigt ein KMU in Bezug auf..	RAHMEN-VEREINBARUNG	OPERATIVE ZUSAMMENARBEIT	STRATEGISCHE PARTNERSCHAFT	KONZERNIERUNG	Anmerkungen
KOOPERATIONS-ANBAHNUNG (allgemeine Informationen)	<i>Leistungsspektrum:</i> <ul style="list-style-type: none"> • mittelfristig verfügbare Kapazität/ Auftragsvolumen 	<i>Lieferantenstruktur:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Produktionsstandorte • Sourcing-Konzept 	<i>Marktstruktur:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Marktanteil • Absatzstruktur 	<i>Finanzstruktur:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Bilanzsumme • Gewinn 	vorlaufende
KOOPERATIONS-VORBEREITUNG (Leistungsfähigkeit)	<i>Auftragsdaten:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Kapazitätskosten/ Stückpreis • Qualifizierungsrichtwert/ Qualitätsvorgabe 	<i>Leistungspotenzial:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Leistungstiefe • verfügbare Lagerbestände 	<i>Kooperationsvoraussetzungen:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Produktspektrum • Innovationskraft 	<i>Langfristige Liquiditätslage:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Verschuldungsgrad • Kapitalkosten 	Kennzahlen
KOOPERATIONS-DURCHFÜHRUNG (Prozessbegleitung)	<i>Auftragserfüllung:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Prozessdurchlaufzeit/terminierte Auftragssteilmengen • Ausschussquote/ Qualitätsquote • Änderungsquote/ Flexibilitätsquote 	<i>Auslastung:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Terminvorgabe • Kostenentwicklung 	<i>Kooperationsentwicklung:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Auftragsbestandsstruktur • Leistungsinterdependenz 	<i>Kurzfristige Zahlungsfähigkeit:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Working Capital 	begleitende Kennzahlen
KOOPERATIONS-NACHBEREITUNG (Analyse Auswirkungen)	<i>Erfolgsüberwachung:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Kapazitätsauslastung/ Realisierungsgrad 	<i>Erfolgsüberwachung:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Servicegrad • Kostendifferenz 	<i>Kundenbindung:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Umsatzentwicklung • Wiederkauftrate 	<i>Liquiditätsanalyse:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Cash-Flow I • Cash-Flow II • Cash-Flow III 	nachlaufende Kennzahlen
Erfolgsfaktor	interne Ressourcenperspektive	Lieferantenperspektive	Kundenperspektive	Liquiditätsperspektive	<ul style="list-style-type: none"> • Renditegröße • Risikogröße

Die Auseinandersetzung mit den einzelnen Erfolgsfaktoren bezieht sich demgegenüber auf die *funktionale Perspektive* der Kennzahlennutzung.⁸⁵⁵ Aus der vollständigen Betrachtungsperspektive der Konzernierung heraus werden die einzelnen Stufen der *Wertschöpfungskette* separat behandelt und in der Gesamtkennzahlentabelle in Zusammenhang zueinander gesetzt.⁸⁵⁶ Dazu werden die Besonderheiten der Kooperationslieferanten herausgestellt und daraufhin die eigenen Produktionsbedingungen näher konkretisiert. Darüber hinaus werden die Kundenanforderungen und damit die Absatzbedingungen der Kooperation spezifiziert. Die Basis für die wertkettenorientierte Analyse liefert die laufende Liquiditätsüberwachung, die gleichermaßen das Ergebnis der zuvor beschriebenen Bereiche widerspiegelt. Der Zusammenhang der einzelnen Erfolgsfaktoren und insbesondere ihr Bezug zur Kooperationsrentabilität lässt sich demnach nicht lediglich als Regelkreis, sondern wie in Abbildung 4.51 als Wertkette mit einzelnen, aufeinander abgestimmten Entscheidungsbereichen veranschaulichen.

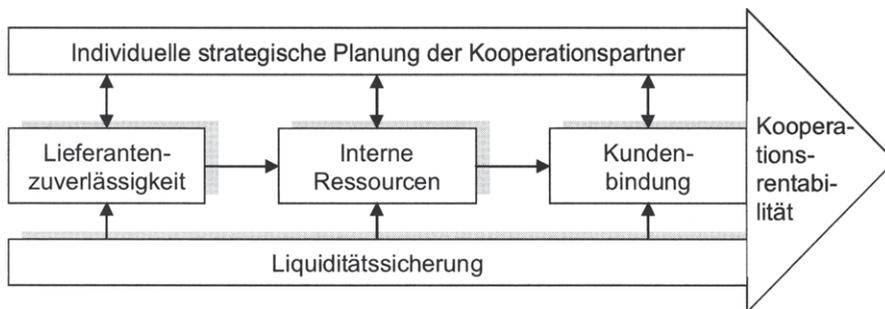


Abbildung 4.51: Die Kooperationswertkette.

Alle Entscheidungen innerhalb des Kooperationsprozesses richten sich auf die Steigerung der Kooperationsrentabilität aus, so dass auch hierin wieder die Wertorientierung der Kooperationsführung zum Ausdruck gebracht wird.⁸⁵⁷ Dabei stellen die vier Erfolgsfaktoren die operative Grundlage für die strategische Orientierung aller Kooperationsentscheidungen dar.

Nachdem der Einsatz des KKS für die operative Steuerung der verschiedenen Formen der KMU-Kooperation beschrieben und analysiert wurde, wird nun abschließend auf die Zu-

⁸⁵⁵ Zum Konzept der Wertkettenanalyse vgl. grundlegend Porter (1985), S. 36ff.

⁸⁵⁶ Augustin/Arndt (2006), S. 49, sehen in der Optimierung der Gesamtwertschöpfungskette den zentralen Erfolgsfaktor für die langfristige Sicherung des Erfolgs.

⁸⁵⁷ Die umfassende Informationsversorgung innerhalb des Kooperationsprozesses fördern auch Harms et al. (2003), S. 22.

sammenhänge und Querbezüge zum strategischen Controlling der einzelnen Kooperationspartner eingegangen.

4.5.3 Einbindung in das strategische Controlling der Kooperationspartner

4.5.3.1 Die Gestaltung des strategischen KMU-Controllings

Im strategischen Controlling nimmt die Planungsaufgabe den wichtigsten Teilbereich des Controllings ein.⁸⁵⁸ Basierend auf den verfügbaren Informationen des operativen Controllings werden verbindliche Vorgaben für die KMU-Entwicklung der nächsten fünf bis zehn Jahre gemacht. Im Rahmen dieser *Planung* werden die einzelnen Teilbereiche (Stellen, Abteilungen, Kooperationspartner) top down koordiniert,⁸⁵⁹ indem ihnen Ziele, Aufgaben sowie die dafür vorhandenen Budgets übermittelt werden. Auch die Rationalitätssicherung orientiert sich an der strategischen Planung, da sie die Zielorientierung und Abstimmung der einzelnen Teilpläne gewährleistet.

Aufgrund der großen Bedeutung für die langfristige Entwicklung der einzelnen Kooperationspartner wird das allgemeine strategische Controlling mit Bezug zu Abschnitt 4.3.3 *KMU-individuell* erarbeitet.⁸⁶⁰ Mit zunehmender Kooperationsintensität steigt auch die Relevanz des Kooperationserfolgs für die strategische Entwicklung der einzelnen KMU, so dass das strategische Kooperationscontrolling jeweils einen Teilbereich dieses Gesamtcontrollings ausmacht. Die Langfristigkeit, der Umfang (Abstimmung mit den über die Kooperation hinausgehenden Unternehmensbereichen) und die unterschiedliche Gestaltung der einzelnen KMU-Controllingsysteme schließen eine Zusammenfassung jedoch aus. Abgesehen von der Konzernierung, bei der sich die Partner umfassend und dauerhaft aneinander binden, würde der Aufwand für eine Zusammenfassung den zu erwartenden Koordinationsnutzen bei weitem übersteigen.

Dennoch müssen die Pläne, die sich auf die gemeinsame Kooperation beziehen, gewissermaßen für die gegenseitige Verifizierung aufeinander abgestimmt werden. Insbesondere bei der Bestimmung der Kooperationsziele sowie der Planung der Aufgabenverteilung ist die *Koordination* unabdingbar, um die spätere gemeinsame Zielverfolgung sicherzustellen.

⁸⁵⁸ Vgl. Berens et al. (2005), S. 190. Meier et al. (2004c), S. 25, verweisen auf die Wettbewerbswirkung der Planung für die KMU. Fichtner et al. (2002) gehen ebenfalls auf die Bedeutung des Long Term Planning für unternehmensübergreifende Konzepte ein.

⁸⁵⁹ Baumford et al. (2004), S. 92.

⁸⁶⁰ Vgl. Kaluza (2002), S. 90.

Das strategische Kooperationscontrolling gliedert sich demnach in zwei aufeinander aufbauende Phasen, wobei zunächst die individuellen Strategien der einzelnen Partner entwickelt werden und diese daraufhin im zweiten Schritt gegenübergestellt und aneinander angepasst werden.⁸⁶¹ Dementsprechend wird auch hier (vgl. Abbildung 4.52) zunächst der Bezug zwischen allgemeinem und Kooperationscontrolling analysiert (Abschnitt 4.5.3.2) und daran anschließend auf die Besonderheiten des strategischen Controllings eingegangen (Abschnitt 4.5.3.3).

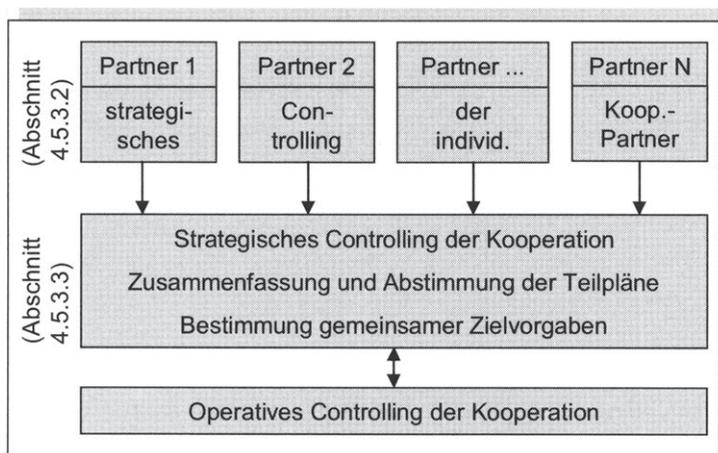


Abbildung 4.52: Gestaltung des strategischen Kooperationscontrollings.

Der Ablauf der Strategiebestimmung verläuft dabei in allen KMU nach gleichem Muster.⁸⁶² Zunächst wird die Ausgangssituation der strategischen Planung beschrieben, darauf aufbauend werden Ziele (mit Bezug zur Unternehmensumwelt) definiert und daran anschließend verschiedene Handlungsalternativen gegenübergestellt und bewertet.⁸⁶³ Abschließend werden noch Kontrollmechanismen für die Umsetzung der Strategie vereinbart.⁸⁶⁴ Damit verläuft die Strategiebestimmung eng angelehnt an den im vorigen Abschnitt beschriebenen Regelkreis der Organisation und somit auch analog (gewissermaßen als geistige Vorwegnahme) zu den Kooperationslebensphasen. Die einzelnen Lebensphasen spiegeln die operative Umsetzung und damit die Dokumentation der strategischen Planung wider.

⁸⁶¹ Röder/Tibken (2004), S. 44, entwickeln ein Modell zur Verknüpfung von strategischer und operativer Planung.

⁸⁶² Zur Abstimmung zwischen Unternehmens- und Netzwerkcontrolling vgl. auch Kaluza (2002), S. 87 sowie Schnetzler/Schönsleben (2005), S. 16.

⁸⁶³ Vgl. Windischer et al. (2002), S. 19.

⁸⁶⁴ Vgl. Friedrich von der Eichen et al. (2005), S. 116.

Der *Inhalt der Strategiebestimmung* unterscheidet sich in einen Basis- und einen Zusatzbereich. Für die Erhaltung und Festigung der Wettbewerbsfähigkeit werden im Rahmen des Basisstrategiebereichs die vorhandenen Geschäftsabläufe gesichert, indem die aktuelle Potenzial-, Prozess- und Produktperspektive genauer analysiert werden. Damit ist der Kern der Strategieentwicklung, der bei allen KMU gleichermaßen relevant ist, wiederum vergleichbar mit dem Aufbau des operativen KKS, bei dem ebenfalls auf die Wertkette mit dem Bezug zur Lieferanten-, internen Ressourcen- sowie der Kundenperspektive abgestellt wird. Die wesentlichen strategischen Entwicklungen werden somit im operativen KKS aufgegriffen, so dass zugleich ein Kontrollmechanismus für die Umsetzung der strategischen Ziele vorhanden ist.

Darüber hinaus werden mit der Erweiterung der strategischen Planung auf zusätzliche Bereiche KMU-individuelle Entwicklungsrichtungen verfolgt, die sich aufgrund ihrer Spezialisierung einer gemeinsamen operativen Basis entziehen. Mögliche Bereiche sind:

- Standort- und Technologieentscheidungen,
- Qualitätsmanagement,
- Forschung und Entwicklung,
- Umweltmanagement,
- Personalpolitik.

Weitere Bereiche sind denkbar, wobei die KMU nicht alle Bereiche planen, sondern sich zulasten einiger anderer strategischer Entscheidungsfelder auf die Weiterentwicklung ihrer individuellen Kernkompetenzen konzentrieren. Aufgrund der bei KMU häufig nur rudimentär ausgeprägten Planung (vgl. Abschnitt 2.3 der vorliegenden Arbeit) ist diese kernkompetenzbezogene Zusatzplanung unabdingbar für die Zukunftssicherung der KMU. Die starke Spezialisierung dieser Teilplanungen führt dazu, dass das KKS lediglich Basisinformationen geben kann, die daraufhin in die speziellen Rechnungen und Analysen der einzelnen KMU mit eingehen.

Grundsätzlich empfiehlt sich die jährliche Auseinandersetzung und Anpassung der jeweiligen strategischen Planung der KMU. Im Rahmen der rollierenden Planung werden Abweichungen von der ursprünglichen Zielsetzung festgestellt und mögliche Änderungsmaßnahmen aufgegriffen. Dabei lässt sich auch die Kooperationsstrategie in die individuelle Planung der KMU integrieren, indem die Kooperationsverantwortlichen mit ihren Erfahrungswerten aus den operativen Planungstreffen an der Strategiebildung beteiligt werden.⁸⁶⁵ Damit schließt sich auch anhand der Kooperationsplanungstreffen wieder der Kreis zwischen operativer und strategischer Planung.

⁸⁶⁵ Vgl. Harms et al. (2003), S. 23.

4.5.3.2 Bezug zum strategischen Controlling der KMU

Nachdem Ablauf und Inhalt der Strategiebestimmung konkretisiert wurden, ist nun zu klären, welche Zusammenhänge zwischen dem allgemeinen Controlling der KMU und dem Kooperationscontrolling bestehen.⁸⁶⁶ Es ist zu bestimmen, wo Brücken zwischen dem individuellen und dem Kooperationscontrolling geschlagen werden und wie sich das KKS in das Controlling der KMU-Partner einliedert.

Das Hauptziel des KKS liegt darin, die einzelnen KMU-Partner durch eine Verbesserung ihrer jeweiligen Informationsverfügbarkeit bei ihren Kooperationsentscheidungen zu unterstützen. Die *Informationsversorgung* wird demnach als zentrale Controllingaufgabe verstanden, die die Voraussetzung für die Erfüllung der Planungs-, Koordinations- und Rationalitätssicherungsaufgaben darstellt. Mit der Verfügbarmachung von kooperationsbezogenen Informationen wird die Prozessabstimmung zwischen den Partnern erleichtert, darüber hinaus verbessern sich die Möglichkeiten der kooperationsbegleitenden Bewertung und damit der Optimierung der Zusammenarbeit.

Da die Kooperation einen wesentlichen Anteil am Unternehmenserfolg der beteiligten KMU ausmacht, müssen die kooperationsbezogenen Informationen auch in die *KMU-interne Erfolgsrechnung* integriert werden. Zudem profitieren die KMU vom *Methoden-Know-how*, das sie aus der Kooperation gewinnen. Die straffe Organisation der Zusammenarbeit sowie die permanente Überwachung der Entwicklungsschritte bieten sich als Vorbild für KMU-interne Prozessrationalisierungen an. Eine Anpassung des individuellen KMU-Controllings an die effiziente Informationsaufbereitung der Kooperation ist demnach durchaus denkbar. Dafür eignet sich insbesondere die wertorientierte Gliederung der Kennzahlen nach dem Wertkettenprinzip. Die verschiedenen Funktionen des Wertschaffungsprozesses werden separat beleuchtet und daraufhin in Beziehung zueinander gesetzt.

Um die vielfachen *Anknüpfungspunkte des KKS* an die verschiedenen Instrumente aufzuzeigen, die in den einzelnen KMU Verwendung finden, wird im Folgenden die Bedeutung der *Informationsaufbereitung* für die verschiedenen KMU-Controllinginstrumente aus Abschnitt 4.2 herausgearbeitet (vgl. nochmals die ausgewählten Instrumente der Systembildung und Systemkopplung in Abbildung 4.10).

In Abschnitt 4.2 ist zwischen den zwei Bereichen der *Systembildung* und der *Systemkopplung* unterschieden worden. Um zu gewährleisten, dass sich das KKS in das Gesamtbild des jeweiligen KMU-Controllings einfügt, werden zunächst die Instrumente der strategischen Systembildung und daran anschließend die Instrumente der operativen Systemkopplung auf ihre Affinität zum KKS überprüft. Dabei wird der Zusammenhang in der Regel

⁸⁶⁶ Das Verhältnis zwischen interner Unternehmensorganisation und unternehmensübergreifender Kooperationsorganisation betrachten Sydow/Möllering (2004), S. 290, als wesentliche Forschungsperspektive der Kooperations- bzw. Netzwerkforschung.

über die Bereitstellung der Kooperationsinformationen hergestellt, indem die Informationen des KKS in die individuelle Erfolgsanalyse der KMU mit einfließen.

Für die Durchführung eines unternehmensübergreifenden *Benchmarkings* leistet das KKS eine gute Voraussetzung.⁸⁶⁷ Die einzelnen KMU erhalten automatisch einige grundsätzliche Informationen über die Strukturen und Kompetenzen der Partner, die sie, insbesondere da sie die gleichen Informationen selber auch für das KKS bereitstellen müssen, als solide Vergleichsbasis bezüglich ihrer elementaren Erfolgsfaktoren nutzen können.⁸⁶⁸ Die verschiedenen Lebensphasen bieten dabei die Grundlage für die einzelnen Benchmarking-Prozesse:

- In der Anbahnungsphase werden allgemeine Unternehmensinformationen ausgetauscht, anhand derer die KMU überprüfen können, welcher der Kooperationspartner sich bestmöglich für das Benchmarking eignet.
- In der Vorbereitungsphase wird die Leistungsfähigkeit der Kooperationspartner konkretisiert, Stärken und Schwächen der KMU werden aufgedeckt und damit Anknüpfungspunkte für die eigene Entwicklung aufgezeigt.
- Die Durchführungsphase thematisiert die Prozessumsetzung und beschreibt damit die Prozessabläufe in den KMU. Reibungsverluste werden sichtbar und Ziele für die eigene Prozessverbesserung können abgeleitet werden.⁸⁶⁹
- Mit der Wirkungsanalyse der Nachbereitungsphase wird der Erfolg der beteiligten KMU überwacht.⁸⁷⁰ Dabei kann der Kooperationserfolg als Vergleichsmaßstab für die eigene Erfolgsbeurteilung herangezogen werden.

Aus der Gegenüberstellung der Strukturen der beteiligten KMU erhalten diese ohne zusätzlichen Aufwand erste Informationen und Anknüpfungspunkte für die Überplanung der eigenen unternehmerischen Aufstellung. Dabei ist das KKS zwar kein Ersatz für ein unternehmensübergreifendes Benchmarking, liefert aber erste (und stets aktuelle) Informationen für eine erfolgsfaktorenfundierte Voranalyse.

Auch für den Einsatz der *Portfolio-Analyse* eignet sich die Auswertung der KKS-Informationen. Die KMU setzen sich mit den Stärken und Schwächen, die sie selbst im Vergleich zu den Kooperationspartnern auszeichnen, auseinander und lernen daraus, ihre eigenen Kernkompetenzen besser einzuschätzen. Mit den zusätzlichen Informationen über Marktanteil und Produktspektrum der KMU-Partner (in der Regel auch Konkurrenten, da

⁸⁶⁷ Auf die Erleichterung von Benchmarking-Prozessen durch Unternehmenskooperation weisen bereits Engelbrecht et al. (2001), S. 26 hin.

⁸⁶⁸ Vgl. Brecht (2002), S. 66f.

⁸⁶⁹ In Anlehnung an die Prozessdurchlaufzeiten der anderen Partner müssen die jeweiligen KMU zum Beispiel überdenken, inwieweit sich die eigenen Prozesse rationalisieren bzw. abkürzen und beschleunigen lassen.

⁸⁷⁰ Dabei spielt insbesondere die Aufteilung von gemeinsamen Ressourcen (Sachanlagen und Wissen) eine große Rolle, vgl. dazu Solf (2004), S. 150ff.

in vergleichbaren Branchen tätig) bekommen sie Informationen, die für die Positionierung im Wettbewerb relevant sind.

Bei der Durchführung der *Prozesskostenrechnung* wird die Unternehmenskooperation als eigenständiger Leistungsbereich mit eigener Kostenverursachung und eigenen Kostentreibern betrachtet.⁸⁷¹ Auf die Zusammenhänge zu den Nicht-Kooperationsbereichen ist im Rahmen der Unternehmensstrukturierung einzugehen, die benötigten Informationen über die Verursachung und Entwicklung der Kooperationskosten liefert dazu das KKS. Für den Leistungsbereich Kooperation erhält die Prozesskostenrechnung demnach die erforderlichen Informationen über die Planung und Umsetzung der Kooperationsprozesse.⁸⁷² Anhand der Prozessbegleitung lässt sich dabei zurückverfolgen, welcher Kooperationsteilnehmer welche Kosten verursacht und wie die Gesamtkosten aufgeschlüsselt werden können.

Auch bei der Gestaltung eines *Businessplans* erweist sich die Verwendung und Übertragung der KKS-Informationen als nützlich.⁸⁷³ Die einzelnen KMU übernehmen den Aufbau des KKS als Grundstruktur für ihren eigenen Businessplan und füllen die einzelnen Teilbereiche mit ihren unternehmensindividuellen Informationen aus. Dementsprechend steht bei diesem Controllinginstrument eher die Übernahme der Struktur als die Übernahme der Informationen im Vordergrund. Da sich die KMU mit ihren Leistungen gewissermaßen ihren Kooperationspartnern präsentieren, eignen sich insbesondere die Kennzahlen der Anbahnungs- und Vorbereitungsphase, um über die eigene strategische Aufstellung zu berichten.

Mit den verschiedenen Instrumenten des strategischen KMU-Controllings lassen sich wiederum die wesentlichen *Erfolgsfaktoren* aus Abschnitt 4.3.2 aufgreifen. Während mit dem Benchmarking die Leistungen der Marktpartner bzw. Lieferanten mit der eigenen Leistungsentwicklung verglichen werden, werden in der Portfolio-Analyse die Markt- und Kundenanforderungen auf den Prüfstand gestellt. Die Auseinandersetzung mit der internen Prozessgestaltung erfolgt im Rahmen der Prozesskostenrechnung und eine umfassende Betrachtung der zu erwartenden Leistungs- und Finanzentwicklung wird im Businessplan abgewickelt.

Die Erfolgsfaktoren geben den KMU eine erste Übersicht über die eigenen Leistungspotenziale, so dass sie ihre strategische Zukunftsplanung daran ausrichten können. In diesem Sinne wird auch vom *strategy-follows-structure-Ansatz* der Planung gesprochen,⁸⁷⁴ da sich die Planung der zukünftigen Entwicklung an den vorhandenen Ressourcen und Potenzialen orientiert. Dieser Entwicklungsansatz entspricht der Vorgehensweise in den meisten KMU,

⁸⁷¹ Vgl. Czentskowsky et al. (2002), S. 77ff. sowie Schlüchtermann/Völkl (2004), S. 386f.

⁸⁷² Vgl. Götze et al. (2005).

⁸⁷³ Zu unternehmensübergreifend erstellten Businessplänen vgl. Baumford et al. (2004), S. 94.

⁸⁷⁴ Vgl. Chandler (1963).

da die KMU bei ihrer Planung bestrebt sind, aus den jeweils vorhandenen, beschränkten finanziellen Ressourcen möglichst viel Nutzen für die Zukunft zu ziehen.

Der Zusammenhang zu den operativen Controllinginstrumenten besteht ebenfalls in der Bereitstellung zusätzlicher Informationen für die kurzfristige Prozesssteuerung. Werden in den KMU bereits *Kennzahlen* für die Nicht-Kooperationsbereiche ermittelt, so werden die Kooperationskennzahlen einfach zusätzlich betrachtet. Sofern die vorhandenen Kennzahlen noch nicht in einen sachlogischen Gesamtzusammenhang gestellt werden, ist in Erwägung zu ziehen, ob die Grundstruktur des KKS auch für die Nicht-Kooperationsbereiche der KMU übernommen werden kann. Die Anpassung um weitere Erfolgsfaktoren, die KMU-intern zusätzlich relevant sind (zum Beispiel Personal- oder Umweltkennzahlen)⁸⁷⁵ erweist sich dabei als unproblematisch, die Lebensphasenbetrachtung lässt sich in die vier Bereiche

- allgemeine Prozessinformationen,
- Leistungsbereitschaft,
- Prozessbegleitung und
- Erfolgsüberwachung/Wirkungsanalyse

umfunktionieren und auf einzelne Unternehmensprozesse übertragen.

Im Rahmen der *Kostenrechnung* wird die Kostenentwicklung der KMU überwacht, um bei Abweichungen von den zuvor ermittelten Sollwerten möglichst frühzeitig korrigierend eingreifen zu können. Zwischen den Informationen der Kostenrechnung und den Kosteninformationen aus dem KKS existiert eine wechselseitige Beziehung, da einerseits die eigenen Prozesskosten für die Kooperation mithilfe der allgemeinen Kostenrechnung ermittelt werden und andererseits zusätzliche Informationen über die Entwicklung der Sollgrößen aus dem KKS entnommen werden können. Damit besteht eine wechselseitige Symbiose zwischen Kostenrechnung und KKS, bei der die notwendige operative Koordination von Kooperations- und Nicht-Kooperationsbereichen sichtbar wird.

Auch beim Einsatz von *Anreizsystemen* müssen die Informationen der Kooperations- und Nicht-Kooperationsbereiche aufeinander abgestimmt werden, um die umfassende Leistungsbeurteilung einzelner Mitarbeiter sicherzustellen. Dabei stehen insbesondere die Informationen aus der Nachbereitungsphase sowie die Zufriedenheitskennzahlen im Vordergrund, um daran die Leistung der mit den Kooperationsaufgaben betrauten Mitarbeiter beurteilen zu können. Aufgrund der starken Individualisierung der möglichen Anreizsysteme lassen sich nur wenige verallgemeinernde Aussagen über Art und Weise der Informationsintegration treffen.

⁸⁷⁵ Zu der Verwendung von Umweltkennzahlen vgl. Steven/Letmathe (2000), S. 31ff.

Der Zusammenhang zwischen der *Balanced Scorecard* und dem KKS lässt sich weniger gut herstellen. Da es sich um zwei verschiedene Ordnungssysteme für die sachlogische Verknüpfung von Kennzahlen handelt, ist die Überführung der unterschiedlichen Herangehensweisen in ein einheitliches Controllingssystem zunächst problematisch. Das unterschiedliche Verständnis von Leistungsperspektiven auf der einen und Erfolgsfaktoren auf der anderen Seite erschwert die Kennzahlenzuweisung.

Während sich die Erfolgsfaktoren interne Ressourcenoptimierung, Kundenbindung und Liquiditätssicherung mehr oder weniger auch in der *Balanced Scorecard* wiederfinden, ist eine Übertragung der KKS-Informationen in das KMU-interne Controlling zunächst unproblematisch. Die Lieferantenanalyse ist in der klassischen BSC jedoch nicht vorgesehen, so dass sich diese Informationen nur unter erschwerten Bedingungen in das vorhandene KMU-Controlling übertragen lassen. Insbesondere im Fall der Konzernierung ist zu überlegen, inwieweit sich eine einheitliche Verständigung auf ein gemeinsames Controllinginstrument als sinnvoll erweist. Die umfassende Bedeutung der unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit spricht dafür, dass alle Unternehmensbereiche der beteiligten Kooperationspartner regelmäßig auf ihren Bezug zu den Erfolgsfaktoren untersucht werden. Der Einsatz des KKS als operatives informationsaufbereitendes, -kommunizierendes und -archivierendes Controllinginstrument und damit als Basis für die Unterstützung der Planungs-, Koordinations- und Rationalitätssicherungsaufgaben liegt dabei nahe.

4.5.3.3 Das strategische KMU-Kooperationscontrolling

Die zentrale Fragestellung des strategischen Kooperationscontrollings setzt sich mit der Anbahnung und Vorbereitung der Kooperationsprozesse auseinander. Auf der einen Seite werden die zentralen Erfolgsfaktoren der jeweiligen Kooperation als grundlegende Zielsetzung bestimmt, auf der anderen Seite werden die operativen Kooperationsprozesse durch Planung und gegenseitige Abstimmung vorbereitet und gesteuert. Das gemeinsame Ergebnis des strategischen Kooperationscontrollings liegt demnach in der Transformation der zentralen Erfolgsfaktoren in Prozessvorgaben und Handlungsanweisungen, die sich in der Gestaltung der Wertschöpfungskette niederschlagen.

Bevor mit der gemeinsamen strategischen Planung begonnen werden kann, setzen sich die zukünftigen Partner individuell mit der *Partnerauswahl* und der Entscheidung über die gewünschte *Kooperationsintensität/Kooperationsform* auseinander. Basierend auf den Aspekten der Partnerwahl aus Abschnitt 3.2.2 sowie auf den Kennlinien der KMU-Kooperationsformen aus Abschnitt 3.2.3 entscheiden die KMU über den Umfang ihres

eigenen Leistungsbeitrags sowie die Ziele, die sie mit der Zusammenarbeit erreichen möchten.⁸⁷⁶

Darauf aufbauend werden die individuellen Ziele in gemeinsamen Besprechungen aufeinander abgestimmt und damit der *realisierbare Handlungsrahmen* der Zusammenarbeit abgesteckt. Jedes KMU präsentiert seine eigenen Kompetenzen und Stärken, so dass daraufhin die Abstimmung der Leistungsverteilung vorgenommen wird. Der gesamte Kooperationsprozess wird planerisch vorweggenommen, indem gemeinsame Ziele definiert und Verantwortungsbereiche verteilt werden. Die strategische Planung mündet in der Konzeption der gemeinsamen Wertkette, bei der jeder Partner für seine spezielle Funktion im Kooperationsprozess verantwortlich ist.

Diese *Kooperationswertkette* besteht aus den klassischen Bereichen der Potenzial-, Prozess- und Produktplanung und wird durch die Planung der Kooperationsfinanzierung abgerundet. Unabhängig von der Kooperationsintensität müssen alle Bereiche in der strategischen Planung berücksichtigt werden, der Umfang und die Intensität dieser Planung werden jedoch durch die Intensität der Zusammenarbeit bestimmt. Jede Kooperation richtet sich nach den jeweiligen zentralen Erfolgsfaktoren, so dass bei der Rahmenvereinbarung die Ressourcenperspektive (Prozessperspektive) im Vordergrund steht, bei der Operativen Zusammenarbeit zusätzlich die Lieferantenbeziehung (Potenzialperspektive) konkretisiert wird, die Strategische Zusammenarbeit darüber hinaus die Kundenbeziehungen (Produktperspektive) genauer beleuchtet und bei der Konzernierung abschließend alle Erfolgsfaktoren von zentraler Bedeutung sind (vgl. abermals die Abbildung 4.33).

- In der *Potenzialplanung* wird konkretisiert, welcher Partner welche Leistungen in die Kooperation mit einbringt und nach welchem System Aufgaben und Verantwortung innerhalb der Kooperation verteilt werden. Ein mögliches Instrument für die Leistungsverteilung ist ein gemeinsames, kooperationsinternes Benchmarking, bei dem die Leistungsfähigkeit der Partner gegenübergestellt und somit die Kernkompetenzen herauskristallisiert werden.
- Im Rahmen der *Prozessplanung* wird die Umsetzung des Kooperationsvorhabens vorweggenommen. Anhand von Kosten, Qualitäten und Terminen ist zu bestimmen, nach welchen Kriterien die einzelnen Kooperationsaufträge verteilt und die Kooperation geführt werden soll. Die Prozesskostenrechnung wird insbesondere dafür herangezogen, um einzelne Teilleistungen zu bepreisen und effizient miteinander zu kombinieren. Somit wird das allgemeine Leistungsniveau der Kooperation determiniert.

⁸⁷⁶ Vgl. die Merkmalstabellen in Abschnitt 3.2.2 ab S. 70ff, sowie die Kennlinien der KMU-Kooperationsformen in Abschnitt 3.2.3.2 auf S.93.

- Die *Produkt- bzw. Marktplanung* setzt sich im Gegensatz zu der kooperationsinternen Leistungsfähigkeit mit dem Anforderungsniveau der Kooperationskunden auseinander. Diese Gegenüberstellung von Leistungs- und Anforderungsniveau lässt sich in einer Portfolio-Matrix veranschaulichen, so dass die bevorzugten Arbeitsgebiete der Kooperation sichtbar werden. Der Leistungsumfang, die Leistungstiefe sowie die anvisierten Entwicklungspotenziale werden daraufhin diskutiert und konkretisiert.
- Mit der *Liquiditätsplanung* wird die Planung der Kooperationswertkette abgerundet, da neben dem Nutzen der Aufgabenverteilung (aus den vorangehenden Planungsschritten) nun zusätzlich die Ressourcenbindung und damit das Risiko der Kooperation betrachtet werden. Eine Möglichkeit zur umfassenden Zusammenstellung der Kooperationsplanung liegt in der gemeinsamen Aufstellung eines Kooperationsbusinessplans, in dem die wesentlichen Planungsergebnisse (als Grundlage der Rationalitätssicherung) komprimiert zusammengestellt werden.

In der folgenden Abbildung wird die Begleitung des Kooperationscontrollings durch die verschiedenen Controllinginstrumente veranschaulicht.

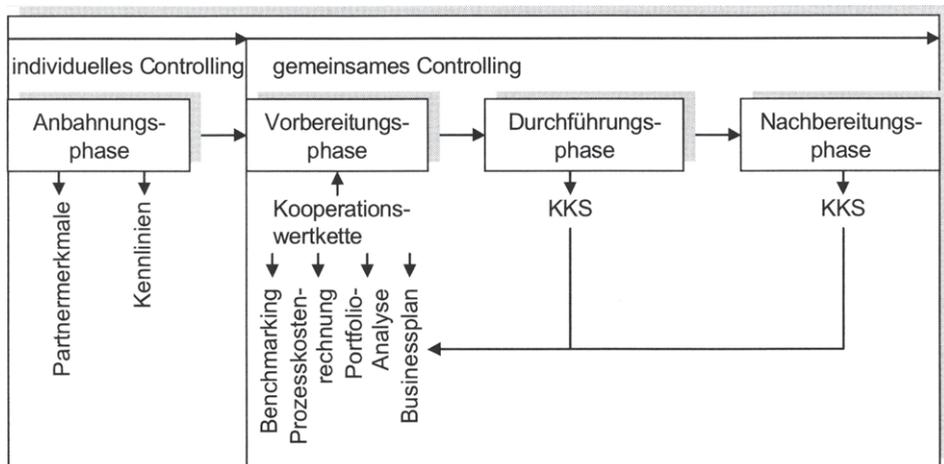


Abbildung 4.53: Instrumenteneinsatz im Kooperationsprozess.

Mit den Instrumenten aus der Anbahnungs- und Vorbereitungsphase werden alle benötigten Informationen zum Kooperationsablauf zusammengestellt, so dass die Kooperation nun umgesetzt werden kann. Neben der allgemeinen Planung und Vorbereitung besteht für die einzelnen KMU die Möglichkeit, angelehnt an ihr eigenes strategisches Controlling weitere individuelle Planungen aufzustellen, die sich mit zusätzlichen KMU-individuellen Kooperationszielen (vgl. Abschnitt 4.5.3.1) auseinander setzen.

Um die Kooperationsziele besser zu erreichen und die Abläufe auch während des Kooperationsprozesses weiterhin beeinflussen zu können, wird im Rahmen des strategischen Kooperationscontrollings darüber hinaus die Einführung eines *gemeinsamen, operativen Controllinginstruments zur Begleitung und Unterstützung der Kooperationsumsetzung* beschlossen. Damit schließt sich der Kreis zwischen strategischem und operativem Controlling für die Unterstützung der Entscheidungsfindung im Kooperationsprozess kleiner und mittelgroßer Unternehmen.

5 Fazit und Ausblick

Kleine und mittelgroße Unternehmen bilden hinsichtlich Beschäftigtenzahl und Gesamtumsatz den Grundpfeiler der deutschen Wettbewerbswirtschaft. Aufgrund ihrer Andersartigkeit gegenüber den in der Fachliteratur fokussierten Großunternehmen ist eine Sonderbehandlung innerhalb der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung sowohl für den theoretischen als auch für den praxisbezogenen Erkenntnisgewinn von Interesse.

Deshalb wurden in Kapitel 2 zunächst die Grundlagen der KMU-Forschung aufgearbeitet, um anhand der Begriffsentwicklung auf den Bedeutungszuwachs und das aktuelle KMU-Verständnis einzugehen. Basierend auf den unterschiedlichen Definitionsansätzen in der Fachliteratur wurde im Rahmen der Begriffsbestimmung eine umfassende, sowohl auf quantitativen als auch auf qualitativen Kriterien beruhende, KMU-Definition erarbeitet. Innerhalb dieser Definition wurden sowohl unternehmensinterne als auch unternehmensexterne Unterschiede zu den Großunternehmen herausgearbeitet, wobei auf der einen Seite die Eigentümerführung zu einem starken Unabhängigkeitsstreben der KMU führt und die KMU auf der anderen Seite aufgrund von fehlenden Ressourcen und schlechteren Wettbewerbsbedingungen auf die Unterstützung von Unternehmensexternen angewiesen sind. Um für die *langfristige Positionierung der KMU* im Wettbewerb die Kosten und Risiken einschränken bzw. das eigene Leistungsspektrum ausweiten zu können, wurde deshalb als Lösungsweg die Partizipation an verschiedenen Formen der Unternehmenskooperation empfohlen.

Zu Beginn des dritten Kapitels wurde zunächst die theoretische Vorteilhaftigkeit der *Unternehmenskooperation* diskutiert und anhand verschiedener Kooperationsbeispiele aus dem mittleren Ruhrgebiet verifiziert. Der Schwerpunkt des Kapitels lag auf der umfassenden Auseinandersetzung mit den verschiedenen Ausprägungen des Kooperationsbegriffs sowie der Abgrenzung KMU-typischer Kooperationsformen. Für die Strukturierung der Kooperationsformwahl wurde das weite Feld der Kooperationsmerkmale anhand der vier Kooperationslebensphasen Anbahnung, Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung systematisiert und anschließend zu phasenspezifischen Kooperationskennlinien aggregiert. Die vier, mit diesen *Kennlinien* dargestellten Formen der KMU-Kooperation wurden als

- Rahmenvereinbarung,
- Operative Zusammenarbeit,
- Strategische Partnerschaft und
- Konzernierung

bezeichnet und mit ihren Voraussetzungen und Einsatzbereichen vergleichend analysiert. Damit wurden verschiedene Stufen der Kooperationsintensität voneinander unterschieden und die Vielfalt der Kooperationsbegriffe zu vier Formen der unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit zusammengefasst. Als gemeinsame Herausforderung dieser vier Kooperationsformen erwies sich die Überwindung von Informationsbarrieren zwischen den Kooperationspartnern für die Erstellung einer gemeinsamen Kooperationsplanung.

Aufgrund der großen Schwierigkeiten, die bei der praktischen Umsetzung von Kooperationsprojekten zu beobachten sind, wurden in Kapitel 4 die Potenziale eines unternehmensübergreifenden *Kooperationscontrollings* analysiert. Mit der Abgrenzung von Controllingkonzeption und Controllingsystem wurde zunächst ein einheitliches Begriffsverständnis für das Controlling festgelegt und auf seine Übertragbarkeit in mittelständische Unternehmensstrukturen überprüft. Dabei wurden die verschiedenen Controllingaufgaben zunächst systematisiert (vgl. Abbildung 5.1), um ihnen daraufhin unterschiedliche Instrumente für das KMU-Controlling zuzuweisen. Die Instrumente wurden in einem KMU-spezifischen Instrumentenpool zusammengefasst.

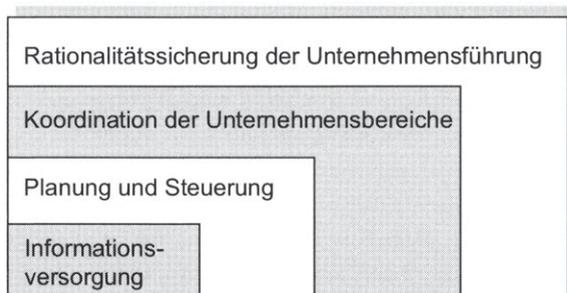


Abbildung 5.1: Aufgabenbereiche des Controllings.

Der Handlungsrahmen des KMU-Kooperationscontrollings wurde dann anhand des *Kooperationscontrollingwürfels* eingegrenzt, der durch die Dimensionen Kooperationsintensität, Phasen des Kooperationsprozesses sowie Aufgaben des Kooperationscontrollings dargestellt wird. Als grundlegendes Ziel des Kooperationscontrollings wurde die Verbesserung der Informationsversorgung der Kooperationspartner mit kooperationsrelevanten Informationen herausgestellt, so dass ein erfolgsfaktorenbasiertes Kennzahlensystem als geeignetes Instrument für das Kooperationscontrolling ausgewählt wurde. Als strukturgebendes Element dieses Kennzahlensystems wurden die vier Erfolgsfaktoren der KMU-Kooperation aufgegriffen, die in Abbildung 5.2 dargestellt werden.

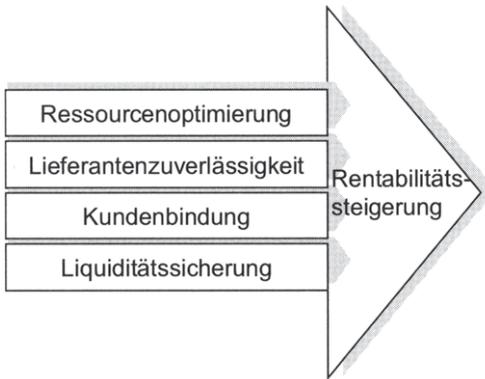


Abbildung 5.2: Die Erfolgsfaktoren der KMU-Kooperation.

Die wesentliche Leistung der vorliegenden Arbeit besteht in der Entwicklung und Konzeptionierung dieses *Kooperations-Kennzahlen-Systems*, welches in Abhängigkeit von den vier zuvor eingeführten Kooperationsformen jeweils unterschiedliche Ausprägungen annehmen kann.

Dabei orientierte sich die Auswahl der *kooperationsformspezifischen Kennzahlen* an den zuvor beschriebenen Erfolgsfaktoren, indem für die Rahmenvereinbarung die interne Ressourcenoptimierung, für die Operative Zusammenarbeit zusätzlich die Lieferantenzuverlässigkeit, für die Strategische Partnerschaft darüber hinaus die Kundenbindung und schließlich für die Konzernierung auch noch die Liquiditätssicherung mit in die Informationsversorgung einbezogen wurden.

Abschließend wurde mit der *Implementierung* dieses Kooperations-Kennzahlen-Systems insbesondere auf die Verkettung zwischen den Kennzahlen eingegangen. Mit der Einbindung des operativ ausgerichteten Kooperations-Kennzahlen-Systems in das strategische Controlling der Kooperationspartner erfolgte zudem die Zusammenführung zu einem strategisch und operativ ausgerichteten Kooperationscontrollingsystem.

In der vorliegenden Arbeit wird das Controlling mittelständischer Unternehmenskooperationen sowohl aus theoretischer als auch aus praxisbezogener Sichtweise betrachtet, wobei auf die verschiedenen Herausforderungen aus unternehmensinterner wie auch unternehmensübergreifender Perspektive eingegangen wird. Dabei bilden die Leitfragen nach dem *Wer*, dem *Was* und dem *Wie* der KMU-Kooperation das Grundgerüst der Vorgehensweise, die von den allgemeinen KMU-Problemen über die alternativen Lösungswege der vier Kooperationsformen zu den Besonderheiten des KMU-Kooperationscontrollings führen. Die im dritten Kapitel aufgezeigten Einsatzbereiche und Probleme von Unternehmenskooperationen werden bei der Implementierung des Kooperationscontrollings im vierten Kapitel wieder aufgegriffen.

Im Mittelpunkt der Gedankenführung steht die *prozessorientierte Lebensphasenbetrachtung*, die, wie in der Wertkettenanalyse in Abschnitt 4.5.2.3 deutlich wurde, stets auf die Verbesserung der Rentabilität der beteiligten KMU ausgerichtet ist. Die durchgängige Orientierung an den verschiedenen Konzeptionen bzw. Aufgaben des Controllings sowie die strukturierte Darstellung der Komponenten des KMU-Controllingssystems ermöglichen eine umfassende Beschreibung des Kooperationscontrollingssystems.

Damit wird die Grundlage für eine Verbesserung der *Informationsverfügbarkeit* und Transparenz in den KMU geschaffen. Mit der Etablierung gemeinsamer, operativer Controllingstrukturen wird der Druck, Informationen termingerecht weiterzuleiten, erhöht und damit die Verlässlichkeit und Planungssicherheit der Kooperationspartner gestärkt. Der tatsächliche Nutzen des KKS hängt jedoch sowohl von der jeweiligen Interpretationsfähigkeit der Controllinganwender sowie von der Leistungsfähigkeit des strategischen Controllings der KMU ab.

Als positiv für die Anwenderfreundlichkeit des KKS zeigt sich die leichte Umsetzung und Handhabung für die KMU. Problematisch ist hingegen die entstehende Scheinsicherheit, da der Einsatz des KKS kein Ersatz, sondern lediglich eine *Unterstützung für das Kooperationsmanagement* der KMU darstellen kann. Zudem kann sich die Entstehung einer unreflektierten Zahlengläubigkeit als problematisch erweisen, da das KKS bislang keine Sicherungsmechanismen hinsichtlich der Weitergabe von korrekten Kennzahlen enthält. Nutzenstiftend kann das KKS darüber hinaus nur eingesetzt werden, wenn es unternehmensindividuell an die Bedürfnisse der jeweiligen unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit angepasst wird.

Als *offene Forschungsfragen* ergeben sich zudem drei denkbare Erweiterungen des KKS:

- Zunächst wäre die Erweiterung der Perspektiven des KKS zu betrachten. Dabei ist zu analysieren, inwieweit sich die in Abschnitt 4.5.3.1 angesprochenen Entscheidungsbereiche tatsächlich in das vorhandene System integrieren lassen und auf welche Art und Weise diese Integration bestmöglich zu gestalten ist.
- Darüber hinaus liegt das Augenmerk des KKS bislang hauptsächlich auf der Verbesserung der Informationsversorgung zwischen den Kooperationspartnern. Die Übertragung auf die Planung, Koordination und Rationalitätssicherung der Unternehmenskooperation ließe sich, wie in Abschnitt 4.5.3.2 beschrieben, anhand der Verknüpfung mit weiteren Controllinginstrumenten darstellen, die auf die Informationen aus dem KKS zurückgreifen.
- Schließlich sind die Auswirkungen auf das strategische Controlling der KMU-Partner, die in Abschnitt 4.5.3.3 angerissen wurden, noch nicht abschließend berücksichtigt worden. Aus der Erweiterung des operativ ausgerichteten KKS zu einem Kennzahlensystem, das gleichermaßen für die strategische Gestaltung von Un-

ternehmenskooperation herangezogen werden kann, ergibt sich demnach weiterer Forschungsbedarf.

Bedeutsam für die Implementierung des KKS erweist sich abschließend die bewusste Auseinandersetzung mit der Gestaltung der Kooperation, die sich in der unternehmensindividuellen Anpassung der Kennzahlen widerspiegelt. Dabei gibt die Qualität des kooperativ implementierten KKS Aufschluss über die Einsatzbereitschaft und Kooperationsfähigkeit der jeweiligen Kooperationspartner. Letztlich wird den KMU mit dem KKS ein umfassendes Controllingsystem an die Hand gegeben, welches lebensphasenbezogen und erfolgsorientiert zur Informationsverbesserung und damit zur rationalen Entscheidungsunterstützung der Unternehmen beiträgt.

6 Anhang

A.1 Verzeichnis der in Abschnitt 4.4 eingeführten Kennzahlen

Die hier dargestellten Kennzahlen und Definitionen verstehen sich als Gestaltungshinweis für die Implementierung unternehmens- bzw. kooperationsindividueller Kennzahlen. Die jeweiligen Kennzahlen beziehen sich auf die in Abschnitt 4.4.3.1 bis 4.4.3.4 eingeführten Kennzahlen zum Kooperationscontrolling. Die Definition erfolgt jeweils unter Angabe der Ermittlungsvorschrift sowie ihrer Dimension und einer allgemeinen Anmerkung zum Informationsgehalt bzw. zu der jeweiligen Fragestellung.

Kennzahl	
Berechnung	Dimension
Anmerkung	

Abbildung A.1: Darstellung der Kennzahlendefinition.

mittelfristig verfügbare Kapazität	
Min {Maschinenkapazität; Personalkapazität} + verwendbare Lagerbestände – bereits bestätigte Aufträge	Stück
Welche/Wie viel Kapazität wird für die Rahmenvereinbarung bereitgestellt?	
mengenmäßiges Auftragsvolumen	
Anzahl und Menge der zu verlagenden Arbeitsgänge	Stück
Welche Leistung kann/soll outgesourct werden?	

Abbildung A.2: Anbahnung – Ressourcenperspektive.

Kapazitätskosten	
Herstellungskosten der angebotenen Leistung	Euro
Welche Kosten entstehen pro Leistungseinheit?	
Stückpreis	
Individuelle Kalkulation des Leistungswerts, z.B. auf Basis des Target Costing	Euro
Wie teuer darf die zu beschaffende Leistung maximal sein?	
Qualifizierungsrichtwert	
$0,4 * QZ + 0,3 * FQ + 0,3 * KH$; mit QZ= Qualitätszertifizierung: ja (1), nein (0) FQ= Facharbeiterquote: höher (1) oder niedriger (0) als beim Leistungsnehmer KH= Know-how: vergleichbare Leistungen werden bereits angeboten; ja (1), nein (0)	dimensionslos
Welche Erfahrung bringt der Leistungsgeber in die Kooperation ein?	
Qualitätsvorgabe	
Angabe der Abweichungstoleranzen	in jeweiliger Produkteinheit
Wie genau muss produziert werden?	

Abbildung A.3: Vorbereitung – Ressourcenperspektive.

aktuelle Prozessdurchlaufzeit	
Summe Bereitstellungszeit + Rüstzeit + Fertigungszeit + Liegezeit	Stück
Wann können die Kooperationsleistungen fertig gestellt werden?	
terminierte Auftragsteilmengen	
Konkretisierte Auftragsteilmenge mit Liefertermin	Stück; Datum
Bis wann muss Teilleistung fertig gestellt sein?	
Ausschussquote	
$\frac{\text{Menge der Schlechttteile pro Auftrag}}{\text{Gesamtmenge des Teilauftrags}} \cdot 100$	Prozent
Wie hoch ist die aktuelle Prozessqualität?	
Qualitätsquote	
$\frac{\text{Fehlerfreie Teile pro Auftrag}}{\text{Gesamtmenge des Teilauftrags}} \cdot 100$	Prozent
Wie verlässlich ist die Lieferung? (Qualitätsprüfung des Leistungsnehmers)	
Änderungsquote	
$\frac{\text{Menge der Schlechttteile pro Auftrag}}{\text{Gesamtmenge des Teilauftrags}} \cdot 100$	Prozent
Wie oft muss in die laufende Produktion eingegriffen werden?	
Flexibilitätsquote	
$\frac{\text{Fehlerfreie Teile pro Auftrag}}{\text{Gesamtmenge des Teilauftrags}} \cdot 100$	Prozent
Werden Änderungsmaßnahmen umgesetzt?	

Abbildung A.4: Durchführung – Ressourcenperspektive.

Kapazitätsauslastung	
mittelfristig verfügbare Kapazität - Auftragsteilmengen	Stück
Wie hoch ist die Gesamtauslastung sowie die monatliche Engpasssituation?	
Realisationsgrad	
$\frac{\text{Anzahl termingerechte Lieferungen}}{\text{Anzahl der Teilaufträge}} \cdot 100$	Prozent
Wie gut ist die Auftragserfüllung insgesamt?	

Produktionsstandort	
Adresse der betroffenen Standorte	dimensionslos
Welche Entfernungen sind zu überwinden und wo befinden sich die Ansprechpartner?	
Sourcingkonzept	
Jeweils Angabe, ob: - local/global sourcing - single/multiple sourcing - stock/demand tailored/ JIT sourcing	dimensionslos
Wie hoch ist der Verfügbarkeit der notwendigen Vormaterialien?	

Leistungstiefe	
$\frac{\text{Anteil des eigenen Leistungsanteils}}{\text{Gesamtwert des Auftrags}} \cdot 100$	Prozent
Wie intensiv ist die Leistungsverflechtung?	
verfügbarer Lagerbestand	
(bezogen auf notwendige Einsatzmaterialien): Lagermenge + laufende Bestellungen – bereits kooperationsunabhängig verplante Materialien	Stück
Wie hoch ist die Einsatzflexibilität?	

Abbildung A.7: Vorbereitung – Lieferantenperspektive.

Terminvorgabe	
Rückwärtsterminierung der Summe der Teildurchlaufzeiten	Datum
Welche Termine müssen eingehalten werden?	
Kostenentwicklung	
Summe der Herstellungskosten bis zur aktuellen Produktionsstufe	Euro
Welche Kosten sind jeweils angefallen?	

Servicegrad	
$\frac{\text{vom Lieferanten befriedigte Nachfragemenge}}{\text{Nachfrageumfang an Vorlieferanten}} \cdot 100$	Prozent
Wie hoch ist die Zuverlässigkeit der Partner?	
Kostendifferenz	
Differenz zwischen Kalkulation und Auftragsrealisation	Euro
Welche Abweichungsursachen können ermittelt werden?	

Marktanteil	
$\frac{\text{approx. Umsatz Partner}_i \text{ in Kooperationssegment}}{\text{Gesamtumsatz des Kooperationssegments}} \cdot 100$	Prozent
Wie groß ist (vereinfacht) der Einfluss der einzelnen Partner im Kooperationssegment?	
Absatzstruktur	
Kundenstrukturierung nach Branche und Unternehmensgröße (Schwerpunkt GU- oder KMU-Kunden)	dimensionslos
Wie groß ist die Marktmacht der einzelnen Partner?	

Abbildung A.10: Anbahnung – Kundenperspektive.

Produktspektrum	
geschätzte Anzahl der Produktbereiche und Produktanzahl	Stück
Wie flexibel sind die Partner und wo liegen ihre Kompetenzen?	
Innovationskraft	
$\frac{\text{Anteil eigenständig entwickelter Leistungen}}{\text{Gesamtproduktspektrum}} \cdot 100$	Prozent
Wie groß sind Innovationspotenzial und Veränderungswille der Partner?	

Auftragsbestandsstruktur	
$\frac{\text{Auftragsbestand der Partnerschaft}}{\text{Gesamtauftragsbestand des Partners}} \cdot 100$	Prozent
Wie groß ist die finanzielle Bedeutung der Kooperation?	
Leistungsinterdependenz	
$\frac{\text{Anteil koop. Leistungen an Gesamtleistung}_{\text{aktuell}}}{\text{Anteil koop. Leistungen an Gesamtleistung}_{\text{Vorperiode}}} \cdot 100$	Prozent
Wie entwickelt sich die Zusammenarbeit?	

Umsatzentwicklung	
$\frac{\text{Kooperationsumsatz}_{\text{aktuell}}}{\text{Kooperationsumsatz}_{\text{Vorperiode}}} \cdot 100$	Prozent
Welche finanziellen Entwicklungen gehen von der Kooperation aus?	
Wiederkauftrate	
$\frac{\text{Umsatzanteil der bestehenden Kunden}}{\text{Gesamtumsatz}} \cdot 100$	Prozent
Wie kann die Kundenzufriedenheit beurteilt werden?	

Abbildung A.13: Nachbereitung – Kundenperspektive.

Bilanzsumme	
Summe Anlage- und Umlaufvermögen des jeweiligen Unternehmens	Euro
Wie groß/kapitalstark sind die beteiligten Unternehmen?	
Gewinn	
Aktueller Jahresüberschuss nach allen Verpflichtungen	Euro
Wie hoch ist die Ertragskraft der beteiligten Partner?	

Verschuldungsgrad	
$\frac{\text{gesamtes Fremdkapital}}{\text{gesamtes Eigenkapital}}$	dimensionslos
Wie hoch ist das langfristige Finanzierungsrisiko der Partner?	
Kapitalkosten	
$i_{EK} \cdot \text{Eigenkapital} + i_{FK} \cdot \text{Fremdkapital}$ (gewünschte EK-Verzinsung+FK-Verpflichtung)	Euro
Welche Finanzierungsverpflichtungen bestehen?	

Working Capital	
$\frac{\text{Umlaufvermögen}}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}} \cdot 100$	dimensionslos
Wie hoch ist das kurzfristige Finanzierungsrisiko der Partner?	

Abbildung A.16: Durchführung – Liquiditätsperspektive.

Cash-Flow I	
Kooperationsüberschuss +/- Ab-/Zuschreibungen auf gemeinsames AV +/- nicht zahlungswirksame Aufwendungen und Erträge	Euro
Wie groß ist der Umfang der gemeinsamen operativen Geschäftstätigkeit?	
Cash-Flow II	
Summe aller gemeinsamen bzw. für die Partnerschaft getätigten Investitionen abzüglich der Desinvestitionen	Euro
Wie groß ist der Umfang der gemeinsamen Investitionstätigkeit?	
Cash-Flow III	
Summe der im Rahmen der Konzernierung aufgenommenen Kredite und EK-Einspeisungen abzüglich der Tilgungen bzw. Entnahmen	Euro
Wie groß ist der Umfang der gemeinsamen Finanzierungstätigkeit?	

Abbildung A.17: Nachbereitung – Liquiditätsperspektive.

A.2 Fragebogen zur Umfrage in mittelständischen Unternehmen des mittleren Ruhrgebiets

Im Zeitraum von Oktober 2002 bis zum April 2005 wurden ca. 20 mittelständische Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes im mittleren Ruhrgebiet in einem persönlichen Gespräch zu ihren derzeitigen Unternehmensstrategien befragt. Dabei wurden ca. 90minütige Gespräche mit der jeweiligen Geschäftsleitung der KMU durchgeführt, die sich an dem hier abgedruckten Fragebogen orientiert haben. Die Befragung enthielt einen allgemeinen Teil zur Klassifizierung der Unternehmen, einen Teil zum Kooperationsverhalten der KMU und einen abschließenden Teil zum Controllingeinsatz in den Unternehmen. Die Auswertung der Gespräche stützte den Erkenntnisfortschritt zu den verschiedenen KMU-Kooperationsformen in Abschnitt 3.2.2 sowie zum KMU-Controlling in Abschnitt 4.2.

Baustein I: Unternehmensklassifizierung	
Kurzportrait	<ul style="list-style-type: none">• Rechtsform• Mitarbeiterzahl• Umsatz• Aktivität in Kammern und Verbänden• Gesprächspartner (Position und Ausbildung)
Wettbewerbspositionierung	<ul style="list-style-type: none">• Branche• Wertschöpfungstiefe• Gründungsjahr• Standort(e)• Marktstrategie• Produktspektrum• aktuelle Phase im Wachstumsprozess• Kapitalbeteiligungen und Unternehmensverbindungen

Abbildung A.18: Interviewleitfaden – Unternehmensklassifikation.

Baustein II: KMU-Kooperation	
Beschreibung	<ul style="list-style-type: none"> • Strukturierung von Beschaffungs- und Absatzmarkt • Anzahl der beteiligten Kooperationsprojekte • Beschreibung durchgeführter Kooperationsprojekte • Kooperationsintensität
Umsetzung der Kooperationen	<ul style="list-style-type: none"> • Initiierung der Beziehung • Kooperationsziele • Kooperationsrichtung • Stabilität der Beziehung • Gründungsjahr des „ersten Kooperationsprojekts“ • Führungsstil/Organisation der Kooperation • Informationsübermittlung • Abstimmungsmechanismen • Konfliktmanagement • Planungsintensität • Kontrollmechanismen • Dokumentation bzw. Veröffentlichung der Kooperation • Vertragliche Regelung
Auswirkungen	<ul style="list-style-type: none"> • Lerneffekte durch die Kooperation • Auswirkungen auf andere Unternehmensbereiche • Anteil Kooperation an der Gesamtwertschöpfung • Zufriedenheit mit Kooperationsteilnahme • Reaktion von Mitarbeitern und Marktpartnern • Beurteilung Chancen-Risiken-Verhältnis

Abbildung A.19: Interviewleitfaden – KMU-Kooperation.

Baustein III: Controlling und Organisation	
Organisation	<ul style="list-style-type: none">• Organisationsstruktur• Formalisierungsgrad• Entscheidungscentralisation• Informationsübermittlung• Führungsstil
Controllingnutzung	<ul style="list-style-type: none">• Qualitätszertifizierung• Kostenrechnungssystem• Controllingnutzung• Erweiterbarkeit des vorhandenen Controllings• Beginn der Controllingaktivität• Anzahl der Controllingmitarbeiter• Auswertungshäufigkeit• Zufriedenheit mit dem vorhandenen Controlling

Abbildung A.20: Interviewleitfaden – KMU- Controlling.

Literaturverzeichnis

- Abele, E.; Kuhn, S.:** Werkzeugkasten für Wissensmanagement in KMU, in: Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb (99), 2004, S. 411-416
- Achenbach, W.:** Personalmanagement für Führungs- und Fachkräfte, Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden, 2003
- Ackermann, G.:** Gemeinschaftsunternehmen und Wettbewerb, Duncker und Humblot, Berlin, 1978
- Ahn, H.:** Ableitung unternehmensspezifischer Balanced Scorecards: Anspruch, Realität und Verbesserungsansatz, in: Zeitschrift für Planung und Unternehmenssteuerung (14), 2003, S. 127-148
- Ahn, H.:** Möglichkeiten und Grenzen der Balanced Scorecard, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium (34), 2005, S. 122-126
- AICPA:** Performance Measurement Practises – Survey Results, 2001
- Aigner, H.:** Strategische Instrumente für Klein- und Mittelbetriebe, in: Mayr, A.; Stiegler, H. (Hrsg.): Controlling-Instrumente für Klein- und Mittelbetriebe in Theorie und Praxis, Universitätsverlag Rudolf Trauner, Linz, 1997, S. 1-20
- Akerlof, G. A.:** The Market for Lemons, in: Quarterly Journal of Economics (84), 1970, S. 488-500
- Albach, H.:** Strategische Allianzen, strategische Gruppen und strategische Familien, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (62), 1992, S. 663-670
- Albach, H.:** Medium-sized Firms in Germany – A Perspektive on their Strategic Orientation, in: Homburg, Chr. (Hrsg.): Structure and Dynamics of the German Mittelstand, Physica, Heidelberg, 1999, S. 101-116
- Albach, H.; Kaluza, B.; Kersten, W.:** Kernkompetenz Wertschöpfungsmanagement, in: Albach, H.; Kaluza, B.; Kersten, W. (Hrsg.): Wertschöpfungsmanagement als Kernkompetenz, Festschrift für Horst Wildemann, Gabler, Wiesbaden, 2002, S. 1-10
- Al-Laham, A.:** Transfer organisationalen Wissens als Bestimmungsfaktor des internationalen Markteintritts, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium (33), 2004, S. 2-7
- Amabile, T. M.; Hadley, C. N.; Kramer, S. J.:** Creativity under the Gun, in: Harvard Business Review (80), August 2002, S. 52-61
- Amelingmeyer, J.; Specht, G.:** Wissensorientierte Kooperationskompetenz, in: Hammann, P.; Freiling, J. (Hrsg.): Die Ressourcen- und Kompetenzperspektive des Strategischen Managements, Gabler, Wiesbaden, 2000, S. 313-335

- Anderegg, E.:** Mittelstandsbewegung, in: Schweizerische Gesellschaft für Statistik und Volkswirtschaft (Hrsg.): Handbuch der schweizerischen Volkswirtschaft, Band II, Bern, 1955
- Ansoff, H. I.:** Management-Strategie, moderne industrie, München, 1966
- Anthony, R.N.:** Planning and Control Systems – A Framework for Analysis, Boston, 1965
- Anthony, R.N.; Dearden, J.; Govindarajan, V.:** Management Control Systems, Irwin, Homewood, Illinois, 7. Auflage, 1992
- Antoine, H.:** Kennzahlen, Richtzahlen, Planungszahlen, Gabler, Wiesbaden, 1958
- Anzenberger, G.:** Kooperationen und Altruismus: ihre stammesgeschichtlichen Wurzeln, in: Wunderer, R. (Hrsg.): Kooperationen – Gestaltungsprinzipien und Steuerung der Zusammenarbeit zwischen Organisationseinheiten, Stuttgart, Schäffer-Poeschel, 1991, S. 3-20
- Aristoteles:** Gohlke, P. (Hrsg.), Politik, Paderborn 1959
- Arndt, O.:** Innovative Netzwerke als Determinante betrieblicher Innovationstätigkeit - Das Beispiel Südwales/UK, Hundt Druck GmbH, Köln, 2001
- Arnold, U.:** Sourcing-Konzepte, in: Kern, W.; Schröder, H.-H.; Weber, J. (Hrsg.), Handwörterbuch der Produktionswirtschaft, Stuttgart, 2. Auflage, 1996, Sp. 1861-1874
- Arnold, U.:** Beschaffung, in: Pfohl, H.-Chr. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe, Erich Schmidt, Berlin, 3. Auflage, 1997, S. 103-134
- Arnold, U.; Essig, M.; Kummer, S.; Stölzle, W.; Weber, J.:** Supply (Chain) zwischen Rückstand und Fortschritt – Thesen zum Entwicklungsstand einer dynamischen Disziplin, in: Controlling (17), 2005, S. 41-48
- Augustin, R.; Arndt, H.:** Produktion 2020 – Globale Netzwerke als Erfolgsfaktor: Eine empirische Untersuchung von über 70 Industrieunternehmen, in: Industrie Management (22), 2006, S. 47-50
- Aurich, J. C.; Barbian, P.; Kökklü, K.:** Kooperation in der projektorientierten Produktion, in: Industrie Management (19), 2003, S. 58-61
- Bachmann, R.; Lane, Chr.:** Vertrauen und Macht in zwischenbetrieblichen Kooperationen – zur Rolle von Wirtschaftsrecht und Wirtschaftsverbänden in Deutschland und Großbritannien, in: Sydow, J. (Hrsg.): Management von Netzwerkorganisationen, Gabler, Wiesbaden, 2. Auflage, 2001, S. 75-105
- Baer, M.; Begemann, C.; Granthien, M.:** Kooperatives Produktengineering, in: Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb (98), 2003, S. 250-253
- Baetge, J.:** Bilanzanalyse, IDW, Düsseldorf, 1998

- Bartelt, N.; Jacob, A.-F.:** Venture Capital as One Solution for the Capital Structure Problem of the Mittelstand, in: Homburg, Chr. (Hrsg.): Structure and Dynamics of the German Mittelstand, Physica, Heidelberg, 1999, S. 71-99
- Barth, Th.; Stehr, U.; Allmendinger, A.:** Auswirkungen von Basel II auf die Finanzierung mittelständischer Unternehmen, in: Das Wirtschaftsstudium (31), 2002, S. 1258-1266
- Basedow, J.; Jung, Chr.:** Strategische Allianzen: die Vernetzung der Weltwirtschaft durch projektbezogene Kooperation im deutschen und europäischen Wettbewerbsrecht, Beck, München, 1993
- Bathe, J.; Kramer, M.; Müller, D.:** Die Berücksichtigung von zwei unsicheren Bewertungsparametern mit dem Realoptionsansatz im Rahmen des Investitionscontrolling bei der Daimler Chrysler AG, in: Controlling (14), 2002, S. 93-98
- Bauer, G.:** Balanced Controlling – die Evolution im Controlling, in: Kostenrechnungspraxis (46), 2002, S. 232-235
- Bauer, S.; Stickel, E.:** Auswirkungen der Informationstechnologie auf die Entstehung kooperativer Netzwerkorganisationen, in: Wirtschaftsinformatik (40), 1998, S. 434-442
- Bauer, W.; Mommsen, E.-W.:** Grenzüberschreitende Unternehmenskooperation in der EWG - Praktische Erfahrungen und künftige Möglichkeiten, Forkel, Stuttgart, 1968
- Baum, H.-G.; Coenberg, A. G.; Günther, Th.:** Strategisches Controlling, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 3. Auflage, 2004
- Baumford J.; Ernst, D.; Fubini, D. G.:** Launching a World-Class Joint Venture, in: Harvard Business review (82), February 2004, S. 90-100
- Baumgarten, H.; Hoffmann, B.:** Wissenstransfer in Unternehmensnetzwerken, in: Industrie management (19), Heft 3 2003, S. 34-36
- Baumgarten, H.; Pladeck, M.:** Mit Effizienz und Controlling zu neuen Logistiksystemen, in: Industrie Management (18), Heft 4 2002, S. 26-29
- Bausch, A.; Kaufmann, L.:** Innovationen im Controlling am Beispiel der Entwicklung monetärer Kennzahlensysteme, in: Controlling (12), 2000, S. 121-128
- BDI-Mittelstandsinformation:** Juli-August 2003, online im Internet: www.bdi-online.de/index_fachbereiche.asp?content=reddot\mittelstand.htm, Stand: 24.09.2003
- BDI-Mittelstandsinformation:** September-Oktober 2002, online im Internet: www.bdi-online.de/index_fachbereiche.asp?content=reddot\mittelstand.htm, Stand: 24.09.2003
- Bechmann-Malioukova, I.:** Flexibilisierung von Organisationen als Projekt des fundamentalen Wandels, Paul Haupt, Bern et al., 1998

- Becker, B.; Müller, St.:** Implikationen der Rating-gestützten Kreditvergabe für mittelständische Unternehmen, in: *Controlling* (15), 2003, S. 533-542
- Becker, J.; Knackstedt, R.; Rieke, T.:** Aufbau von prozessorientierten, integrierten Scorecard-Systemen, in: *Zeitschrift für Controlling und Management Sonderheft 2* 2003, S. 48-56
- Becker, W.; Schwertner, K.; Seubert, Chr.-M.:** Strategieumsetzung mit BSC-basierten Anreizsystemen, in: *Controlling* (17), 2005, S. 33-39
- Behnken, E.:** Strategische Netzwerke als Organisationsform, in: *Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb* (99), 2004, S. 731-734
- Behrenbeck, K.; Großpietsch, J.; Küpper, J.; Thonemann, U.:** Wie Handel und Hersteller besser kooperieren, in: *Harvard Business manager* (25), September 2003, S. 39-47
- Bellmann, K.:** Produktion im Netzwerkverbund – Strategischer Faktor im globalen Wettbewerb, in: Nagel, K. (Hrsg.): *Produktionswirtschaft 2000: Perspektiven für die Fabrik der Zukunft*, Gabler, Wiesbaden, 1999, S. 195-215
- Bellmann, K.; Hippe, A.:** Kernthesen zur Konfiguration von Produktionsnetzwerken, in: Bellmann, K.; Hippe, A. (Hrsg.): *Management von Unternehmensnetzwerken*, Gabler, Wiesbaden, 1996, S. 55-85
- Belzer, V.:** Unternehmensnetzwerke – Versuch einer Analyse und Kategorisierung, in: Hilbert, J.; Kleinaltenkamp, M.; Nordhause-Janz, J.; Widmaier, B. (Hrsg.): *Neue Kooperationsformen in der Wirtschaft*, Leske und Budrich, Opladen, 1991, S. 23-41
- Berens, W.; Bertelsmann, R.:** Controlling, in: Küpper, H.-U.; Wagenhofer, A. (Hrsg.): *Handwörterbuch Unternehmensrechnung und Controlling*, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 2002, 4. Auflage, Sp. 280-288
- Berens, W.; Pütke, T.; Siemes, A.:** Ausgestaltung der Controllingsysteme im Mittelstand – Ergebnisse einer Untersuchung, in: *Zeitschrift für Controlling und Management* (49), 2005, S. 186-191
- Berens, W.; Schmitting, W.:** Controlling im E-Business = E-Controlling?, in: Seicht, G. (Hrsg.): *Jahrbuch für Controlling und Rechnungswesen 2002*, LexisNexis, Wien, 2002, S. 129-170
- Berg, H.:** Wettbewerbspolitik, in: Bender, D. et al. (Hrsg.), *Vahlens Kompendium der Wirtschaftstheorie und Wirtschaftspolitik*, Band. 2, Vahlen, München, 7. Auflage, 2003, S. 299-362
- Best, M. J.; Hlouskova, J.:** An Algorithm for Portfolio Optimization with Transaction Costs, in: *Management Science* (51), 2005, S. 1676-1688

- Beth, S.; Burt, D. N.; Copacino W.; Gopal, Chr.; Lee, H. L.; Porter Lynch, R.; Morris, S.:** Bauen Sie die richtigen Beziehungen auf, in: Harvard Business manager (26), Februar 2004, S. 92-103
- Bierhoff, H. W.:** Soziale Motivation kooperativen Verhaltens, in: Wunderer, R. (Hrsg.): Kooperationen – Gestaltungsprinzipien und Steuerung der Zusammenarbeit zwischen Organisationseinheiten, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 1991, S. 21-38
- Binner, H. F.; Pöschel, F.:** Mehrstufiges Erschließen von Potenzialen sichert höheres Gesamtergebnis, in: Refa-Nachrichten (57), 2004, S. 54-58
- Birch, D.:** The job generation process, Cambridge, MA, 1979
- Blancke, W.:** Evolution und Strategische Allianzen – Der Einfluß von Strategischen Allianzen auf den Wettbewerb, P.C.O., Bayreuth, 1994
- Blecker, Th.:** Unternehmung ohne Grenzen – Konzepte, Strategien und Gestaltungsempfehlungen für das Strategische Management, Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden, 1999
- Bleicher, Knut:** Visionäre Unternehmensentwicklung für die emergente Wissensgesellschaft, in: Milberg, J.; Schuh, G. (Hrsg.): Erfolg in Netzwerken, Springer, Berlin et al., 2002, S. 49-71
- Bliesener, M. M.:** Logistik-Controlling, Vahlen, München, 2002
- Blohm, H.:** Kooperation, in: Grochla, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, Band 2, Poeschel, Stuttgart, 1980, Sp. 1112-1117
- Boateng, A.; Gleister, K. W.:** Strategic Motives for International Joint Venture Formation in Ghana, in: Management International Review (43), 2003, S. 107-128
- Böckem, S.; Schiller, U.:** Mehrstufige Supply Chains: Sind Verrechnungspreise besser oder schlechter als Marktpreise, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis (57), 2005, S. 105-118
- Bodmer, C.; Völker, R.:** Erfolgsfaktoren bei der Implementierung einer Balanced Scorecard, in: Controlling (12), 2000, S. 477-484
- Bogaschewski, R.:** Kollaborative Abstimmung in Supply Networks über Virtuelle Plattformen, in: Industrie Management (18), Heft 5 2002, S. 35-38
- Böning-Spohr, P.:** Instrumente für die Quantifizierung von Mehrfachnutzungsstrategien, in: Zeitschrift für Controlling und Management Sonderheft 2 2005, S. 49-60
- Borgatti, St. P.; Cross, R.:** A Relational View of Information Seeking and Learning in Social Networks, in: Management Science (49), 2003, S. 432-445

- Borm, P.; Vermeulen, D.; Voorneveld, M.:** The structure of the set of equilibria for two person multicriteria games, in: *European Journal of Operations Research* (148), 2003, S. 480-493
- Bornheim, M.; Stüllenberg, F.:** Effizienz- und Effektivitätssteigerung von Kooperationen mit Hilfe der Balanced Scorecard, in: *Controlling* (14), 2002, S. 283-289
- Botta, V.:** Ganzheitliche Steuerung mittelständischer Unternehmen als Aufgabe des Controlling, in *Kostenrechnungspraxis Sonderheft 1 2002*, S. 77-87
- Boulding, K.:** die neuen Leitbilder, Econ, Düsseldorf, 1958
- Bracher, K.-D.:** Gedanken zur Entstehung und Entwicklung der Europäischen Gemeinschaft, in: Hrbek, R. (Hrsg.): *40 Jahre Römische Verträge: der deutsche Beitrag : Dokumentation der Konferenz anlässlich des 90. Geburtstages von Dr. hc. H. von der Groeben*, Nomos-Verlags-Gesellschaft, Baden-Baden, 1998, S. 17-23
- Bratschitsch, R.:** Möglichkeiten der Unternehmenskooperation, in: Bundeskammer der gewerblichen Wirtschaft (Hrsg.): *Grundlagen der Unternehmenskooperation - Betriebswirtschaftliche Fragen*, Österreichischer Wirtschaftsverlag, Wien, 1968, S. 11-40
- Braun, H. G.:** Kleine und mittelgroße Unternehmen im Transformationsprozess, Deutsche Investitions- und Entwicklungsgesellschaft mbH, Düsseldorf, 1996
- Brecht, U.:** Einsatzgebiete des Kostenmanagements bei mittelständischen Unternehmen, in: *Kostenrechnungspraxis Sonderheft 1 2002*, S. 63-67
- Bresser, R. K. F.:** Kollektive Unternehmensstrategien, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* (59), 1989, S. 545-564
- Brockmann, H.:** Der Mittelstand, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium* (32), 2003, S. 677-679
- Brockmann, H.:** KMU Neudefinition kleiner und mittlerer Unternehmen der Europäischen Kommission, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium* (34), 2005, S. 39-40
- Bronder, Chr.:** Unternehmensdynamisierung durch Strategische Allianzen. Ein konzeptioneller Ansatz zum Kooperationsmanagement, Rosch-Buch Buchbinderei, Hallstadt, 1992
- Brüderle, R.:** Aktionsprogramm 2002 für den deutschen Mittelstand
- Bruns, K.:** Analyse und Beurteilung von Entsorgungslogistiksystemen, Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden, 1997
- Büchel, B.:** Managing Partner Relations in Joint Ventures, in: *MIT Sloan Management Review* (44), Summer 2003, S. 91-95
- Bullinger, H.-J.; Brettreich-Teichmann, W.; Fröschle, H.-P.:** Koordination zwischen Markt und Hierarchie, in: *Office management* (43), Heft 12 1995, S. 18-22

Bundesministerium der Finanzen: Die Steuerpolitik der Bundesregierung ist gezielte Mittelstandsförderung, 2002

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie: Bericht des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie „Politik für den Mittelstand“, SPD 2002

Bündnis 90 Die Grünen: Grün wirkt – Unser Wahlprogramm 2002 – 2006

Bündnis 90 Die Grünen: Grundsatzprogramm – Die Zukunft ist grün; April 2002

Bündnis 90 Die Grünen: Herausforderung Wirtschaftspolitik – kompakt und griffig Heft 14.24

Bürgel, H.-D.: Forschungs- und Entwicklungscontrolling: Hemmschuh oder notwendiges Steuerungsinstrument, in: Bürgel H.-D.; Gassert, H.; Horváth, P. (Hrsg.): Erfolgsorientiertes Forschungs- und Entwicklungsmanagement für den Mittelstand, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 1994, S. 99-119

Bürkle, Th.; Posselt, Th.: Die Auswahl produktiver Mitglieder in Franchisesystemen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis (55), 2003, S. 87-111

Burr, W.: Koordination durch Regeln in selbstorganisierenden Unternehmensnetzwerken, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (69), 1999, S. 1159-1179

Burr, W.: Fundierung von Leistungstiefenentscheidungen auf Basis modifizierter Transaktionskostenansätze, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (55), 2003, S. 112-134

Busse von Colbe, W.: Der Zukunftserfolg. Die Ermittlung des künftigen Unternehmenserfolges und seine Bedeutung für die Bewertung von Industrieunternehmen, Gabler, Wiesbaden, 1957

Busse von Colbe, W.: Die Planung der Betriebsgröße, Gabler, Wiesbaden, 1964

Busse von Colbe, W.; Ordelheide, D.: Konzernabschlüsse, Gabler, Wiesbaden, 1993, 6. Auflage

Busse von Colbe, W.; Pellens, B.: Lexikon des Rechnungswesens, Oldenbourg, München, 1998, 4. Auflage

Bussiek, J.: Anwendungsorientierte Betriebswirtschaftslehre für Klein- und Mittelunternehmen, Oldenbourg, München, Wien, 1994

Büssing, A.; Moranz, C.: Untersuchung der Vertrauensbildung in telekooperativen Geschäftsbeziehungen, in: Zeitschrift für Organisation (73), 2004, S. 184-189

Cachon, G. P.; Harker, P. T.: Competition and Outsourcing with Scale Economies, in: Management Science (48), 2002, S. 1314-1333

- Casas-Méndez, B.; García-Jurado, I.; van den Nouweland, A.; Vázquez-Brage, M.:** An extension of the Teta-value to games with coalition structures, in: *European Journal of Operations Research* (148), 2003, S. 494-513
- CDU/CSU:** Leistung und Sicherheit – Zeit für Taten, Regierungsprogramm 2002/2006
- Chandler, A. D.:** Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise, MIT Press, Cambridge, 1963
- Chesbrough, H. W.; Teece, D. J.:** Organizing for Innovation: When is Virtual Virtuous, in: *Harvard Business Review* (80), Heft 8 2002, S. 127-135
- Chmielewicz, K.:** Grundlagen der industriellen Produktgestaltung, Duncker & Humblot, Berlin, 1968
- Cisek, R.; Habicht, Chr.; Neise, P.:** Gestaltung wandlungsfähiger Produktionssysteme, in: *Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb* (97), 2002, S. 441-445
- Clemens, R.; Hüttemann, R.; Wolter, H.-J.:** Nationale und europäische Produkthaftung – Eine Hürde für den Mittelstand?, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 1994
- Coase, R.:** The Nature of the Firm, in: *Economica* (4), 1937, S. 386-405
- Coenberg, A. G.:** Kostenrechnung und Kostenanalyse, moderne industrie, Landsberg/Lech, 1999, 4. Auflage
- Cohen, J. B.; Robbins, S. M.:** The Financial Manager – basic Aspects of Financial Administration, Evanston, New York, 1966
- Comité Européen pour le progrès Economique et Social (CEPES):** Grenzüberschreitende Unternehmenskooperation in der EWG, Forkel, Stuttgart, 1968
- Controller Verein e.V. (Hrsg.):** Controller Statemants, Loseblattsammlung, Gauting, o. J.
- Corsten, D.; Kumar, N.:** Geteilte Kosten, doppelter Nutzen, in: *Harvard Business manager* (26), März 2004, S. 19-21
- Corsten, H.; Friedl, B.:** Konzeption und Ausgestaltung des Produktionscontrolling, in: Corsten, H.; Friedl, B. (Hrsg.), Einführung in das Produktions-Controlling, Vahlen, München, 1999, S. 1-64
- Corsten, H.; Gössinger, R.:** Produktionsplanung und -steuerung in virtuellen Produktionsnetzwerken, in: Kaluza, B.; Blecker, Th. (Hrsg.): Produktions- und Logistikmanagement in Virtuellen Unternehmen und Unternehmensnetzwerken, Springer, Berlin et al., 2000, S. 249-293
- Crasselt, N.; Gassen, J.:** Spieltheorie – Ein Lösungsansatz für betriebswirtschaftliche Probleme mit interdependenten Akteuren, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium* (33), 2004, S. 634-639

- Crasselt, N.; Schremper, R.:** Economic Value Added, in: *Die Betriebswirtschaft* (60), 2000, S. 813-816
- Cvsa, V.; Gilbert, St. M.:** Strategic commitment versus postponement in a two-tier supply chain, in: *European Journal of Operational Research* (141), 2002, S. 526-543
- Czenkowsky, T.; Poussa, J.; Segelken, U.:** Prozessorientierte Kostenrechnung in der Logistik, in: *Kostenrechnungspraxis* (46), 2002, S. 75-86
- Däubler, W.:** Mitbestimmung und logistische Kette, in: Sydow, J. (Hrsg.): *Management von Netzwerkorganisationen*, Gabler, Wiesbaden, 2. Auflage, 2001, S. 261-277
- Davidow, W. H.; Malone, M. S.:** *The Virtual Corporation*, Harper Collins, New York, 1992.
- Dawid, H.; Kopel, M.:** Zur Organisation zwischenbetrieblicher Beziehungen, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft Ergänzungsheft 4* 2001, S. 51-72
- De Man, A.-P.:** *The Network Economy – Strategy, Structure and Management*, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham, 2004
- De, D.; Wimmers, S.:** *Mittelstand und Mittelstandspolitik in den Mitgliedstaaten der Europäischen Union*, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 1994
- Deckstein, D.; Jung, A.; Klawitter, N.; Sauga, M.; Schäfer, U.:** Mittelstand? Abgebrannt!, in: *Der Spiegel*, Heft 39, 2002, S. 38-50
- Deherme, G.:** *Les classes moyennes- Étude sur le Parasitisme social*, Paris, 1912
- Demgenski, C.; Isfan, K.:** Unternehmensnahe Dienstleister in Nordrhein-Westfalen unter besonderer Berücksichtigung von Internationalisierungsaktivitäten, in: *Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.), Jahrbuch zur Mittelstandsförderung 1;2001*, Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden, 2001, S. 119-203
- Denkena, B.; Apitz, R.; Lattner, A.; Sindt, Th.; Herzog, O.:** Generisches Wissensmanagement für modulare Unternehmensanwendungen, in: *Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb* (98), 2003, S. 371-374
- Dethlefs, L.:** *Kennzahlencontrolling in Kleinen und Mittleren Unternehmen*, Peter Lang, Frankfurt/Main, 1996
- Dombrowski, U.; Zeisig, M.:** Just-in-Time-Informationskonzept befähigt die Kooperation in Produktionsnetzwerken, in: *Industrie Management* (18), Heft 3 2002, S. 13-16
- Dörsam, P.; Icks, A.:** *Vom Einzelunternehmen zum regionalen Netzwerk – Eine Option für mittelständische Unternehmen*, IfM Bonn, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 1997
- Dowling, M.; Lechner, Chr.:** Kooperative Wettbewerbsbeziehungen: Theoretische Ansätze und Managementstrategien, in: *Die Betriebswirtschaft* (58), 1998, S. 86-102

- Drews, H.:** Instrumente des Kooperationscontrollings, Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden, 2001
- Dudek, G.; Rohde, J.; Sürrie, Chr.:** Advanced Planning Systems - Lösungsverfahren und Modellierung, in: *Industrie Management* (18), Heft 6 2002, S. 49-52
- Dudek, St.:** Kooperative Kernkompetenzen – Zum Management einzigartiger Netzwerkressourcen, in: *Zeitschrift für Organisation* (67), 1998, S. 230-236
- Duden:** Die deutsche Rechtschreibung, Brockhaus, Mannheim, 2005
- Dufay, G.; Hommel, U.:** Financing the German Mittelstand, in: Homburg, Chr. (Hrsg.): *Structure and Dynamics of the German Mittelstand*, Physica, Heidelberg, 1999, S. 183-228
- Dumont du Voitel, R. J. P.:** Operationalisierung der strategischen Planung durch das strategische Controlling, in: Horváth, P. (Hrsg.): *Strategieunterstützung durch das Controlling: Revolution im Rechnungswesen*, Poeschel, Stuttgart, 1990, S. 123-145
- Düren, J.; Beißwenger, S.; Vogel, K.:** BDI Mittelstandsinformation April 2002, Online im Internet: URL: www.bdi-online.de/index_fachbereiche.asp?content=reddot;mittelstand.htm, Abruf: 10.05.2002
- Düren, J.; Beißwenger, S.; Vogel, K.:** BDI-Mittelstandsinformation Juli-August 2003, Online im Internet: URL: www.bdi-online.de/index_fachbereiche.asp?content=;reddot;mittelstand.htm, Abruf: 24:09.2003
- Dürmüller, Chr.:** Checkliste für erfolgreiche Allianzen – Die Erfolgsfaktoren und Risiken strategischer Produkt- und Marktkooperationen, in: *io new management* (71), Heft 6 2002, S. 35-41
- Dyer, J. H.; Hatch, N. W.:** Using Supplier Networks to Learn Faster, in: *MIT Sloan Management Review* (45), Spring 2004, S. 57-63
- Eggers, Th.; Kinkel, St.:** Stellenwert zwischenbetrieblicher Kooperationen für den Unternehmenserfolg, in: *Industrie Management* (17), 2001, S. 9-13
- Eggers, Th.; Kinkel, St.:** Produktionsnetzwerke im Verarbeitenden Gewerbe - Erfolgversprechend aber selten genutzt, in: *Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb* (97), 2002, S. 435-440
- Ehlers, H.:** Basel II/Rating: Die Hausaufgaben für Mittelstandsunternehmer und ihre Berater, *Neue Wirtschaftsbriefe*, Herne, Berlin, 2. Auflage, 2005
- Ehrenberg, F.:** Logistikkostenrechnung in der Stahlindustrie, in: *logistik management* (3), Heft 1 2001, S. 34-42
- Ehrensberger, S.:** Synergieorientierte Unternehmensintegration: Grundlagen und Auswirkungen, Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden, 1993

- Ehrlich, W.; Mittrop, B.; Knußmann, E.:** Ganzheitliche integrierte Steuerung mit Hilfe der Balanced Scorecard, in: Betriebswirtschaftliche Blätter (51), 2002, S. 210-213
- Ehrmann, Th.:** Reale Franchisesysteme, begrenzter Opportunismus und kooperative Elemente, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (72), 2002, S. 1133-1153
- Emelianoff, I.:** Economic Theory of cooperation, Edwards Brothers Inc.; Michigan, 1942
- Endres, E.; Wehner, T.:** Störungen zwischenbetrieblicher Kooperation – Eine Fallstudie zum Grenzmanagement in der Automobilindustrie, in: Sydow, J. (Hrsg.): Management von Netzwerkorganisationen, Gabler, Wiesbaden, 2. Auflage, 2001, S. 215-259
- Engelbrecht, A.; Hamacher, O.; Heger, Chr. L.:** Kooperationswissen für Kleine und Mittlere Unternehmen, in: Industrie Management (17), 2001, S. 24-27
- Engelhardt, W. H.:** Die Finanzierung aus Gewinn im Warenhandelsbetrieb und ihre Einwirkungen auf Betriebsstruktur und Betriebspolitik, Duncker & Humblot, Berlin, 1960
- Engelhardt, W. H.; Freiling, J.:** Marktorientierte Qualitätsplanung: Probleme des Quality Function Deployment aus Marketing-Sicht, in: Die Betriebswirtschaft (57), 1997, S. 7-19
- Engelhardt, W. H.; Kleinaltenkamp, M.; Reckenfelderbäumer, M.:** Leistungsbündel als Absatzobjekte, in: Corsten, H. (Hrsg.): Integratives Dienstleistungsmanagement, Gabler, Wiesbaden, 1994, S. 31-69
- Ernst, D.:** Internationalisierung kleiner und mittlerer Unternehmen, Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden, 1999
- Ertel, D.:** Verhandeln Sie nachhaltig, in: Harvard Business manager (27), Dezember 2005, S. 72-85
- Erzen, K.; Klaschka, M.:** Kooperationsgestaltung für kleine und mittlere Produktionsunternehmen – zielsicher und erfolgreich, in: Industrie Manangement (14), Heft 6 1998, S. 14-17
- Euripides:** in Wilamowitz-Moellendorf, U. (Hrsg.), Griechische Tragödien, Band I, Berlin, 1901
- Europäische Kommission:** Bedingungen für die Unternehmenskooperation, Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften, Brüssel, 1994
- Evans, Ph.; Wolf, B.:** Vertrauen ist die Basis, in: Harvard Business manager (27), November 2005, S. 61-74
- Evers, M.:** Strategische Führung mittelständischer Unternehmensnetzwerke, Hampp, München et al., 1998

- Eyer, E.; Koch, W.:** ERA-Einführung in einem mittelständischen Unternehmen – systematisches Projektmanagement und adäquate Software fördern den Erfolg, in: Refa-Nachrichten (57), Heft 4 2004, S. 12-16
- Faber, A.:** Global Sourcing – Möglichkeiten einer produktionssynchronen Beschaffung vor dem Hintergrund neuer Kommunikationstechnologien, Peter Lang, Frankfurt/Main, 1998
- FDP:** Bürgerprogramm 2002 – Programm der FDP zur Bundestagswahl 2002, Mannheim, 2002
- Feldbauer-Durstmüller, B.:** Budgetierung für Einzelhandelsbetriebe, in: Mayr, A.; Stiegler, H. (Hrsg.): Controlling-Instrumente für Klein- und Mittelbetriebe in Theorie und Praxis, Universitätsverlag Rudolf Trauner, Linz, 1997, S. 53-76
- Fernandez, Y. F.:** Den Erfolgsbeitrag des Personalbereichs messen, in: io new management (73), 2004, S. 44-48
- Fichtner, W.; Wietschel, M.; Rentz, O.:** Long term planning of inter-company energy supply concepts, in: OR Spectrum (24), 2002, S. 497-520
- Fiebig, A.:** Strategische Allianzen und ihre Herausforderungen an das Wettbewerbsrecht der Europäischen Union, Peter Lang, Frankfurt/Main, 1996
- Fiedler, M.:** Dezentrale Organisation und marktorientierte Steuerung der Personalentwicklung, Josef Eul, Bergisch Gladbach, 1994
- Fieten, R.; Friedrich, W.; Lagemann, B.:** Globalisierung der Märkte - Herausforderungen und Optionen für kleine und mittlere Unternehmen, insbesondere für Zulieferer, Schriften zur Mittelstandsforschung, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 1997
- Fink, D.; Köhler, Th.; Scholtissek, St.:** Geteilt zu neuer Größe, in: Harvard Business manager (26), Februar 2004, S. 8-11
- Fisch, J. H.:** Effiziente Allokation der internationalen F&E-Aktivitäten in multinationalen Unternehmen, in: Die Betriebswirtschaft (62), 2002, S. 146-168
- Fischer, M.; Zschorn, L.; Teich, T.:** Das Phasenmodell innerhalb des EVCM-Betreiberkonzepts für hierarchielose Produktionsnetze, in: Industrie management (19), Heft 4 2003, S. 60-63
- Fischer, Th. M.; Vielmeyer, Uwe:** Messung der Wertbeiträge von Zulieferer-Beziehungen und Kern-Vermögenskapazitäten, in: Zeitschrift für Planung und Unternehmenssteuerung (13), 2002, S. 285-302
- Flacke, K.; Siemes, A.:** Veränderte Finanzierungsrahmenbedingungen für den Mittelstand und dessen Unternehmenscontrolling, in: Controlling (17), 2005, S. 251-259

- Form, St.; Hüllmann, U.:** Chance- and Risk-Scorecarding – Umsetzungsaspekte eines IT-gestützten strategischen Reporting, in: *Controlling* (14), 2002, S. 691-700
- Franke, H.-J.; Brey, M.; Jänicke, Th.; Wrege, Chr.:** Verarbeitung von Anforderungen in der standortübergreifenden Produktentwicklung, in: *Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb* (97), 2002, S. 606-609
- Franke, U.:** 4PL-Dienstleister als Innovationscoach in dynamischen Wertschöpfungsnetzwerken, in: *Industrie Management* (18), Heft 5 2002, S. 19-22
- Franz, K.-P.:** Kennzahlensysteme für das Produktionsmanagement, in: Corsten, H.; Friedl, B. (Hrsg.), *Einführung in das Produktions-Controlling*, Vahlen, München, 1999, S. 291-317
- Freiling, J.:** Entwicklungslinien und Perspektiven des Strategischen Managements, in: Hammann, P.; Freiling, J. (Hrsg.): *Die Ressourcen- und Kompetenzperspektive des Strategischen Managements*, Gabler, Wiesbaden, 2000, S. 13-45
- Frenkel, M.; Fendel, R.:** How Important is the Mittelstand for the German Economy?, in: Homburg, Chr. (Hrsg.): *Structure and Dynamics of the German Mittelstand*, Physica, Heidelberg, 1999, S. 1-26
- Frese, E.:** *Kontrolle und Unternehmensführung*, Gabler, Wiesbaden, 1968
- Friedrich von der Eichen, St. A.; Hinterhuber, H. H., Mirow, M.; Stahl, H. K.:** Das Netz knüpfen, in *Harvard Business manager* (25), August 2003, S. 99-107
- Friedrich von der Eichen, St. A.; Stahl, H. K.; Odenthal, St.; Vollrath, C.:** Steuern statt reduzieren, in: *Harvard Business manager* (27), Dezember 2005, S. 114-123
- Friedrich, St. A.:** Konzentration der Kräfte: A Resource-Based-View, in: Hammann, P.; Freiling, J. (Hrsg.): *Die Ressourcen- und Kompetenzperspektive des Strategischen Managements*, Gabler, Wiesbaden, 2000, S. 225-248
- Frühwirt, W.:** Liquiditäts- und Finanzplanung im Klein- und Mittelbetrieb, in: Mayr, A.; Stiegler, H.(Hrsg.): *Controlling-Instrumente für Klein- und Mittelbetriebe in Theorie und Praxis*, Universitätsverlag Rudolf Trauner, Linz, 1997, S. 77-94
- Gabriel, R.; Beier, D.:** Informationsmanagement in Organisationen, in: von der Oelsnitz, D.; Weibler, J. (Hrsg.): *Organisation und Führung*, Kohlhammer, Stuttgart, 2002
- Gahl, A.:** Strategische Allianzen in Technologiemarkten – Flexibilität versus Funktionalität, in: Hilbert, Josef; Kleinaltenkamp, M.; Nordhause-Jan, J.; Widmaier, Brigitta (Hrsg.): *Neue Kooperationsformen in der Wirtschaft*, Leske und Budrich, Opladen, 1991, S. 43-57
- Gaitanides, M.:** Praktische Probleme der Verwendung von Kennzahlen für Entscheidungen, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* (49), 1979, S. 57-64

- Gaitanides, M.; Göbel, M.:** Controlling reziproker Unternehmenskooperationen – Konzeptionelle Überlegungen und empirische Evidenzen, in: *Controlling* (17), 2005, S. 449-458
- Gaitanides, M.; Stock, R.:** Interorganisationale Teams - Transaktionskostentheoretische Überlegungen und empirische Befunde zum Teamerfolg, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* (56), 2004, S. 436-451
- Galbraight, J. R.:** Designing the networked organization, in: Mohrmann, S. A.; Galbraight, J.R.; Lawler, E. E. (Hrsg.): *Tomorrow's Organization – Crafting winning capabilities in a dynamic world*, San Francisco, 1998, S. 76-102
- Galford R.; Seibold Drapeau, A.:** Die Feinde des Vertrauens, in: *Harvard Business manager* (25), 2003, S. 97-106
- Gampenrieder, P.; Greiner, M.:** Risikomanagement als gesetzliche Forderung an mittelständische Unternehmen, in: *Kostenrechnungspraxis* (46), 2002, S. 283-289
- Gantzel, K.-J.:** Wesen und Begriff der mittelständischen Unternehmung, Institut für Mittelstandsforschung (Hrsg.), Westdeutscher Verlag, Köln, Opladen, 1962
- Gareis, K.:** Das Konzept Industriepark aus dynamischer Sicht: Theoretische Fundierung – empirische Ergebnisse – Gestaltungsempfehlungen, Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden, 2002
- Gassmann, O.; Boutellier, R.:** Innovationsnetzwerke auf dem Internet, in: Milberg, J.; Schuh, G. (Hrsg.): *Erfolg in Netzwerken*, Springer, Berlin et al., 2002, S. 35-47
- Geiseler, Chr.:** Das Finanzierungsverhalten kleiner und mittelgroßer Unternehmen: eine empirische Analyse, Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden, 1999
- Geiß, W.:** Betriebswirtschaftliche Kennzahlen – Theoretische Grundlagen einer problemorientierten Kennzahlenanwendung, Peter Lang, Frankfurt/Main, 1986
- Gemünden, H. G.; Heidebreck, P.:** Geschäftsbeziehungen in Netzwerken. Instrumente der Stabilitätssicherung und Innovation, in: Kleinaltenkamp, M.; Schubert, K. (Hrsg.): *Netzwerkansätze im Business-to-Business-Marketing*, Gabler, Wiesbaden, 1994, S. 251-283
- Gercek, K.:** Die Europäische Gemeinschaft für Kohle und Stahl und ihr politisches Leitbild föderaler Organe, in: Hrbek, R. (Hrsg.): *40 Jahre Römische Verträge: der deutsche Beitrag: Dokumentation der Konferenz anlässlich des 90. Geburtstages von Dr. hc. H. von der Groeben*, Nomos-Verlags-Gesellschaft, Baden-Baden, 1998, S. 102-115
- Gerpott, T. J.; Böhm, St.:** Strategisches Management in virtuellen Unternehmen, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft Ergänzungsheft 2* 2000, S. 13-35

- Gerum, E.; Achenbach, W.; Opelt, F.:** Zur Regulierung der Binnenbeziehungen von Unternehmensnetzwerken: Ein Problemaufriss, in: *Zeitschrift für Organisation* (67), 1998, S. 266-270
- Geschka, H.:** Innovationsmanagement, in: Pfohl, H.-Chr. (Hrsg.): *Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe*, Erich Schmidt, Berlin, 3. Auflage, 1997, S. 191-223
- Gierl, H.; Bambauer, S.:** Information Networks as a safeguard from opportunism in industrial Supplier-Buyer Relationships, in: *schmalenbach business review* (54), 2002, S. 335-350
- Gladen, W.:** Kennzahlen und Berichtssysteme – Grundlagen zum Performance Measurement, Gabler, Wiesbaden, 2001
- Glaister, K. W.; Husan, R.; Buckley, P. J.:** *Strategic Business Alliances – An Examination of the Core Dimensions*, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham, 2004
- Glaser, H.; Petersen, L.:** Produktion und Produktionsplanung, in: Pfohl, H.-Chr. (Hrsg.): *Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe*, Erich Schmidt, Berlin, 3. Auflage, 1997, S. 135-160
- Gleißner, W.:** Betriebswirtschaftliche Instrumente für Kapitalbeteiligungsgesellschaften und Beteiligungscontrolling, in: *Controlling* (17), 2005, S. 411-422
- Goetschalck, M.; Vidal, C. J.; Dogan, K.:** Modeling and design of global logistics systems: A review of integrated strategic and tactical models and design algorithms, in: *European Journal of Operational Research* (143), 2002, S. 1-18
- Gorman, S. P.:** *Networks, Security and Complexity*, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham, 2005
- Gothe, O.; Ritter, G.:** Organisation im Mittelstand – Flexible Organisation ist der Schlüssel zum wirtschaftlichen Erfolg, in: *Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb* (99), 2004, S. 636-641
- Gothein, G.:** Mittelstand und Fleischnot, Nach einem am 20. Oktober 1905 in Greifswald gehaltenen öffentlichen Vortrag, Berlin, 1906
- Götze, U.; Schmidt, A.; Stöhr, K.:** ZP-Praxis: Konzeption einer Prozesskostenrechnung für den F&E-Bereich eines Automobilzulieferers, in: *Zeitschrift für Planung und Unternehmenssteuerung* (16), 2005, S. 349-372
- Grabowski, H.; Arnold, V.; Erkayhan, S.:** Internetbasiertes Supply Chain Management für kleine und mittlere Unternehmen, in: *PPS Management* (7), 2002 Heft 4, S. 13-16
- Grabowski, H.; Lossack, R.-St.; Sander, M.; Bumeder, B.; Dietz, E.:** Kulturelle Einflüsse auf den Produktentwicklungsprozess in Virtual Enterprises, in: *Industrie Management* (19), 2003, S. 30-33

- Greischel, P.:** Balanced Scorecard, Vahlen, München, 2003
- Gretzinger, S.; Matiaske, W.:** Marktorientiertes Human-Resource-Management in strategischen Netzwerken – Am Beispiel eines Entwicklungsverbundes von klein- und mittelständischen Unternehmen, in: Meyer, J.A. (Hrsg.): Jahrbuch der KMU Forschung 2000, Vahlen, München, 2000, S. 355-370
- Gretzinger, S.; Matiaske, W.; Weber, W.:** Kooperation und Konflikt in strategischen Netzwerken – Am Beispiel eines Entwicklungsverbundes von klein- und mittelständischen Unternehmen, in: Zeitschrift für Organisation (71), 2002, S. 22-25
- Griese, J.; Sieber, P.:** Virtualität als Kernkompetenz in Unternehmungsnetzwerken, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft Ergänzungsheft 2 2000, S. 75-95
- Grochla, E.:** Betriebsverband und Verbandsbetrieb – Wesen, Formen und Organisation der Verbände aus betriebswirtschaftlicher Sicht, Duncker und Humblot, Berlin, 1959
- Grothus, T.:** Marketing für KMU – Modifikation bestehender Ansätze oder ein neuer Ansatz, in: Meyer, J.A. (Hrsg.): Jahrbuch der KMU Forschung 2000, Vahlen, München, 2000, S. 15-30
- Gruber, M.:** Erfolgsfaktoren des Wirtschaftens von KMU im Zeitablauf dargestellt an Beispielen aus der deutschen Nahrungs- und Genussmittelindustrie, Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden, 2000
- Grundmann, R.:** Betriebswirtschaftliche Grundkonzeption eines „Benchmarking- Informations- und Kommunikationssystems“, in: Controlling (15), 2003, S. 79-86
- Grunert, J.; Kleff, V.; Norden, L.; Weber, M.:** Der Einfluss der neuen Eigenkapitalvereinbarungen für Banken auf die Kalkulation von Kreditzinsen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (72) 2002, S. 1045-1064
- Günterberg, B.; Wolter, H.-J.:** Unternehmensgrößenstatistik 2001;2002 – Daten und Fakten -, Materialien des Instituts für Mittelstandsforschung, Bonn, 2002
- Günther, Th.; Grüning, M.:** Performance Measurement-Systeme im praktischen Einsatz, in: Controlling (14), 2002, S. 5-13
- Gutenberg, E.:** Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Band I – Die Produktion, Springer, Berlin et al., 1951
- Gutenberg, E.:** Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Band I – Die Produktion, Springer, Berlin et al., 24. Auflage, 1983
- Güth, W.:** Kooperation in Marktwirtschaften – Eine spieltheoretische Analyse der Koordinationsproblematik, Schriften zur Kooperationsforschung, Mohr, Tübingen, 1974
- Hadeler, Th.; Winter, E.; Arentzen, U.:** Gablers Wirtschaftslexikon, Gabler, Wiesbaden, 2000, 15. Auflage, S. 1817-1818

- Hagel III, J.:** Die Zukunft des Wachstums, in: Harvard Business manager (25), Juni 2003, S. 23-35
- Hahn, D.:** Planungs- und Kontrollrechnung: PuK; integrierte Ergebnis- und liquiditätsorientierte Planungs- und Kontrollrechnung als Führungsinstrument in Industrieunternehmungen mit Massen- und Serienfertigung, Gabler, Wiesbaden, 1974
- Hamel, G.:** Bringing Silicon Valley inside, in: Harvard Business Review (77), September-October 1999, S. 71-84
- Hamel, G.; Välikangas, L.:** Das Streben nach Erneuerung; in: Harvard Business manager (25), Dezember 2003, S. 24-42
- Hamel, W.:** Personalwirtschaft, in: Pfohl, H.-Chr. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe, Erich Schmidt, Berlin, 3. Auflage, 1997, S. 225-254
- Hamer, E.:** Mittelständische Unternehmen: Gründung, Führung, Chancen, Risiken, mi-poller, Landsberg am Lech, 1990
- Hamer, E.:** Volkswirtschaftliche Bedeutung von Klein- und Mittelbetrieben, in: Pfohl, H.-Chr. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe, Erich Schmidt, Berlin, 3. Auflage, 1997, S. 27-49
- Hammann, P.; Freiling, J.:** Einführender Überblick zum Strategischen Kompetenz-Management, in: Hammann, P.; Freiling, J. (Hrsg.): Die Ressourcen- und Kompetenzperspektive des Strategischen Managements, Gabler, Wiesbaden, 2000, S. 3-12
- Handfield, R.; Walton, St. V.; Sroufe, R.; Melnyk, St. A.:** Applying Environmental criteria to supplier assessment: A study in the application of the Analytical Hierarchy Process, in: European Journal of Operational Research (141), 2002, S. 70-87
- Hansmann, W.; Ringle, Chr. M.:** Das Kooperationskonzept des virtuellen Unternehmens, in: Das Wirtschaftsstudium (33), 2004, S. 1222-1230
- Hansmann, K.-W.; Ringle, Chr. M.:** Erfolgswirkung von Kooperationen kleiner und mittlerer Unternehmen – Eine vergleichende Analyse, in: Meyer, J.-A. (Hrsg.): Kooperationen von kleinen und mittleren Unternehmen in Europa, Josef Eul, 2004, Köln, Lohmar, S.11-29
- Hansmann K.-W.; Ringle, Chr.-M.:** Erfolgsmessung und Erfolgswirkung Virtueller Unternehmungen, in: Zeitschrift für Organisation (74), 2005, S. 11-17
- Harland, P., E.; Müller, Chr.:** Ein Ende ohne Schrecken, in: Harvard Business manager (26), Januar 2004, S. 8-10
- Harms, M.; Reiss, H.; Horváth, P.:** Die Balanced Scorecard als Bestandteil der Führungskultur von Hewlett Packard, in: Controlling (16), 2004, S. 51-53

- Harms, Th.; Fiebig, Chr.; Wiendahl, H.-P.:** Kooperative Fabrikplanung – Mit Hilfe des kontextsensitiven Einsatzes von Virtual Reality, in: Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb (98), 2003, S. 22-25
- Haupt, R.:** Patentbezogene Messung der Technologiestärke von Unternehmen, in: Braßler, A.; Corsten, H. (Hrsg.): Entwicklungen im Produktionsmanagement, Vahlen, München, 2004
- Haupt, R.; Peterlein, S.:** Jenaer Forschungspartnerschaften im Spiegel der Patentstatistik, in: Cantner, U.; Helm, R.; Meckl, R. (Hrsg.): Strukturen und Strategien in einem Innovationssystem: Das Beispiel Jena, Sternenfels, 2003, S. 229-246
- Hautau, H.; Zimmermann, K.:** Intermodale logistische Ketten – Höhere Kosteneffizienz durch virtuelle Unternehmen, in: logistik management (5), Heft 2 2003, S. 11-21
- Hay, D.A.; Morris, D.J.:** Industrial Economics and Organization: Theory and Evidence, Oxford, 2. Auflage, 1991
- Hayek, F. A.:** Die Verwertung des Wissens in der Gesellschaft, 1945
- Heckert, J.B.; Willson, J.D.:** Controllership, New York, 2. Auflage, 1963
- Heineke, C.:** Kennzahlen als Instrument der Führung, Dr. Kovač, Hamburg, 2005
- Heinen, E.:** Betriebswirtschaftliche Kostenlehre, Gabler, Wiesbaden, 1965
- Heinen, E.:** Betriebliche Kennzahlen – Eine organisationstheoretische und kybernetische Analyse, in: Linhardt, H.; Penzkofer, P.; Scherpf, P. (Hrsg.): Dienstleistungen in Theorie und Praxis, Poeschel, Stuttgart, 1970, S. 227-236
- Hellfeier, M.:** Strategische Allianzen – Ein wertorientiertes Strategiekonzept zur Steigerung der Performance einer Unternehmung, Selbstverlag, Zürich, 1999
- Henning, M.:** Rahmenbedingungen für die Kostenrechnung im Mittelstand, in: Weber, J. (Hrsg.): Kostenrechnung im Mittelstand, Poeschel, Stuttgart, 1991, S. 7-19
- Henschel, Th.:** Risikomanagement im Mittelstand – Eine empirische Untersuchung, in: Zeitschrift für Controlling und Management (47), 2003, S. 331-337
- Henzler, H.:** Der Controller der 90er Jahre, in: Horváth, P. (Hrsg.): Strategieunterstützung durch das Controlling: Revolution im Rechnungswesen, Poeschel, Stuttgart, 1990, S. 51-62
- Herchenhein, N.; Weinhardt, Chr.:** Offene versus geschlossene Netzwerke, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium (32), Heft 5 2003, S. 291-294
- Herrmann, F.; Seidensticker, F.-J.:** Die 20-Zahlen-Diät, in: Harvard Business manager (26), August 2004, S. 8-10

- Hess, Th.:** Anwendungsmöglichkeiten des Konzerncontrolling in Unternehmensnetzwerken, in: Sydow, J.; Windeler, A. (Hrsg.): Steuerung von Netzwerken, Opladen, Wiesbaden, 1999, S. 156-177
- Hess, Th.; Schumann, M.:** Erste Überlegungen zum Controlling in Netzwerken, in: Engelhard, J.; Sinz, E. (Hrsg.): Kooperation im Wettbewerb, Gabler, Wiesbaden, 1999, S. 347-370
- Hess, Th.; Wittenberg, St.:** Interne Märkte in Dienstleistungsnetzwerken, in: Bruhn, M.; Stauss, B. (Hrsg.): Dienstleistungsnetzwerke – Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2003, Gabler, Wiesbaden, 2003
- Hess, Th.; Katzy, B.; Wittenberg, St.:** Kooperationstools – Werkzeug oder Spielzeug?, in: io new management (72), 2003 Heft 12, S. 16-21
- Hess, Th.; Wohlgemuth, O.; Schlembach, H.-G.:** Bewertung von Unternehmensnetzwerken, in: Zeitschrift für Organisation (70), 2001, S. 68-74
- Heuser, M.:** Variantenmanagement in Produktionsnetzwerken, in: Controlling (15), 2003, S. 623-630
- Hilbert, J.; Widmaier, B.; von Bandemer, St.:** Können Konkurrenten Partner werden? Eine Einführung in die Chancen und Schwierigkeiten partnerschaftlicher Formen zwischenbetrieblicher Kooperation, in: Hilbert, J.; Kleinaltenkamp, M.; Nordhause-Janz, J.; Widmaier, B. (Hrsg.): Neue Kooperationsformen in der Wirtschaft, Leske und Budrich, Opladen, 1991, S. 9-21
- Hinteuber, H. H.:** Die Objektivierung der Strategie als Voraussetzung für das strategische Controlling, in: Horváth, P. (Hrsg.): Strategieunterstützung durch das Controlling: Revolution im Rechnungswesen, Poeschel, Stuttgart, 1990, S. 91-120
- Hinterhuber, H.; Stahl, H. K.:** Unternehmensnetzwerke und Kernkompetenzen, in: Bellmann, K.; Hippe, A. (Hrsg.): Management von Unternehmensnetzwerken, Gabler, Wiesbaden, 1996, S. 87-117
- Hippe, A.:** Betrachtungsebenen und Erkenntnisziele in strategischen Unternehmensnetzwerken, in: Bellmann, K.; Hippe, A. (Hrsg.): Management von Unternehmensnetzwerken, Gabler, Wiesbaden, 1996, S. 21-53
- Hirsch, B.; Hufschlag, K.; Pieroth, G.:** Die Mittelfristplanung als verknüpfendes Element zwischen Strategieformulierung und operativer Umsetzung von Zielen, in: Zeitschrift für Planung und Unternehmenssteuerung (16), 2005, S. 249-266
- Hirsch, B.; Weber, J.; Bacher, A.:** Zur Messung von Vertrauenswürdigkeit – das Beispiel dm-drogerie markt, in: Zeitschrift für Organisation (73), 2004, S. 196-201

- Hirschmann, P.:** Kooperative Gestaltung unternehmensübergreifender Geschäftsprozesse, Gabler, Wiesbaden, 1998
- Hofacker, I.:** Unternehmensnetzwerke zur Durchsetzung eines Standards, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (52), 2000, S. 643-660
- Hoffmann, A.; Eifler, P.:** Konzeption und Umsetzung einer Datenbanklösung für das Umweltcontrolling in kleinen und mittelständischen Unternehmen, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium (32), 2003, S. 490-494
- Hoitsch, H.-J.:** Aufgaben und Instrumente des Produktionscontrollings, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium (19), 1990, S. 605-613
- Holler, M. J.; Illing, G.:** Einführung in die Spieltheorie, Springer, Berlin et al., 2003
- Homburg, Chr. (Hrsg.):** Structure and Dynamics of the German Mittelstand, Physica, Heidelberg, 1999
- Homburg, Chr.; Karlshaus, J. T.; Zeipel, A.:** Marketing in the German Mittelstand – Findings from Case Studies, in: Homburg, Chr. (Hrsg.): Structure and Dynamics of the German Mittelstand, Physica, Heidelberg, 1999, S. 135-158
- Homp, Chr.:** Aufbau von Kernkompetenzen, in: Hammann, P.; Freiling, J. (Hrsg.): Die Ressourcen- und Kompetenzperspektive des Strategischen Managements, Gabler, Wiesbaden, 2000, S. 167-190
- Horsch, A.:** Agency und Versicherungsintermediation, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium (33), 2004, S. 531-536
- Horváth, P.:** Controlling, Vahlen, München, 1979
- Horváth, P.:** Controlling, Vahlen, München, 7. Auflage, 1998
- Huchzermeier, A.; Kummer, S.:** Integrated Supply Chain and Innovation Management in the German Mittelstand, in: Homburg, Chr. (Hrsg.): Structure and Dynamics of the German Mittelstand, Physica, Heidelberg, 1999, S. 159-182
- Hug, W.:** Kaizen-Controlling – Konsequente Verknüpfung von prozess- und ergebnisorientiertem Produktionscontrolling, in: Zeitschrift für Controlling und Management (47), 2003, S. 202-208
- Hundt, I.; Neitz, B.:** Businesspläne für kleine und mittelgroße Unternehmen, Vahlen, München, 2001
- Hungenberg, H.; Wulff, Th.; Maack, B.:** Erfolgsmessung in strategischen Allianzen – Ein Ansatz zur aktivitätsbasierten Erfolgsmessung illustriert am Beispiel einer Luftverkehrsallianz, in: Zeitschrift für Planung und Unternehmenssteuerung (13), 2002, S. 263-283

- Huttner, W.:** Durchgängige Betrachtung der Lieferkette durch MES, in: *Industrie Management* (19), Heft 2 2003, S. 56-59
- IFM-Bonn:** Mittelstand – Definition und Schlüsselzahlen, online im Internet: www.ifm-bonn.org, Abruf: 15.05.2006
- Ittner, Chr. D., Larcker, D. F.:** Wenn die Zahlen versagen, in: *Harvard Business manager* (26), Februar 2004, S. 71-81
- Iyer, A. V.; Jain, A.:** Modeling the Impact of Merging Capacity in Production-Inventory-Systems, in: *Management Science* (50), 2004, S. 1082-1094
- Jackson, J. H.:** *The Controller: His Functions and Organizations*, Cambridge, 2. Auflage, 1949
- Jacob, A.-F.; Schween, O.:** Public Support for the German Mittelstand, in: Homburg, Chr. (Hrsg.): *Structure and Dynamics of the German Mittelstand*, Physica, Heidelberg, 1999, S. 45-70
- Jacobs, J.; Weinrich, G.:** Bonitätsbeurteilung kleiner Unternehmen mit nicht-linearen Klassifikationsverfahren, in: *Die Betriebswirtschaft* (62), 2002, S. 343-358
- Jahns, Chr.:** Supply Controlling – Diskussionen über den Zustand einer „Disziplin“, in: *Controlling* (17), 2005, S. 349-357
- Jammernegg, W.; Reiner, G. M.; Treka, M.:** Gestaltung von reaktionsschnellen Produktionsnetzwerken, in: Kaluza, B.; Blecker, Th. (Hrsg.): *Produktions- und Logistikmanagement in virtuellen Unternehmen und Unternehmensnetzwerken*, Springer, Berlin et al., 2000, S. 189-216
- Jansen, St.:** Die 7 K's der Merger-Managements, in: *Zeitschrift für Organisation* (71), 2002, S. 6-13
- Jarillo, J. C.; Ricart, J. E.:** Sustaining Networks, in: *Interfaces* (17), 1987, S. 31-41
- Jecht, H.:** Zur Geschichte und Problematik mittelstandsorientierter Steuerpolitik, in: Neumark, F. (Hrsg.), *Finanzarchiv* (19), Heft 1 1959, Tübingen, S. 92ff.
- Jehle, E.:** Probleme und Lösungsmöglichkeiten bei der Steuerung von Unternehmensnetzwerken durch das strategische Controlling, in: *Controlling* (15), 2003, S. 379-387
- Jentsch, St.; Neuhauser, M. Th.:** Das Collaborative Business Network - technische Umsetzung unternehmensübergreifender Zusammenarbeit, in: *PPS Management* (7), Heft 4 2002, S. 9-12
- Josserand, E.:** *The Network Organization – The Experience of Leading French multinationals*, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham, 2004

- Jung, H.-H.:** Externe Technologieinnovationen erfolgreich erschließen, in: *io new management* (72), Heft 7-8 2003, S. 35-42
- Junginger, St.; Lindemann, M.; Karagiannis, D.:** Prozessorientiertes Supply-Chain-Design, in: *Industrie Management* (18), Heft 5 2002, S. 39-42
- Kaluza, B.:** Betriebswirtschaftliche Fragen in Verwertungsnetzwerken, in: *Strebel, H. (Hrsg.): Innovation und Umwelt*, dbv-Verlag, Graz, Wien, S. 77-112
- Kaluza, B.; Blecker, Th.:** Technologiemanagement in Produktionsnetzwerken und Virtuellen Unternehmen, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft Ergänzungsheft 2* 2000a, S. 137-156
- Kaluza, B.; Blecker, Th.:** Strategische Optionen der Unternehmung ohne Grenzen, in: *Kaluza, B.; Blecker, Th. (Hrsg.): Produktions- und Logistikmanagement in Virtuellen Unternehmen und Unternehmensnetzwerken*, Springer, Berlin et al., 2000b, S. 533-567
- Kanter, R. M.:** Thriving Locally in the Global Economy, in: *Harvard Business Review* (81), August 2003, S. 119-127
- Kaplan, R. S.; Anderson, St. R.:** Schneller und besser kalkulieren, in: *Harvard Business manager* (27), Mai 2005, S. 86-98
- Kaplan, R. S.; Norton, D. P.:** The Balanced Scorecard measures that drive performance, in: *Harvard Business review* (70), 1992, S. 72-79
- Kaplan, R. S.; Norton, D. P.:** Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to strategic Measurement: Part II, in: *Accounting Horizons* (15), 2001, S. 147-160
- Karcher, A.; Dettmering, H.; Engel, T.; Arnold, V.:** Kontinuierliches Informationsmanagement – Im Produktlifecycle für kleine und mittelständische Unternehmen, in: *Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb* (98), 2003, S. 382-385
- Kasperzak, R.:** Netzwerkorganisationen und das Konzept der rechnungslegenden Einheit, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* (74), 2004, S. 223-247
- Kaufmann, F.; Simons, C.:** Mittelstand und Mittelstandspolitik in den Mitgliedstaaten der Europäischen Union, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 1994
- Kayser, G.:** Unternehmensführung, in: *Pfohl, H.-Chr. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe*, Erich Schmidt, Berlin, 3. Auflage, 1997, S. 81-102
- Kempfen, A.:** Economic Value Added, in: *Busse von Colbe, W.; Pellens, B. (Hrsg.): Lexikon des Rechnungswesens*, Oldenbourg, München, 1998, 4. Auflage, S. 197-198
- Kern, W.:** Kennzahlensysteme als Niederschlag interdependenter Unternehmensplanung, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* (23), 1971, S. 701-718

- Kersten, W.:** Koordinationskonzepte und Informationssysteme für das Logistikmanagement, in: Corsten, H.; Friedl, B. (Hrsg.), Einführung in das Produktions-Controlling, Vahlen, München, 1999, S. 321-359
- Kersten, W.; Kern, E.-M.; Schröder, K.; Held, T.:** Informationstransfer in vernetzten Strukturen – Störgrößen und Lösungsansätze, in: Industrie Management (18), Heft 6 2002, S. 9-12
- Khanna, T.:** The scope of alliance, in: Organization Science (9), 1998, S. 340-355
- Kilger, W.:** Flexible Plankostenrechnung: Einführung in die Theorie und Praxis moderner Kostenrechnung, Westdeutscher Verlag, Köln, 1961
- Kistner, K.-P.; Steven, M.:** Produktionsplanung, Physica, Heidelberg, 3. Auflage, 2001
- Kleebach, St.:** Strategische Allianzen zur Technologieentwicklung, Difo-Druck, Bamberg, 1994
- Klein, H. J.; Wesson, M. J.; Hollenbeck, J. R.; Alge, B. J.:** Goal Commitment and the Goal-Setting Process: Conceptual Clarification and Empirical Synthesis, in: Journal of Applied Psychology (84), 1999, S. 885-896
- Kleinschnittger, U.:** Beteiligungs-Controlling, Vahlen, München, 1993
- Klemke, M.:** Beteiligungscontrolling im internationalen Luftfrachtmarkt, in: Zeitschrift für Controlling und Management (49), 2005, S. 250-255
- Kloyer, M.:** Wahrgenommene Risikokontrolle und Opportunismus in F&E-Lieferbeziehungen, in: Zeitschrift für Planung und Unternehmenssteuerung (14), 2003, S. 149-169
- Knoth, A. F.:** Die aktuellen rechtlichen Rahmenbedingungen der Kooperation von KMU und Freiberuflern innerhalb der Europäischen Union, in: Meyer, J.-A. (Hrsg.): Kooperationen von kleinen und mittleren Unternehmen in Europa, Josef Eul, 2004, Lohmar, Köln, S. 169-189
- Knust, P.:** Realloptionsbasiertes Target Costing, in: Controlling (14), 2002, S. 153-159
- Köhler, R.:** Internationale Kooperationsstrategien kleinerer Unternehmen, in: Meiler, R. C. (Hrsg.), Mittelstand und Betriebswirtschaft, Beiträge aus Wissenschaft und Praxis, Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden, 1999, S. 1-27
- Kokalj, L.; Paffenholz, G.:** Zukunftsperspektiven der Mittelstandsfinanzierung, in: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.): Jahrbuch zur Mittelstandsforschung 1 2001, Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden, 2001, S. 79-118
- Kokalj, L.; Wolff, K.:** Die internationale Wirtschaftstätigkeit kleiner und mittelgroßer Unternehmen im Lichte der amtlichen und nicht amtlichen Statistik, IfM Materialien Nr. 153, Bonn 2001

- Kopczak, L. R.; Johnson, M. E.:** The Supply-Chain Management Effect, in: MIT Sloan Management Review (44), Spring 2003, S. 27-34
- Kosmider, A.:** Stand und Einflussfaktoren der Kostenrechnung im Mittelstand, in: Weber, J. (Hrsg.): Kostenrechnung im Mittelstand, Poeschel, Stuttgart, 1991, S. 21-38
- Kosmider, A.:** Controlling im Mittelstand, Eine Untersuchung der Gestaltung und Anwendung des Controllings in mittelständischen Industrieunternehmen, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 2. Auflage, 1993
- Kraege, R.:** Controlling strategischer Unternehmenskooperationen: Aufgaben, Instrumente und Gestaltungsempfehlungen, Hampp, München et al., 1997
- Krallmann, H.; Albayrak, S.:** Open Agent Architecture for the Realization of Holonic Manufacturing Systems, in: Kaluza, B.; Blecker, Th. (Hrsg.): Produktions- und Logistikmanagement in virtuellen Unternehmen und Unternehmensnetzwerken, Springer, Berlin et al., 2000, S. 295-306
- Krause, F.-L.; Jansen, H.:** Demonstrationszentrum-ViPro Ein Fraunhofer-Kompetenznetzwerk zur Unterstützung von KMU, in: Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb (98), 2003, S. 270-273
- Krause, F.-L.; Jansen, H.; Schultz, R.:** Kooperative Produktentstehung in vernetzten Unternehmen, in: Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb (98), 2003, S. 518-521
- Kreuter, A.:** Verrechnungspreise in Profit-Center-Organisationen, Hampp, 1997
- Krog, H.; Richartz, G.; Kanschat, R.; Hemken, M.:** Kooperatives Bedarfs- und Kapazitätsmanagement der Automobilhersteller und Systemlieferanten, in: logistik management (4), Heft 3 2002, S. 45-51
- Kropfberger D.; Mussnig, W.; Scheder, K.:** Benchmarking in mittelständischen Handelsbetrieben, in: Mayr, A.; Stiegler, H.(Hrsg.): Controlling-Instrumente für Klein- und Mittelbetriebe in Theorie und Praxis, Universitätsverlag Rudolf Trauner, Linz, 1997, S. 187-227
- Krüger, R.:** Das Just-in-Time-Konzept für globale Logistikprozesse, Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden, 2004
- Krüger, W.; Danner, M.:** Markt- und wettbewerbsstrategische Konsequenzen der Globalisierung für KMU, in: Meyer, J.A. (Hrsg.): Jahrbuch der KMU Forschung 2000, Vahlen, München, 2000, S. 89-106
- Kubicek, H.; Klein, St.:** Optionen und Realisierungschancen der Kooperation bei branchenübergreifenden Wertkartensystemen, in: Sydow, J.; Windeler, A. (Hrsg.): Management interorganisationaler Beziehungen, Opladen, 1994, S. 93-114

- Küpper, H.-U.:** Controlling: Konzeption, Aufgaben und Instrumente, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 3. Auflage, 2001
- Kußmaul, H.:** Konzern und Konzernorganisation, in: Der Steuerberater, 1994, S. 99-102
- Lambert, D. M.; Knemeyer, M. A.:** Gemeinsam zur perfekten Partnerschaft, in: Harvard Business manager (27), September 2005, S. 24-35
- Lanz, R.:** Controlling in kleinen und mittleren Unternehmen, Haupt, Bern, Stuttgart, 3. Auflage, 1992
- Laßmann, G.:** Die Produktionsfunktion und ihre Bedeutung für die betriebswirtschaftliche Kostentheorie: mit einer einführenden Analyse des Linear Programming, Westdeutscher Verlag, Köln, 1958
- Laßmann, G.:** Die Kosten- und Erlösrechnung als Instrument der Planung und Kontrolle in Industriebetrieben, Verlag Stahleisen, Düsseldorf, 1968
- Lauk, K.:** Strategisches Controlling und Organizational Leverage, in: Horváth, P. (Hrsg.): Strategieunterstützung durch das Controlling: Revolution im Rechnungswesen, Poeschel, Stuttgart, 1990, S. 75-89
- Lawrence, Th. B.; Morse, E. A.; Fowler, S. W.:** Managing Your Portfolio of Connections, in: MIT Sloan Management Review (46), Winter 2005, S. 59-63
- Lee, H.; Whang, S.:** The Impact of the Secondary Market on the Supply Chain, in: Management Science (48), 2002, S. 719-731
- Lee, J.; Lee, J.; Lee, H.:** Exploration und Exploitation in the Presence of Network Externalities, in: Management Science (49), 2003, S. 553-570
- Legenhausen, C.:** Controllinginstrumente für den Mittelstand, Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden, 1998
- Lengsfeld, St.:** Verrechnungspreise und Organisationsstrukturen in multinationalen Unternehmen – Zum Erkenntnisstand formaltheoretischer Analysen, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis (57), 2005, S. 137-155
- Leopold, G.; Frommann, H.:** Eigenkapital für den Mittelstand: Venture Capital im In- und Ausland, Beck, München, 1998
- Letmathe, P.:** Operative Netzwerke aus der Sicht der Theorie der Unternehmung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (71), 2001, S. 551-570
- Letmathe, P.:** Flexible Standardisierung - Ein dezentrales Produktionsmanagement-Konzept für kleine und mittelgroße Unternehmen, Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden, 2002
- Lhomme, J.:** Le problème des classes – doctrines et faits, Paris, 1938

- Li, L.:** Information Sharing in a Supply Chain with Horizontal Competition, in: *Management Science* (48), 2002, S. 1196-1212
- Lichtenthaler, E.:** Management der externen Technologieverwertung, in: *Zeitschrift für Planung und Unternehmenssteuerung* (14), 2003, S. 227-241
- Lieb, M.:** Kooperationen im Logistikbereich am Beispiel der Markenartikelindustrie, in: Hilbert, J.; Kleinaltrenkamp, M.; Nordhause-Janz, J.; Widmaier, B. (Hrsg.): *Neue Kooperationsformen in der Wirtschaft*, Leske und Budrich, Opladen, 1991, S. 71-81
- Lieb, M.:** Legal organizational Forms of Mittelstand Companies, in: Homburg, Chr. (Hrsg.): *Structure and Dynamics of the German Mittelstand*, Physica, Heidelberg, 1999, S. 27-44
- Linder, J. C.:** Transformational Outsourcing, in: *MIT Sloan Management Review* (45), Winter 2004, S. 52-58
- Linder, J. C.; Jarvenpaa, S.; Davenport, Th. H.:** Toward an Innovation Sourcing Strategy, in: *MIT Sloan Management Review* (44), Summer 2003, S. 43-49
- Littkemann, J.:** Beteiligungsspezifisches Konzerncontrolling – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in: *Zeitschrift für Controlling und Management* (48), 2004, S. 33-46
- Locke, E. A.; Latham, G. P.:** *A Theory of Goal Setting and Task Performance*, Englewood Cliffs, 1990
- Loos, P.:** Grunddatenverwaltung und Betriebsdatenerfassung als Basis der Produktionsplanung und -steuerung, in: Corsten, H.; Friedl, B. (Hrsg.), *Einführung in das Produktionscontrolling*, Vahlen, München, 1999, S. 227-252
- Löser, B.:** *Internationalisierung mittelständischer Produktionsunternehmen durch strategische Netzwerke*, Shaker, Aachen, 2000
- Loukmidis, G.; von Wrede, Ph.; Bruckner, A.:** Vernetzte Produktionsplanung bei international verteilten Standorten, in: *Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb* (97), 2002, S. 615-619
- Lucks, K.:** M&A: Nur systematisches Vorgehen bringt Erfolg, in: *Harvard Business manager* (24), Heft 3 2002, S. 44-53
- Luczak, H.; Wienecke, K.; Gautam, D.:** ERP-/PPS-Systeme zur Unterstützung der Auftragsabwicklung bei verteilten Standorten, in: *PPS Management* (7), Heft 4 2002, S. 17-20
- Luhmann, N.:** *Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität*, Universitäts Taschenbuch, Stuttgart, 2000
- Luo, Y.; Tan, J.:** Structuring International Joint Ventures: How Should Contractual Design Be Aligned With Environmental Conditions?, in: *Management International review* (43), 2003, S. 185-211

- Lutter, M.:** Die Holding – Erscheinungsformen und der für dieses Buch maßgebende Rechtsbegriff der Holding, in: Lutter, M.; Hanau, P. (Hrsg.): Holding-Handbuch, Schmidt Verlag, Köln, 1995, S. 1-30
- Lutz, V.:** Horizontale strategische Allianzen, Steuer- und Wirtschaftsverlag, Hamburg, 1993
- Madrian, J.; Kröber, T.; Jais, S.-D.:** Ausgewählte Spannungsfelder des Akquisitionscontrollings – Leitfaden aus der Praxis, in: Zeitschrift für Controlling und Management (49), 2005, S. 359-365
- Männel, W.; Engel, A.:** Controllinginstrumente für das Instandhaltungsmanagement, in: Kostenrechnungspraxis (46), 2002, S. 222-230
- March, J.; Simon, H.:** Organisations, New York, 1958
- Markschläger, A.:** Mindestanforderungen an ein Informationssystem im Gewerbebetrieb, in: Mayr, A.; Stiegler, H.(Hrsg.): Controlling-Instrumente für Klein- und Mittelbetriebe in Theorie und Praxis, Universitätsverlag Rudolf Trauner, Linz, 1997, S. 249-273
- Marx, K.; Engels, F.:** Kommunistisches Manifest (1848), Wien, 6. Auflage, 1930
- Matiaske, W.; Mellewight, Th.:** Motive, Erfolge und Risiken des Outsourcing – Befunde und empirische Outsourcing-Forschung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (72), 2002, S. 641-659
- McAfee, A.; Oliveau, F.-X.:** Confronting the Limits of Networks, in: MIT Sloan Management Review (43), Summer 2002, S. 85-87
- Meier, H.; Bäcker, M.; Kastens, O.; Schallner, H.; Thorn, J.:** Auftragskoordination über verbindliche Lieferterminzusagen in dynamischen Produktionsnetzwerken, in: Industrie Management (17), Heft 5 2001, S. 58-62
- Meier, H.; Schramm, J. J.; Werding, A.; Zuther, M.:** Systematische und individuelle Dienstleistungserbringung in Kunden-Lieferanten-Netzwerken, in: Industrie Management (17), Heft 2 2001, S. 36-41
- Meier, H.; Hanenkamp, N.; Schallner, H.:** Unternehmensübergreifende Auftragskoordination in KMU-Netzwerken: Ein föderativer Ansatz, in: Industrie Management (18), Heft 3 2002, S. 28-31
- Meier, H.; Golembiewski, M.; Zoller, Chr. S.:** Systematik für Produktionsnetzwerke im Supply Chain Management, in: Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb (99), 2004a, S. 86-89
- Meier, H.; Golembiewski M.; Zoller, Chr. S.:** Modellierung strategischer Netzwerkprozesse im Supply Chain Design, in: Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb (99), 2004b, S. 685-689

- Meier, H.; Hanenkamp, N.; Schramm, J.:** Ganzheitliches Anlaufmanagement für KMU, in: *Industrie Management* (20), Heft 4 2004c, S. 25-28
- Meier, K.-J.:** Wandlungsfähigkeit von Unternehmen, in: *Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb* (98), 2003, S. 153-159
- Meiler, R.-C.:** Führungsverhalten und Innovation in kleinen und mittelgroßen Unternehmen, in: Meiler, R.-C. (Hrsg.), *Mittelstand und Betriebswirtschaft – Beiträge aus Wissenschaft und Praxis*, Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden, 1999, S. 165-181
- Meinhövel, H.:** Grundlagen der Principal-Agent-Theorie, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium* (33), 2004, S. 470-475
- Menze, H.:** Möglichkeiten unternehmerischer Zusammenarbeit ohne wettbewerbsbeschränkende Bindung, Duncker und Humblot, Berlin, 1960
- Mertens, P.:** Virtuelle Unternehmen, in: *Wirtschaftsinformatik* (36), 1994, S. 169-172
- Mertens, P.; Faisst, W.:** Virtuelle Unternehmen, eine Organisationsstruktur für die Zukunft?, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium* (25), 1996, S. 280-285
- Metzenthin, R.:** Kompetenzorientierte Mergers & Acquisitions, in: Hammann, P.; Freiling, J. (Hrsg.): *Die Ressourcen- und Kompetenzperspektive des Strategischen Managements*, Gabler, Wiesbaden, 2000, S. 277-310
- Meyer, C.:** Betriebswirtschaftliche Kennzahlen und Kennzahlensysteme, *Wissenschaft und Praxis*, Sternenfels, 3. Auflage, 2006
- Meyer, J.-A.; Lorenzen, K.:** Internationale Kooperationen von kleinen und mittleren Unternehmen. Dargestellt am Beispiel deutsch-dänischer Unternehmen, Josef Eul, Lohmar, Köln, 2002
- Meyer, M.; Aderhold, J.; Teich, T.:** Grid-Technik und polyedrale Analyse als innovative Methoden des Personalmanagements in Unternehmensnetzwerken, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* (73), 2003, S. 875-899
- Meyer, R.:** ExportPlus – KMUs informieren und qualifizieren ihre Mitarbeiter im Ausland über das Web, in: *REFA-Nachrichten* (58), Heft 4 2005, S. 35-37
- Mihm, A.:** Flach spielen, hoch gewinnen, in: *FAZ* Nr. 12, 15.01.2003, S. 11
- Milberg, J.:** Erfolg in Netzwerken, in: Milberg, J.; Schuh, G. (Hrsg.): *Erfolg in Netzwerken*, Springer, Berlin et al., 2002, S. 3-16
- Mildenberger, U.:** Kompetenzentwicklung in Produktionsnetzwerken – Möglichkeiten und Grenzen, in: Hammann, P.; Freiling, J. (Hrsg.): *Die Ressourcen- und Kompetenzperspektive des Strategischen Managements*, Gabler, Wiesbaden, 2000, S. 383-407

- Miles, R. E.; Snow, Chr. C.:** Organizations – New Concepts for New Forms, in: California Management Review (28), Heft 3 1986, S. 62-73
- Miller-Hooks, E.; Mahmassani, H.:** Path comparisons for a priori and time-adaptive decisions in stochastics, time-varying networks, in: European Journal of Operational Research (146), 2003, S. 67-82
- Minder, S.:** Wissensmanagement in KMU – Beitrag zur Ideengenerierung im Innovationsprozess, KMU-Verlag, St. Gallen, 2001
- Missbauer, H.; Zäpfel, G.; Hauber, W.:** Produktionscontrolling mit Fortschrittszahlen – Ein Gestaltungsvorschlag für einen Komponentenfertiger, in: Mayr, A.; Stiegler, H.(Hrsg.): Controlling-Instrumente für Klein- und Mittelbetriebe in Theorie und Praxis, Universitätsverlag Rudolf Trauner, Linz, 1997, S. 311-344
- Möller, K.:** Lieferantenintegration im Supply Chain Management, in: Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb (97), 2002, S. 644-648
- Möllering, G.; Behar, B.; Sommer, F.:** Strategische Beschaffung in hybriden Organisationsformen, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium (34), 2005, S. 315-320
- Morasch, K.:** Wahl von Kooperationsformen bei moral hazard, Volkswirtschaftliche Diskussionsreihe, Augsburg, 1991
- Morasch, K.:** Strategische Allianzen – Anreize, Gestaltung, Wirkungen, Physica, Heidelberg, 1994
- Morganski, B.:** Balanced Scorecard – Auf dem Weg zum Klassiker: Mehr Gewinn, mehr Unternehmenswert durch motivierte Mitarbeiter und zufriedene Kunden, Vahlen, München, 2001
- Morschett, D.; Neidhart, M.:** Gestaltung und Steuerung von Kooperationssystemen im Handel, in: Controlling (15), 2003, S. 589-596
- Mortsiefer, H.-J.:** Der kombinierte Einsatz von Förderungsmaßnahmen zur Verbesserung der Betriebsführung mittelständischer Industriebetriebe, Schwartz, Göttingen, 1981
- Moulin, L.; Aerts, L.:** Les classes moyennes – Essai de bibliographie critique d'une définition, in: Revue d'Histoire Économique et Sociale (32), 1954 Heft 2, S. 168-176 und Heft 3, S. 293-301
- Mugler, J.:** Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe, Band I, Springer et al., Wien New York, 1998
- Mukhopadhyay, T.; Kekre, S.:** Strategic and Operational Benefits of Electronic Integration in B2B Procurement Processes, in: Management Science (48), 2002, S. 1301-1313
- Müller, G.; Hirsch, B.:** Die Wertorientierung in der Unternehmenssteuerung – Status Quo und Perspektiven, in: Zeitschrift für Controlling und Management (49), 2005, S. 83-87

- Müller, H.; Grotheer, M.:** Controlling-Konzepte im Wandel, in: *Kostenrechnungspraxis* (46), 2002, S. 214-221
- Müller, J.:** *Strategische Wertsystem-Allianzen*, P.C.O., Bayreuth, 1997
- Müller, K.; Goldberger, E.:** *Unternehmenskooperation bringt Wettbewerbsvorteile – Notwendigkeit und Praxis zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit in der Schweiz*, Verlag Industrielle Organisation, Zürich, 1986
- Müller, M.:** Die Koordination von Supply Chains – eine transaktionskostentheoretische Untersuchung, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* (57), 2005, S. 717-739
- Müller, S.; Kornmeier, M.:** Internationalisierung von klein- und mittelständischen Unternehmen, in: Meyer, J.A. (Hrsg.): *Jahrbuch der KMU Forschung 2000*, Vahlen, München, 2000, S. 59-88
- Naarmann, L.; König, M.:** *Mittelstand und Beschäftigung in der Emscher-Lippe Region: Identifikation, Bewertung und Stärkung von Erfolgsfaktoren mittelständischer Unternehmen*, Selbstverlag Institut für Siedlungs- und Wohnungswesen, Münster, 1998
- Nadvornik, W.; Schwarz, R.:** Die Unternehmensbewertung als Controllingaufgabe – theoretische Anforderungen und praktische Umsetzung, in: Mayr, A.; Stiegler, H.(Hrsg.): *Controlling-Instrumente für Klein- und Mittelbetriebe in Theorie und Praxis*, Universitätsverlag Rudolf Trauner, Linz, 1997, S. 345-364
- Naujoks, W.:** *Unternehmensgrößenbezogene Strukturpolitik und gewerblicher Mittelstand*, vom Institut für Mittelstandsforschung (Hrsg.), Schwartz, Göttingen, 1975
- Nebf, Th.; Dikow, A.:** Produktivitätsmanagement – Ergebnisse einer Studie in 60 mittelständischen Unternehmen, in: *REFA-Nachrichten* (57), Heft 5 2004, S. 17-22
- Niemann, A.:** *Die Mittelstandspolitik der Europäischen Union*, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 1994
- Nyhuis, P.; Fischer, A.:** Entwicklung eines partizipativen Logistik-Controllings, in: *Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb* (100), 2005, S. 107-110
- o.V.:** Sachsen-Anhalt geht als Modellregion voran, in: *FAZ* Nr. 35, 11.02.2003, S. 11
- Ohoven, M.:** Was der Mittelstand von der Politik erwartet, in: *Das Wirtschaftsstudium* (31), 2002, S. 1067-1068
- Olfert, K.:** *Personalwirtschaft*, Kiehl, Ludwigshafen (Rhein), 10. Auflage, 2003
- Orlikowski, B.; Hertel, G.; Konradt, U.:** Bessere Leistungen durch Smalltalk, in: *Harvard Business manager* (25), Mai 2003, S. 18-19
- Ortmann, G.; Sydow, J.:** Grenzmanagement in Unternehmensnetzwerken: Theoretische Zugänge, in: *Die Betriebswirtschaft* (59), 1999, S. 205-220

- Ossadnik, W.; Barklage, D.; van Lengerich, E.:** Controlling im Mittelstand – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in: *Controlling*(16), 2004, S. 621-630
- Otley, D.:** Management control and performance management: whence and whither?, in: *The British Accounting Review* (33), 2001, S. 243-261
- Otto, A.:** Kein Thema für die Supply Chain? – Das Management und Controlling institutionaler Vernetzung, in: *logistik management* (4), Heft 3 2002, S. 22-33
- Pampel, J. R.:** Instrumente für das kooperationsbezogene Beschaffungscontrolling – Steuerung von Produktions- und Transaktionskosten, in: Hahn, D.; Kaufmann, L. (Hrsg.): *Handbuch Industrielles Beschaffungsmanagement*, Gabler, Wiesbaden, 1999, S. 549-575
- Paul, St.:** Asset backed Securities – Patentrezept für die Mittelstandsfinanzierung, in: *Das Wirtschaftsstudium* (33), 2004, S. 1230-1238
- Paul, St.:** Unternehmerfunktionen und Wettbewerbsfähigkeit – Die zentrale Rolle von Ressourcen und Innovationen, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium* (34), 2005, S. 20-25
- Paul, St.; Stein, St.; Kaltofen, D.:** Basel II und Rating – Herausforderungen für das Controlling in Kreditinstituten und Unternehmen, in: *Controlling* (14), 2002, S. 533-540
- Pedell, B.; Schwihel, A.:** Integriertes Strategie- und Risikomanagement mit der Balanced Scorecard – Dargestellt am Beispiel eines Energieversorgungsunternehmens, in: *Controlling* (16), 2004, S. 149-156
- Peirce, J. L.:** Controllership and Treasurership: Modern definitions, *FE* 32, June 1964, S. 49-52
- Penrose, E. T.:** *The Growth of the Firm*, Basil Blackwell, Oxford, 1966
- Peters, M.; Gast, T.:** Konzernsteuerung mit Holdingkonzepten – Das Beispiel RWE, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium* (31), 2002, S. 169-172
- Petri, W.:** Welchen Mehrwert schafft die Produktion, in: *io new management* (74), 2005, S. 48-51
- Pffaffmann, E.; Scheuble, S.:** Eine wissensbasierte Erklärung der vertikalen Grenzen einheitlicher Entscheidungshoheit, in: Hammann, P.; Freiling, J. (Hrsg.): *Die Ressourcen- und Kompetenzperspektive des Strategischen Managements*, Gabler, Wiesbaden, 2000, S. 193-224
- Pffaffmann, E.; Stephan, M.:** Competence-Based Diversification in the World Automotive Supplier Industry: Some Evidence from Inward Investment-Activities in Germany, in: Hammann, P.; Freiling, J. (Hrsg.): *Die Ressourcen- und Kompetenzperspektive des Strategischen Managements*, Gabler, Wiesbaden, 2000, S. 249-276

- Pfeiffer, T.:** Produkt- und Prozessqualität in Netzwerken, in: Milberg, J.; Schuh, G. (Hrsg.): Erfolg in Netzwerken, Springer, Berlin et al., 2002, S. 73-83
- Pfohl, H.-Chr.:** Abgrenzung der Klein- und Mittelbetriebe von Großbetrieben, in: Pfohl, H.-Chr. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe, Erich Schmidt, Berlin, 3. Auflage, 1997a, S. 1-25
- Pfohl, H.-Chr.:** Marketing, in: Pfohl, H.-Chr. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe, Erich Schmidt, Berlin, 3. Auflage, 1997b, S. 161-189
- Pfohl, H.-Chr.; Large, R.:** Gestaltung interorganisatorischer Logistiksysteme auf der Grundlage der Transaktionskostentheorie, in: Zeitschrift für Verkehrswissenschaft (63), 1992, S. 15-51
- Pfohl, H.-Chr.; Hofmann, E.; Ebert, R.:** Financial Supply Management – Neue Herausforderungen für die Finanz- und Logistikwelt, in: logistik management (5), Heft 4 2003, S. 10-26
- Pfohl, H.-Chr.; Hofmann, E.; Trumpfheller, M.:** Zukunft des Netzwerkmanagements – Neue Herausforderungen in der Supply Chain, in: Industrie Management (29), 2004, S. 35-38
- Pibernik, R.; Sucky, E.:** Zentrales und dezentrales Supply Chain Planning, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium (33), 2004, S. 25-31
- Pichler, J.H.; Pleitner, H.J.; Schmidt, K.H.:** Management in KMU – Die Führung von Klein und Mittelunternehmen, Haupt, Bern et al., 3. Auflage, 2000
- Picot, A.:** Ein neuer Ansatz zur Gestaltung der Leistungstiefe, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (43), 1991, S. 336-357
- Picot, A.; Neuburger, R.:** Grundzüge eines Produktionsmanagement in vernetzten Organisationen, in: Kaluza, B.; Blecker, Th. (Hrsg.): Produktions- und Logistikmanagement in virtuellen Unternehmen und Unternehmensnetzwerken, Springer, Berlin et al., 2000, S. 177-188
- Picot, A.; Reichwald, R.; Wigand, R. T.:** Die grenzenlose Unternehmung - Information, Organisation und Management, Gabler, Wiesbaden, 5. Auflage, 2003
- Pietsch, G.; Scherm, E.:** Controller bewegen sich in einer „doppelten Realität“, in: io new management (73), 2004, S. 16-22
- Platon:** Nomoi, in: Grassi, E. (Hrsg.): Rowohlts Klassiker Band 54, Hamburg, 1959
- Plötz, A.; Lüdecke, Chr.:** Kennzahlen sind Zauberformel im Supply Chain Management, in: io new management (73), 2004, S. 31-36

- Pohle, K.:** Strategisches Controlling – ein Instrument zur Planung und Steuerung der eigenen Wettbewerbsstärke?, in: Horváth, P. (Hrsg.): Strategieunterstützung durch das Controlling: Revolution im Rechnungswesen, Poeschel, Stuttgart, 1990, S. 63-74
- Porter, M. E.:** Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance, Free Press, New York, 1985
- Porter, M. E.:** Wettbewerbsstrategien, Frankfurt/Main, 7. Auflage, 1995
- Prahalad, C.K.; Hamel, G.:** The Core Competence of the Corporation, in: Harvard Business Review (68), May-June 1990, S. 79-91
- Prange, Chr.:** Interorganisationales Lernen – Lernen in, von und zwischen Organisationen, in: Sydow, J.(Hrsg.):Management von Netzwerkorganisationen, Gabler, Wiesbaden, 2. Auflage, 2001, S. 151-177
- Preißler, P.:** Controlling, Oldenbourg, München, Wien, 12. Auflage, 2000
- Priller, Chr.; Rathnow, P.:** Less is more: Controlling komplexer Turnaroundprojekte, in: Kostenrechnungspraxis (46), 2002, S. 347-353
- Proff, H.:** Hybride Strategien, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium (26), 1997, S. 305-307
- Proff, H.:** Ableitung ressourcenbedingter Wettbewerbsvorteile und –strategien aus einem „Modell der Ressourcenveredelung“, in: Hammann, P.; Freiling, J. (Hrsg.): Die Ressourcen- und Kompetenzperspektive des Strategischen Managements, Gabler, Wiesbaden, 2000, S. 137-166
- Quack, H.:** Internationale Kooperationen – Ein Wegweiser für mittlere und kleine Unternehmen, Frankfurter Allgemeine Buch, Frankfurt, 2000
- Rank, Chr. C.; Rank, O. N.; Wald, A.:** Netzwerke in der Biotechnologie – Eine empirische Analyse des interorganisationalen Informations- und Wissenstransfers, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (57), 2005, S. 617-634
- Rasche, Chr.:** Der Resource Based View im Lichte des hybriden Wettbewerbs, in: Hammann, P.; Freiling, J. (Hrsg.): Die Ressourcen- und Kompetenzperspektive des Strategischen Managements, Gabler, Wiesbaden, 2000, S. 69-125
- Rasmusen, E.:** Games and Information, Blackwell, Cambridge, 1994
- Rath, H.:** Grenzüberschreitende Kooperationen, Deutscher Genossenschaftsverlag, Wiesbaden, 1992
- Rautenstrauch, Th.; Müller, Chr.:** Verständnis und Organisation des Controlling in kleinen und mittleren Unternehmen, in: Zeitschrift für Planung und Unternehmenssteuerung (16), 2005, S. 189-209

- Reichmann, Th.:** Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten, Vahlen, München, 1997, 5. Auflage
- Reichmann, Th.; Lachnit, L.:** Planung, Steuerung und Kontrolle mit Hilfe von Kennzahlen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (28), 1976, S. 705-736
- Reinhart, G.; Weber, V.; Broser, W.:** Kompetenz und Kooperation - Kompetenznetzwerke als Organisationsmodell für die Produktion der Zukunft, in: Milberg, J.; Schuh, G. (Hrsg.): Erfolg in Netzwerken, Springer, Berlin et al., 2002, S. 287-300
- Reiß, M.:** Anreizsysteme als Beispiel für personenorientierte Koordinationskonzepte, in: Corsten, H.; Friedl, B. (Hrsg.): Einführung in das Produktions-Controlling, Vahlen, München, 1999, S. 189-223
- Reiß, M.:** Koordinatoren in Unternehmensnetzwerken, in: Kaluza, B.; Blecker, Th. (Hrsg.): Produktions- und Logistikmanagement in virtuellen Unternehmen und Unternehmensnetzwerken, Springer, Berlin et al., 2000, S. 217-248
- Reiß, M.; Bernecker, T.:** Entwicklungsdynamik von Logistiknetzwerken, in: logistik management (7), Heft 3 2005, S. 22-34
- Riebel, P.:** Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung: Grundfragen einer markt- und entscheidungsorientierten Unternehmensrechnung, Westdeutscher Verlag, Köln, 1972
- Rieger, W.:** Einführung in die Privatwirtschaftslehre, Krusche, Nürnberg, 1928
- Ries, A.:** Controlling in Virtuellen Netzwerken – Managementunterstützung in dynamischen Kooperationen, Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden, 2001
- Rindfleisch, A.; Heide, J. B.:** Transaction Cost Analysis: Past, Present and Future Applications, in: Journal of Marketing, Heft 4 1997, S. 30-54
- Ringle, Chr., M.; Hansmann, K.-W.; Boysen, N.:** Erfolgswirkung einer Partizipation an Virtuellen Unternehmungen, in: Zeitschrift für Planung und Unternehmenssteuerung (16), 2005, S. 147-166
- Rissbacher, Chr.:** Kooperationen – Eine transdisziplinäre Perspektive, Peter Lang, Frankfurt/Main, 2003
- Ritter, Th.; Gemünden, H. Georg:** Die netzwerkende Unternehmung – Organisationale Voraussetzungen netzwerk-kompetenter Unternehmen, in: Zeitschrift für Führung und Organisation, Heft 5 1998, S. 260-265
- Ritter, Th.; Gemünden, H. G.:** Technologie, Unternehmen, Netzwerk: Die Wirkung von Technologie- und Netzwerk-Kompetenz auf den Innovationserfolg und seine Voraussetzungen, in: Hammann, P.; Freiling, J. (Hrsg.): Die Ressourcen- und Kompetenzperspektive des Strategischen Managements, Gabler, Wiesbaden, 2000, S. 337-358

- Röder, A.; Tibken, B.:** Modellierung unternehmensinterner und –übergreifender Lieferketten, in: *Industrie Management* (20), Heft 1 2004, S. 44-47
- Rollberg, R.:** Produktions- und finanzwirtschaftlich fundierte Ressourcenbewertung, in: *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis* (57), 2005, S. 486-505
- Roso, M.; Vormweg, R.; Wall, F.:** Controlling-nahe Begriffe in Deutschland und USA – Eine vergleichende Lehrbuchanalyse, in: *Zeitschrift für Controlling und Management* (47), 2003, S. 56-61
- Röbl, D.:** Entwicklungspfade asymmetrischer Kooperationen, in: *Journal für Betriebswirtschaft* (51), Heft 4 2001, S. 162-171
- Salje, P.:** Die mittelständische Kooperation zwischen Wettbewerbspolitik und Kartellrecht, Mohr, Tübingen, 1981
- Sandt, J.:** Kennzahlen für die Unternehmensführung – verlorenes Heimspiel für Controller?, in: *Zeitschrift für Controlling und Management* (47), 2003, S. 75-79
- Sandt, J.:** Prozesskostenmanagement und KVP, in: *Zeitschrift für Controlling und Management Sonderheft 1* 2005, S. 46-51
- Schäfer, M.; Singer, S.:** Mittelstand und EG-Richtlinien: Folgenabschätzung in ausgewählten Regelungsbereichen, Verlag Recht und Wirtschaft, Heidelberg, 1995
- Schäffer, U.; Steiners, D.:** ZP-Stichwort: Controllinginstrumente, in: *Zeitschrift für Planung und Unternehmenssteuerung* (16), 2005, S. 115-120
- Schäffer, U.; Binder, Chr.; Gmür, M.:** Struktur und Entwicklung der Controllingforschung – Eine Zitations- und Kozitationsanalyse von Controllingbeiträgen in deutschsprachigen wissenschaftlichen Zeitschriften von 1970 bis 2003, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* (76), 2006, S. 395-433
- Schaltegger, St.:** Sustainability Balanced Scorecard – Unternehmerische Steuerung von Nachhaltigkeitsaspekten, in: *Controlling* (16), 2004, S. 511-516
- Schenk, M.; Staiger, M.; Voigt, St.; Schnauffer, H.-G.:** Wissensinseln vernetzen – Wissensmanagement in der Projektorganisation, in: *Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb* (99), 2004, S. 418-423
- Schlosser, A.:** Unternehmenswertsteigerung durch Strategische Allianzen – Ein Ansatz zum wertorientierten Kooperationsmanagement, Difo-Druck, Bamberg, 2001
- Schlächtermann, J.; Klöpfer, R.; Braun, A.:** Balanced Scorecard. Ein neues Konzept zur kennzahlengestützten Strategieumsetzung – Einsatzmöglichkeiten für den Mittelstand, in: Meiler, Rudolf Carl (Hrsg.): *Mittelstand und Betriebswirtschaft – Beiträge aus Wissenschaft und Praxis*, Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden, 1999, S. 103-121

- Schlüchtermann, J.; Völkl, St.:** Rekonfiguration der Logistikaktivitäten in einer Supply Chain mit Hilfe der Prozesskostenrechnung, in: *Controlling* (16), 2004, S. 385-392
- Schmaltz, R.:** IT-Unterstützung für das Wissensmanagement von Kooperationen, Universitätsverlag Göttingen, Göttingen, 2005
- Schmidt, A.:** Der überproportionale Beitrag kleiner und mittlerer Unternehmen zur Beschäftigungsdynamik: Realität oder Fehlinterpretation von Statistiken?, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* (66), 1996, S. 537-557
- Schmidt, A.; Kiefer, C.:** Kooperationen zwischen mittelständischen Unternehmen, in: Zentes, J.; Swoboda, Bernhard; Morschett, D. (Hrsg.): *Kooperationen, Allianzen und Netzwerke, Grundlagen - Ansätze - Perspektiven*, Gabler, Wiesbaden, 2. Auflage, 2005, S. 1358-1381
- Schmidt, K. H.:** Neue Impulse zur Entwicklung der ökonomischen Theorie kleiner und mittlerer Unternehmungen, in: Meyer, J. A. (Hrsg.): *Jahrbuch der KMU Forschung 2000*, Vahlen, München, 2000, S. 43-55
- Schmidt, M.:** Ökonomische Überlegungen zur Rechnungslegungsregulierung bei Vorliegen hybrider Kooperationsformen, in: *Die Betriebswirtschaft* (63), 2003, S. 138-155
- Schmidtke, C.:** Der Mittelstand im Wettbewerb um Fachkräfte – Institutionenökonomisch fundiertes Personalmarketing als Lösungsansatz, in: *Jahrbuch zur Mittelstandsforschung 1 2001*, Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden, 2001, S. 1-24
- Schneider, D.:** *Investition und Finanzierung*, Westdeutscher Verlag, Köln, 1970
- Schneider, D.:** *Betriebswirtschaftslehre Band 2: Rechnungswesen*, Oldenbourg, München Wien, 2. Auflage, 1997
- Schneider, M.:** Gestaltungsprinzipien für Personal-Kennzahlensysteme: Abschied von der Zahlengläubigkeit, in: *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis* (57), 2005, S. 30-41
- Schnetzler, M.; Schönsleben, P.:** Nötiger „Fit“ von Supply Chain und Unternehmenszielen, in: *io new management* (74), Heft 3 2005, S. 16-20
- Scholz, Chr.:** Virtualisierung als Wettbewerbsstrategie für den Mittelstand, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft Ergänzungsheft 2 2000*, S. 201-222
- Scholz-Reiter, B.; Höhns, H.:** Wissensbasierte Auftragskoordination im Supply Chain Management, in: *Industrie Management* (19), Heft 3 2003, S. 26-29
- Scholz-Reiter, B.; Tervo, J. T.:** Optimierung von Produktions- und Logistiknetzwerken durch Synchronisation, in: *Industrie Management* (21), Heft 5 2005, S. 13-16
- Schrader, St.; Sattler, H.:** Zwischenbetriebliche Kooperation: Informaler Informationsaustausch in den USA und Deutschland, in: *Die Betriebswirtschaft* (53), 1993, S. 589-608

- Schreyögg, G.; Kliesch, M.; Lührmann, Th.:** Bestimmungsgründe für die organisatorische Gestaltung einer Management-Holding, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium* (32), 2003, S. 721-727
- Schröder, Chr.:** Personalzusatzkosten – Schwer wie Blei, Online im Internet: [Url: www.iwkoel.de;suche;frs_searChr.htm](http://www.iwkoel.de;suche;frs_searChr.htm), Abruf: 18.03.2003
- Schröder, D.:** Kundenzufriedenheit als Innovationsmotor, in: *Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb* (98), 2003, S. 149-152
- Schröder, H.; Schettgen, G.:** Kundenbezogene Erfolgsrechnung im Multichannel Retailing, in: *Controlling* (16), 2004, S. 377-384
- Schruff, W.:** Konzern, in: Wittmann, W. (Hrsg.): *Handwörterbuch der Betriebswirtschaft*, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 1993, 5. Auflage, Sp. 2274-2287
- Schubert, K.:** Netzwerke und Netzwerkansätze – Leistungen und Grenzen eines sozialwissenschaftlichen Konzepts, in: Kleinaltenkamp, M.; Schubert, K. (Hrsg.): *Netzwerkansätze im Business-to-Business-Marketing*, Gabler, Wiesbaden, 1994, S. 8-50
- Schuh, G.; Bergholz, M.; Liestmann, V.; Merchies, A.; Sander, B.; Spille, J.:** Modulare Dienstleistungen als Beitrag zur Flexibilisierung global verteilter Produktion, in: *Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb* (98), 2003, S. 210-213
- Schuh, G.; Eisen, S.; Dierkes, M.:** Virtuelle Fabrik; Flexibles Produktionsnetzwerk zur Bewältigung des Strukturwandels, in: Kaluza, B.; Blecker, Th. (Hrsg.): *Produktions- und Logistikmanagement in virtuellen Unternehmen und Unternehmensnetzwerken*, Springer, Berlin et al., 2000, S. 61-80
- Schuh, G.; Friedli, Th.:** Collaborative Commerce – kurzfristiges Opportunitätsdenken oder langfristige Überlebensstrategie, in: Milberg, J.; Schuh, G. (Hrsg.): *Erfolg in Netzwerken*, Springer, Berlin et al., 2002, S. 301-311
- Schumacher, H.:** Konglomerate Konzentration und funktionsfähiger Wettbewerb, in: Ortlieb, H.-D. (Hrsg.), *Hamburger Jahrbuch für Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik* (18), Tübingen, 1973, S. 135-151
- Schumpeter, J. A.:** *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*, Duncker & Humblot, Leipzig, 1912
- Schwarz, J.; Löschner, J.:** Methodik für die Analyse der Verfügbarkeit verketteter Produktionsanlagen, in: *Industrie Management* (20), Heft 3 2004, S. 49-53
- Schwinger, D.; Wäscher, G.:** Reif für das virtuelle Unternehmen, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* (58), 2006, S. 390-424

- Seebacher, W.:** Budgeterstellung im Klein- und Mittelbetrieb – Das Vorgehen in der Praxis unterstützt durch ein Planungsbeispiel, in: Mayr, A.; Stiegler, H.(Hrsg.): Controlling-Instrumente für Klein- und Mittelbetriebe in Theorie und Praxis, Universitätsverlag Rudolf Trauner, Linz, 1997, S. 365-393
- Seicht, G.:** Die Bedeutung des Marginalprinzips in Kostenrechnung und Controlling, in: Mayr, A.; Stiegler, H.(Hrsg.): Controlling-Instrumente für Klein- und Mittelbetriebe in Theorie und Praxis, Universitätsverlag Rudolf Trauner, Linz, 1997, S. 395-419
- Sell, A.:** Internationale Unternehmenskooperationen, Oldenbourg, München, Wien, 1994
- Semlinger, K.:** Effizienz und Autonomie in Zulieferungsnetzwerken – Zum Strategischen Gehalt von Kooperationen, in: Sydow, J.(Hrsg.): Management von Netzwerkorganisationen, Gabler, Wiesbaden, 2. Auflage, 2001, S. 30-74
- Sertl, W.:** Möglichkeiten der Kooperation für Erzeugerbetriebe, in: Bundeskammer der gewerblichen Wirtschaft (Hrsg.): Grundlagen der Unternehmenskooperation - Betriebswirtschaftliche Fragen, Österreichischer Wirtschaftsverlag, Wien, 1968, S. 41-72
- Servatius, H.-G.:** Geschäftskonzept-Optimierung in der Netzwerk-Ökonomie, in: Controlling (14), 2002, S. 437-445
- Sieber, P.:** Die Internet-Unterstützung Virtueller Unternehmen, in: Sydow, J. (Hrsg.): Management von Netzwerkorganisationen, Gabler, Wiesbaden, 2. Auflage, 2001, S. 179-214
- Siebert, H.:** Ökonomische Analyse von Unternehmensnetzwerken, in: Sydow, J.(Hrsg.): Management von Netzwerkorganisationen, Gabler, Wiesbaden, 2. Auflage, 2001, S. 7-27
- Sieewart, H.:** Kennzahlen für die Unternehmensführung, Haupt, Bern, Stuttgart, 1987
- Siepermann, Chr.:** Das Outsourcing von Logistikdienstleistungen, in: Das Wirtschaftsstudium (31), 2002 Heft 8-9, S. 1049-1051
- Simon, H.:** Hidden Champions, Harvard Business School Press, 1996
- Skjøtt-Larsen, T.:** Interorganisational Relations from a Supply Chain Management Point of View, in: logistik management (1), Heft 2 1999, S. 96-108
- Solf, M.:** Unternehmenskooperationen als Folge von Informations- und Kommunikationstechnologieveränderungen: Eine theoretische Analyse, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (56), 2004, S. 146-167
- Sorenson, Th.:** Requirements for Joint Venture Project Negotiation and its Organization, in: Joint Ventures as a Form of International Economic Cooperation, Taylor & Francis, New York et al., 1989
- SPD:** Endbericht der Projektgruppe „Zukunft von Selbständigkeit und Mittelstand“ des SPD Parteivorstands, Berlin, Mai 2001

- SPD Parteivorstand:** Koalitionsvereinbarung 2002-2006 von SPD und Grünen, 16. Oktober 2002
- Specht, D.; Kahmann, J.:** Regelung kooperativer Tätigkeit im virtuellen Unternehmen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft Ergänzungsheft 2 2000, S. 55-73
- Specht, D.; Mieke, Chr.:** Projekt-Roadmapping – Ein Projekt zur Planung von kooperativen technologischen Innovationsvorhaben, in: Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb (99), 2004, S. 36-40
- Speckbacher, G.; Pfneissl, T.:** Was kommt nach der Balanced Scorecard, in: Zeitschrift für Führung und Organisation (73), 2004, S. 107-109
- Spickers, J.; Lechner, Chr.:** Der Beitrag der Methodik des vernetzten Denkens zum strategischen Kompetenz-Management, in: Hammann, P.; Freiling, J. (Hrsg.): Die Ressourcen- und Kompetenzperspektive des Strategischen Managements, Gabler, Wiesbaden, 2000, S. 359-381
- Spieker, K.:** Operatives Produktions-Controlling unter besonderer Berücksichtigung des Mittelstands, Peter Lang, Frankfurt/Main, 1997
- Srinivasan, V.; Park, Chr. S.; Chnag, D. R.:** An Approach to the Measurement, Analysis, and Prediction of Brand Equity and Its Sources, in: Management Science (51), 2005, S. 1433-1448
- Staehe, W. H.:** Kennzahlen und Kennzahlensysteme – Ein Beitrag zur modernen Organisationstheorie, München, Univ.-Diss., 1967
- Stahl, H. K.:** Die Bedeutung des mittleren Managements für den Aufbau organisationaler Kompetenzen, in: Hammann, P.; Freiling, J. (Hrsg.): Die Ressourcen- und Kompetenzperspektive des Strategischen Managements, Gabler, Wiesbaden, 2000, S. 411-437
- Stahl, H.-W.:** Analyse und Verrechnung von Abweichungen in Abhängigkeit der Fertigungsverfahren – Ein besonderes Problem im Mittelstand, in: Kostenrechnungspraxis Sonderheft 1 2002, S. 49-56
- Starbuck, W. H.:** Learning by Knowledge-Intensive Firms, in: Journal of Management Studies (29), 1992, S. 713-740
- Statistisches Bundesamt:** Quote der Unternehmensinsolvenzen, online im Internet: www.destatis.de/basis/d/insol/insoltab1.php, Stand: 15.5.2006
- Steinhardt, Th.:** Wertorientiertes Benchmarking im Konzernverbund, in: Kostenrechnungspraxis (46), 2002, S. 363-368
- Stemmler, L.; Seuring, St.:** Finanzwirtschaftliche Elemente in der Lieferkettensteuerung, in: Logistik management (5), Heft 4 2003, S. 27-37

- Steven, M.:** Organisation von virtuellen Produktionsnetzwerken, in: Nagel, Kurt (Hrsg.): Produktionswirtschaft 2000: Perspektiven für die Fabrik der Zukunft, Gabler, Wiesbaden, 1999, S. 243-260
- Steven, Marion:** Produktionsmanagement in virtuellen Unternehmen, in: Zeitschrift für Organisation (70), 2001a, S. 86-92
- Steven, M.:** Die Koordination im Unternehmen, in: Das Wirtschaftsstudium (30), 2001b, S. 965 - 970
- Steven, M.:** Integration der Planung, in: Küpper, H.-U.; Wagenhofer, A. (Hrsg.): Handwörterbuch Unternehmensrechnung und Controlling, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 4. Auflage, 2002, Sp. 750-758
- Steven, M.:** Hierarchical Planning Structures in Supply Chain Management, in: Fandel, G.; Backes-Gellner, U.; Schlüter, M.; Staufenbiel, J. E. (Hrsg.): Modern Concepts of the Theory of the Firm: Managing Enterprises of the New Economy, Springer, Berlin et al., 2004a, S. 301-312
- Steven, M.:** Networks in Reverse Logistics, in: Dyckhoff, H.; Lackes, R.; Reese, J. (Hrsg.): Supply Chain Management and Reverse Logistics, Springer, Berlin et al., 2004b, S. 163-180
- Steven, M.:** BWL für Ingenieure, Oldenbourg, München, Wien, 2. Auflage, 2006
- Steven, M.; Behrens, S.:** Kernkompetenzen aus produktionstheoretischer Sicht, in: Hammann, P.; Freiling, J. (Hrsg.): Die Ressourcen- und Kompetenzperspektive des Strategischen Managements, Gabler, Wiesbaden, 2000, S. 439-463
- Steven, M.; Große-Jäger, S.:** Industrielle Dienstleistungen in Theorie und Praxis, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium (32), 2003, S. 27-33
- Steven, M.; Krüger, R.:** Wissensmanagement als integraler Bestandteil globaler E-Supply Chains, in: Dangelmaier, W.; Emmrich, A.; Kaschula, D. (Hrsg.): Modelle im E-Business, ALB-HNI-Verlagsschriftenreihe Band 8, Paderborn, 2002a, S. 757-775
- Steven, M.; Krüger, R.:** Integrierte Planung – Herausforderung des Supply Chain Management, in: Busch, A.; Dangelmaier W. (Hrsg.): Integriertes Supply Chain Management, Gabler, Wiesbaden, 2002b, S. 169-189
- Steven, M.; Krüger, R.:** Supply Chain Event Management für globale Logistikprozesse: Charakteristika, konzeptionelle Bestandteile und deren Umsetzung in Informationssysteme, in: Spengler, T.; Voß, S.; Kopfer, H. (Hrsg.): Logistik management, Physica, Heidelberg, 2004, S. 179-195
- Steven, M.; Letmathe, P.:** Der Einsatz von Umweltkennzahlen, in: Zeitschrift für angewandte Umweltforschung (13), 2000, S. 31-49

- Steven, M.; Otterpohl, L.:** Virtuelle Unternehmen aus spieltheoretischer Sicht, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft – Ergänzungsheft 2 2000, S. 177-200
- Steven, M.; Schade, S.:** Anforderungen an das Controlling von KMU-Kooperationen – Herausforderungen der Internationalisierung an mittelständische Unternehmen, in: Meyer, J.-A. (Hrsg.): Kooperationen von kleinen und mittleren Unternehmen in Europa, Josef Eul, 2004a, Lohmar, Köln, S. 111-132
- Steven, M.; Schade, S.:** Produktionswirtschaftliche Analyse industrieller Dienstleistungen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (74), 2004b, S. 543-562
- Steven, M.; Tengler, S.:** Informationssicherheit im Supply Chain Management, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium (34), 2005, S. 345-348
- Stiebel, U.:** Technologische Systemintegration und Unternehmenskooperation, Langzeit-Analyse und Prozessmodell der Entwicklung und Adoption neuer Technologie-Spezifikationen am Beispiel der Bus-Systeme, Druck Team KG, Regensburg, 2000
- Stiegler, H.; Wolf, T.:** Ein Kennzahlenset für marktorientierte Klein- und Mittelbetriebe, in: Mayr, A.; Stiegler, H. (Hrsg.): Controlling-Instrumente für Klein- und Mittelbetriebe in Theorie und Praxis, Universitätsverlag Rudolf Trauner, Linz, 1997, S. 421-462
- Streim, H.:** Die Vermittlung von entscheidungsnützlichen Informationen durch Bilanz und GuV – Ein nicht einlösbares Versprechen der internationalen Standardsetter, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis (102), 2000, S. 111-131.
- Streim, H.; Klaus, H.:** Zur Rechnungslegung, Prüfung und Publizität der GmbH & Co. KG: Die Folgen der GmbH & Co.- und Mittelstandsrichtlinie, in: Betriebsberater (49), 1994, S. 1109-1116
- Sucky, E.:** Collaborative Supply Chain Planning – Ein spieltheoretischer Ansatz, in: Logistik management (4), Heft 2 2002, S. 34-44
- Swoboda, B.:** Bedeutung internationaler strategischer Allianzen im Mittelstand – Eine dynamische Perspektive, in: Meyer, J.-A. (Hrsg.): Jahrbuch der KMU-Forschung 2000 - Marketing in kleinen und mittleren Unternehmen, Vahlen, München, 2000 S. 107-129
- Sydow, J.:** Strategische Netzwerke – Vision oder neue Realität der Unternehmensführung?, in: Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb (87), 1992, S. 684-686
- Sydow, J.:** Führung in Netzwerkorganisationen – Fragen an die Führungsforschung; in: Sydow, J. (Hrsg.): Management von Netzwerkorganisationen, Gabler, Wiesbaden, 2. Auflage, 2001a, S. 279-292
- Sydow, J.:** Management von Netzwerkorganisationen – Zum Stand der Forschung, in: Sydow, J. (Hrsg.): Management von Netzwerkorganisationen, Gabler, Wiesbaden, 2. Auflage, 2001b, S. 293-339

- Sydow, J.:** Zum Management von Logistiknetzwerken, in: *logistik management* (4), Heft 2 2002a, S. 9-15
- Sydow, J.:** Konzerne als Netzwerke – Netzwerke als Konzerne: in *Wirtschaftswissenschaftliches Studium* (31), 2002b, S. 693-698
- Sydow, J.; Duschek, St.:** Starke Beziehungen, durchlässige Grenzen - Grenzmanagement in einem Dienstleistungsnetzwerk, in: *Die Betriebswirtschaft* (60), 2000, S. 441-458
- Sydow, J.; Möllering, G.:** Produktion in Netzwerken – Make, Buy & Cooperate, Vahlen, München, 2004
- Sydow, J.; van Well B.:** Wissensintensiv durch Netzwerkorganisation - Strukturierungstheoretische Analyse eines wissensintensiven Netzwerks, in: Sydow, J.(Hrsg.): *Management von Netzwerkorganisationen*, Gabler, Wiesbaden, 2. Auflage, 2001, S. 107-150
- Sydow, J.; Windeler, A.:** Projektnetzwerke: Management von (mehr als) temporären Systemen, in: Engelhard, J.; Sinz, E. (Hrsg.): *Kooperation im Wettbewerb*, Wiesbaden, Gabler, 1999, S. 211-235
- Sydow, J.; Windeler, A.:** Komplexität und Reflexität in Unternehmensnetzwerken, in: Ahlemeyer, Heinrich W.; Königswieser, R. (Hrsg.): *Komplexität managen*, Gabler, Wiesbaden, 2001, S. 147-162
- Sydow, J.; Windeler, A.; Wirth, C.:** Markteintritt als kollektiver Netzwerkeintritt, in: *Die Betriebswirtschaft* (62), 2002, S. 459-473
- Szeless, G.; Müller-Stewens, G.; Wiersema, M.:** Diversifikation, Verbundenheit und Unternehmenserfolg deutscher, schweizerischer und österreichischer Unternehmen, in: *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis* (54), 2002, S. 524-543
- Talluri, S.; Baker, R. C.:** A multi-phase mathematical programming approach for effective supply chain design, in: *European Journal of Operational Research* (141), 2002, S. 544-558
- Teich, T.; Fischer, M.; Sommerer, J.:** Nur Wirtschaftlichkeitsrechnung in Unternehmensnetzwerken?, in: *Industrie Management* (18), Heft 4 2002a, S. 14-17
- Teich, T.; Heuke, A.; Grossmann, D.:** Planung von Produktionsnetzwerken – Architektur des Extended Value Chain Management Systems, in: *Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb* (97), 2002b, S. 180-183
- Teichert, Th.; von Wartburg, I.:** Wissen teilen für mehr Wachstum, in: *Harvard Business manager* (28), März 2006, S. 39-45
- Teichmann, K.; Wolf, J.; Albers, S.:** Typen und Koordination virtueller Unternehmen, in: *Zeitschrift für Organisation* (73), 2004, S. 88-96

- Thoben, K.-D.; Seifert, M.; Graser, F.; Westermann, J.:** Planung und Steuerung unternehmensübergreifender Wertschöpfungsketten – Konzeption und Einsatz einer webbasierten Integrationsplattform, in: *Industrie Management* (18), Heft 3 2002, S. 44-48
- Thonemann, U. W.:** Improving supply-chain performance by sharing advance demand information, in: *European Journal of Operational Research* (142), 2002, S. 81-107
- Thürbach, R.-P.:** Die Entwicklung der Unternehmensgrößen in der Bundesrepublik Deutschland von 1962-1972 – Mittelstandsstatistik, Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.), Schwartz, Göttingen, 1972
- Tirole, J.:** *Industrial Organization*, Cambridge (Mass.), 7. Auflage, 1994
- Tröndle, D.:** Kooperationsmanagement – Steuerung interaktioneller Prozesse bei Unternehmenskooperation, Josef Eul, Bergisch Gladbach, 1987
- Tschirky, H.; Bucher, Ph.:** Der Weg zum zukunftsfähigen Unternehmen, in: *io new management* (72), Heft 6 2003, S. 25-31
- Türks, M. (Hrsg.):** *Logistik-Controlling*, Schriftenreihe Bundesvereinigung Logistik e.V., Bremen, 1983
- Ulrich, P.:** Aspekte eines Führungskräfte Trainings im Mittelstand – Eine empirische und lerntheoretische Analyse, Univ. Diss. Ludwig Maximilians Universität München, 1985
- Unger, A.:** Die Bedeutung betriebswirtschaftlicher Kennzahlen für die Unternehmensleitung, Wirtschaftsverlag, Freiburg/Schweiz, 1972
- Urban, G.; Gruener, W.:** Standardisierung in logistischen Netzwerken der Automobilindustrie, in: *Industrie Management* (17), Heft 1 2001, S. 41-45
- Vandenbosch, M.; Dawar, N.:** Beyond better Products: Capturing Value in Customer Interactions, in: *MIT Sloan Review* (43), Summer 2002, S. 35-42
- Varian, H. R.:** *Grundzüge der Mikroökonomik*, Oldenbourg, München, Wien, 3. Auflage, 1995
- Veltrup, B.:** Die wettbewerbspolitische Problematik konglomerater Fusionen, Vandenhoeck und Ruprecht, Göttingen, 1975
- Vermast, Th.:** Einführung eines integrierten Logistik-Controlling, Difo-Druck, Bamberg, 1995
- Vizjak, A.:** Wachstumspotenziale durch Strategische Partnerschaften – Bausteine einer Theorie der externen Synergie, Barbara-Kirsch-Verlag, München, 1990
- Voggenreiter, D.; Jochen, M.:** Der kombinierte Einsatz von Wertmanagement und Balanced Scorecard – Das systematische Werthebel-Management-Management, in: *Controlling* (14), 2002, S. 615-621

- Voigt, K.-I.:** Der Businessplan als Controllinginstrument – einige Betrachtungen aus der Perspektive des Mittelstandes, in: *Kostenrechnungspraxis* (46), 2002, S. 236-238
- Volkman, F.:** Zur Abgrenzung des gewerblichen Mittelstands – Ein Beitrag zur Definition des Mittelstandes, in: *Arbeitsgemeinschaft Selbständiger Unternehmer* (Hrsg.): *Die Aussprache* (10), Heft 3 1960, S. 73-80
- Vollmer, A.; Lehmann, K.; Ostendorp, C.; Wehner, Th.:** Ich weiss etwas, was Du (noch) nicht weißt – Der Ideenaustausch zwischen KMU über virtuelle Netzwerke kann durch partizipative Formen der Zusammenarbeit erleichtert werden, in: *io new management* (72), 2003 Heft 12, S. 24-30
- Vollmer, P.; Heuwing, Chr.:** Integrierte Kennzahlensysteme – Ein Schlüssel zur Unternehmensführung, in: *Zeitschrift für Controlling und Management Sonderheft 5* 2003, S. 292-294
- von der Oelsnitz, D.:** Strategische Allianzen als Lernarena, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium* (32), 2003, S. 516—520
- von der Oelsnitz, D.:** Das Know-how für Kooperationen gezielt aufbauen, in: *io new management* (75), 2006, S. 17-23
- von Lukas, U.:** Kooperation in der virtuellen Produktentwicklung durch föderierte PDM-Systeme, in: *Industrie management* (19), Heft 5 2003, S. 33-36
- von Mises, L.:** *Nationalökonomie – Theorie des Handelns und Wirtschaftens*, Editions Union, Genf, 1940
- Wagenknecht, Chr.; Drews, O.; Geelhaar, S.; Rauch-Geelhaar, Chr.:** Neue Planungssysteme für Produktionsprozesse – Ein Ansatz für eine ganzheitliche Planungsunterstützung in KMU, in: *Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb* (98), 2003, S. 28-32
- Wagenknecht, Chr.; Kaiser, St.; Aurich, J., C.:** Modelle unternehmensübergreifender Prozesse – Potenzialerschließung in Produktentwicklung und Produktion, in: *Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb* (97), 2002, S. 623-626
- Wagner, K.; Mirschink, D.:** Projektbegleitendes Problemlösen in Wissensnetzwerken, in: *Industrie management* (19), Heft 5 2003, S. 41-44
- Waldkirch, R.:** Balanced Scorecard als strategisches Managementsystem einer strategiefokussierten Organisation, in: *Kostenrechnungspraxis* (46), 2002, S. 319-325
- Walter, K.:** In der Kostenfalle, in: *logpunkt*, Heft 2 2005, S. 48-51
- Warnecke, H.-J.:** Agilität im Wettbewerb erreichen – das Fraktale Unternehmen, in: *Milberg, J.; Schuh, G.* (Hrsg.): *Erfolg in Netzwerken*, Springer, Berlin et al., 2002, S. 263-274
- Wauters, A.:** Les classes moyennes devant la crise, in: *Revue du travail, Organ des Ministère de l'Industrie et du Travail de Belgique* (34), Brüssel, 1933, S. 935-940

- Weber, I.:** Das Planungs- und Kontrollsystem der mittelständischen Unternehmung, Peter Lang, Frankfurt, 2000
- Weber, J.:** Fallbeispiele zur Einführung einer Kostenrechnung in einem mittelständischen Unternehmen, in: Weber, J. (Hrsg.): Kostenrechnung im Mittelstand, Poeschel, Stuttgart, 1991, S. 39-175
- Weber, J.:** Logistik-Controlling, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 4. Auflage, 1995
- Weber, J.:** Controlling von Kundenzufriedenheit, in: Simon, H.; Homburg, Chr. (Hrsg.): Kundenzufriedenheit, Gabler, Wiesbaden, 3. Auflage, 2001
- Weber, J.:** Logistik-Controlling: Stand und Entwicklungsperspektiven, in: Kostenrechnungspraxis Sonderheft 2 2002, S. 102-111
- Weber, J.:** Einführung in das Controlling; Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 10. Auflage, 2004
- Weber, J.; Bacher, A.; Groll, M.:** Konzeption einer Balanced Scorecard für das Controlling von unternehmensübergreifenden Supply Chains, in: Kostenrechnungspraxis (46), 2002, S. 133-141
- Weber, J.; Sandt, J.:** Erfolg durch Kennzahlen: neue empirische Erkenntnisse, in: Weber, J. (Hrsg.): Advanced Controlling, Band 21, WHU Otto-Beisheim Hochschule, Vallendar, 2001
- Weber, J.; Schäffer, U.:** Management and Organization in the German Mittelstand Company, in: Homburg, Chr. (Hrsg.): Structure and Dynamics of the German Mittelstand, Physica, Heidelberg, 1999, S. 117-134
- Weber, M.:** Wirtschaft und Gesellschaft – Grundriss der verstehenden Soziologie, 1921
- Weibler, J.; Deeg, J.:** Virtuelle Unternehmen – Eine kritische Analyse aus strategischer, struktureller und kultureller Perspektive, in: Zeitschrift für Planung und Unternehmenssteuerung (98), 1998, S. 107-124
- Weimer, S.:** Kooperative Unternehmensstrategien unter Kleinbetrieben: Das Beispiel Weiterbildungskooperation, in: Hilbert, J.; Kleinaltenkamp, M.; Nordhause-Jan, J.; Widmaier, B. (Hrsg.): Neue Kooperationsformen in der Wirtschaft, Leske und Budrich, Opladen, 1991, S. 83-94
- Weinkauf, K.; Högl, M.; Gemünden, H. G.:** Zusammenarbeit in innovativen Multi-Team-Projekten: Eine theoretische und empirische Analyse, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (56), 2004, S. 419-435
- Weinkauf, K.; Högl, M.; Gemünden, H. G.; Hölzle, K.:** Zusammenarbeit zwischen organisatorischen Gruppen: Ein Literaturüberblick über die Intergroup Relations-, Schnittstellen- und Boundary Spanning-Forschung, in: Journal für Betriebswirtschaft (55), 2005, S. 85-111

- Werding, A.:** Bewertung von Betreibermodellen in Produktionsbetrieben – Entwicklung einer Methodik zur Auswahl der optimalen Bezugsart, Shaker, Aachen, 2005
- Werners, B.; Thorn, J.:** Berücksichtigung von Unsicherheit in Advanced Planning Systems, in: *Industrie Management* (18), Heft 6 2002, S. 53-56
- Werners, B.; Thorn, J.:** Collaborative Supply Chain Planning, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium* (32), 2003, S. 590-595
- Wesner, P.:** Risiken und Erfolgsfaktoren von Transaktionen, in: *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis* (54), 2002, S. 478-488
- Wiendahl, H.-P.; Lutz, St.; Begemann, C.:** Produktionsmonitoring und –controlling in Netzwerken – Flexibilitätserhöhung durch unternehmensübergreifende Produktionssteuerung, in: Milberg, J.; Schuh, G. (Hrsg.): *Erfolg in Netzwerken*, Springer, Berlin et al., 2002, S. 177-191
- Wildemann, H.:** Koordination von Unternehmensnetzwerken, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* (67), Heft 4 1997, S. 417-439
- Wildemann, H.:** Organisation der Gründungs- und Betriebsphase von Unternehmensnetzwerken, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft – Ergänzungsheft 2* 2000a, S. 223-242
- Wildemann, H.:** Konzepte und Steuerungsprinzipien für das Produktionsmanagement in Unternehmensnetzwerken, in: Kaluza, B.; Blecker, Th. (Hrsg.): *Produktions- und Logistikmanagement in Virtuellen Unternehmen und Unternehmensnetzwerken*, Springer, Berlin et al., 2000b, S. 569-598
- Wildemann, H.:** Handlungsempfehlungen zur Verbesserung der Risikoposition von KMU beim Rating unter besonderer Berücksichtigung leistungswirtschaftlicher Risiken, in: *Controlling* (17), 2005, S. 233-241
- Wildemann, H.; Niemeyer, A.:** Konzeption und Umsetzung der Geschäftswertbeitragsrechnung als Lenkungsinstrument für den Mittelstand, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium* (31), 2002, S. 567-572
- Williamson, O. E.:** *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, The Free Press, New York, 1975
- Windischer, A.; Mathier, F.; Grote, G.:** Kooperatives Planen im Supply-Chain-Management, in: *Zeitschrift für Organisation* (71), 2002, S. 14-21
- Wirth, Siegfried:** Entwicklungsetappen wandlungsfähiger Produktions-, Kooperations- und Fabrikstrukturen, in: *Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb* (98), 2003, S. 11-16
- Wirtz, B. W.; Becker, D.:** Der Ressourcen-Fit bei M&A-Transaktionen: Wann passen Käufer und Verkäufer zusammen, in: *Die Betriebswirtschaft* (66), 2006, S. 26-53

- Wissenbach, H.:** Betriebliche Kennzahlen und ihre Bedeutung im Rahmen der Unternehmensentscheidung, Erich Schmidt, Berlin, 1967
- Witzler, R.:** Zulieferbetriebe müssen sich neu erfinden, in: FAZ.Net, online im Internet: www.faz.net;IN;INtemplates;faznet;default.asp?tpl=uptoday; Stand: 27.05. 2002
- Wohlgemuth, O.; Hess, Th.:** Strategische Projekte als Objekte kollektiver Investitionsentscheidungen in Unternehmensnetzwerken, in: Schreyögg, G.; Sydow, J. (Hrsg.): Strategische Prozesse und Pfade – Management Forschung, Band 13, Gabler, Wiesbaden, 2003
- Wolter, H.-J.; Hauser, H.-E.:** Die Bedeutung des Eigentümerunternehmens in Deutschland – Eine Auseinandersetzung mit der qualitativen und quantitativen Definition des Mittelstands, Jahrbuch für Mittelstandsforschung 1 2001, Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden, 2001, S. 25-77
- Wossidlo, P.:** Mittelständische Unternehmungen, in: Wittmann, W.; Kern, W.; Köhler, R.; Küpper, H.-U.; von Wysocki, K. (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Teilband 2, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 5. Auflage, 1993, Sp. 2888-2898
- Wu, D. J.; Kleindorfer, P. R.:** Competitive Options, Supply Contracting, and Electronic Markets, in: Management Science (51), 2005, S. 452-466
- Wullenkord, A.:** Kosten- und Erfolgscontrolling im Konzern, Vahlen, München, 1995
- Zäh, M. F.; Müller, St.:** Referenzmodelle für die Virtuelle Produktion, in: Industrie Management (20), Heft 1 2004, S. 52-55
- Zäh, M.; Neise, P.; Sudhoff, W.:** Make-or-Buy-Entscheidungen in der Produktion, in: Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb (98), 2003, S. 361-366
- Zahn, Erich; Foschiani, St.; Tilebein, M.:** Wissen und Strategiekompetenz als Basis für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen, in: Hammann, P.; Freiling, J. (Hrsg.): Die ressourcen- und Kompetenzperspektive des Strategischen Managements, Gabler, Wiesbaden, 2000, S. 47-68
- Zäpfel, G.; Wasner, M.:** Planung und Optimierung von virtuellen Hub-and-Spoke-Transportnetzwerken kooperativer Logistikdienstleister im Sammelgutverkehr, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft Ergänzungsheft 2 2000, S. 243-260
- Zäpfel, G., Wasner, M.:** Strategische Gestaltung internationaler Logistiknetzwerke für den flächendeckenden Stückgutverkehr durch Kooperation, in: logistik management (4), 2002, S. 53-60
- Zelewski, St.:** Elektronische Märkte zur Prozesskoordinierung in Produktionsnetzwerken, in: Wirtschaftsinformatik (39), 1997, S. 231-243

- Zelewski, St.; Hügens, T.; Peters; M. L.; Schütte, R.:** Die Balanced Scorecard als Instrument für das Beziehungsmanagement, in: *Das Wirtschaftsstudium* (35), 2006, S. 332-336
- Zeller, A. J.; Mertens, P.:** Controlling von Liefernetzen – eine Bestandsaufnahme, in: *Industrie Management* (20), Heft 3 2004, S. 17-20
- Zenger, T. R.; Hesterly, W. S.:** The disaggregation of corporations: selective intervention, high powered incentives, and modular units, in: *Organization Science* (8), 1997, S. 209-222
- Zhao, X.; Xie, J.; Leung, J.:** The Impact of forecasting model selection on the value of information sharing in a supply chain, in: *European Journal of Operational Research* (142), 2002, S. 321-344
- Zimmermann, Chr.:** Controlling in international tätigen mittelständischen Unternehmen, Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden, 2001
- Zimmermann, G.; Jöhnks, Th.:** Die Projekt-Scorecard als Erweiterung der Balanced Scorecard Konzeption, in: *Controlling* (15), 2003, S. 73-78
- Zimmermann, K.; von Flotow, P.; Seuring, St.:** Supply Chain Balanced Scorecard – Eine Fallstudie zum Management von Wertschöpfungsketten mit der Balanced Scorecard, in: *Controlling* (15), 2003, S. 555-563
- Zirkler, B.:** Der Economic Value Added als Konzept für den Mittelstand, in: *Kostenrechnungspraxis* (46), Sonderheft 1 2002, S. 98-104
- Zwingmann, L.; Dieninghoff, P.; Meyer, J.:** Performancemessung für Internal Audit mittels einer Balanced Scorecard, in: *Controlling* (15), 2003, S. 235-244

Bochumer Beiträge zur Unternehmensführung

Herausgegeben vom Direktorium des Instituts
für Unternehmensführung der Ruhr-Universität Bochum

- Band 1 Busse von Colbe, Walther/Mattessich, Richard (Hrsg.): Der Computer im Dienste der Unternehmensführung (1968)
- Band 2 Busse von Colbe, Walther/Meyer-Dohm, Peter (Hrsg.): Unternehmerische Planung und Entscheidung (1969)
- Band 3 Anthony, Robert N.: Harvard-Fälle aus der Praxis des betrieblichen Rechnungswesens. Herausgegeben von Richard V. Mattessich unter Mitarbeit von Klaus Herrnberger und Wolf Lange (1969)
- Band 4 Mattessich, Richard: Die wissenschaftlichen Grundlagen des Rechnungswesens (1970)
- Band 5 Schweim, Joachim: Integrierte Unternehmensplanung (1969)
- Band 6 Busse von Colbe, Walther (Hrsg.): Das Rechnungswesen als Instrument der Unternehmensführung (1969)
- Band 7 Domsch, Michel: Simultane Personal- und Investitionsplanung im Produktionsbereich (1970)
- Band 8 Leunig, Manfred: Die Bilanzierung von Beteiligungen. Eine bilanztheoretische Untersuchung (1970)
- Band 9 Franke, Reimund: Betriebsmodelle. Rechensystem für Zwecke der kurzfristigen Planung, Kontrolle und Kalkulation (1972)
- Band 10 Wittenbrink, Hartwig: Kurzfristige Erfolgsplanung und Erfolgskontrolle mit Betriebsmodellen (1975)
- Band 11 Lutter, Marcus (Hrsg.): Recht und Steuer der internationalen Unternehmensverbindungen (1972)
- Band 12 Niebling, Helmut: Kurzfristige Finanzrechnung auf der Grundlage von Kosten- und Erlösmodellen (1973)
- Band 13 Perlitz, Manfred: Die Prognose des Unternehmenswachstums aus Jahresabschlüssen deutscher Aktiengesellschaften (1973)
- Band 14 Niggemann, Walter: Optimale Informationsprozesse in betriebswirtschaftlichen Entscheidungssituationen (1973)
- Band 15 Richardt, Harald: Der aktienrechtliche Abhängigkeitsbericht unter ökonomischen Aspekten (1974)
- Band 16 Backhaus, Klaus: Direktvertrieb in der Investitionsgüterindustrie – Eine Marketing-Entscheidung (1974)
- Band 17 Plinke, Wulff: Kapitalsteuerung in Filialbanken (1975)
- Band 18 Steffen, Rainer: Produktionsplanung bei Fließbandfertigung (1977)
- Band 19 Kolb, Jürgen: Industrielle Erlösrechnung – Grundlagen und Anwendungen (1978)
- Band 20 Busse von Colbe, Walther/Lutter, Marcus (Hrsg.): Wirtschaftsprüfung heute: Entwicklung oder Reform? (1977)
- Band 21 Uphues, Peter: Unternehmerische Anpassung in der Rezession (1979)
- Band 22 Gebhardt, Günther: Insolvenzprognosen aus aktienrechtlichen Jahresabschlüssen (1980)
- Band 23 Domsch, Michel: Systemgestützte Personalarbeit (1980)
- Band 24 Schmied, Volker: Alternativen der Arbeitsgestaltung und ihre Bewertung (1982)

- Band 25 Wäscher, Gerhard: Innerbetriebliche Standortplanung bei einfacher und mehrfacher Zielsetzung (1982)
- Band 26 Weber, Martin: Entscheidungen bei Mehrfachzielen – Verfahren zur Unterstützung von Individual- und Gruppenentscheidungen (1983)
- Band 27 Kroesen, Alfred: Instandhaltungsplanung und Betriebsplankostenrechnung (1983)
- Band 28 Plinke, Wulf: Erlösplanung im industriellen Anlagengeschäft (1985)
- Band 29 Chamoni, Peter: Simulation störanfälliger Systeme (1986)
- Band 30 Arning, Andreas: Die wirtschaftliche Bewertung der Zentrenfertigung – Dargestellt am Beispiel einer Fertigungsinsel (1987)
- Band 31 Gebhardt, Günther: Finanzielle Planung und Kontrolle bei internationaler Unternehmenstätigkeit
- Band 32 Markiewicz, Michael: Ersatzteildisposition im Maschinenbau – Betriebswirtschaftliche Methoden der Planung und Überwachung (1988)
- Band 33 Pellens, Bernd: Der Informationswert von Konzernabschlüssen – Eine empirische Untersuchung deutscher Börsengesellschaften (1989)
- Band 34 Mrotzek, Rüdiger: Bewertung direkter Auslandsinvestitionen mit Hilfe betrieblicher Investitionskalküle (1989)
- Band 35 Deppe, Joachim: Quality Circle und Lernstatt – Ein integrativer Ansatz (1989, 3. Auflage 1993)
- Band 36 Rademacher, Michael: Arbeitszeitverkürzung und -flexibilisierung – Formen und betriebliche Auswirkungen (1990)
- Band 37 Kaiser, Klaus: Kosten- und Leistungsrechnung bei automatisierter Produktion (1991, 2. Auflage 1993)
- Band 38 Müller, Hermann: Industrielle Abfallbewältigung – Entscheidungsprobleme aus betriebswirtschaftlicher Sicht (1991)
- Band 39 Schörner, Peter: Gesetzliches Insiderhandelsverbot – Eine ordnungspolitische Analyse (1991)
- Band 40 Bentler, Martin: Grundsätze ordnungsmäßiger Bilanzierung für die Equitymethode (1991)
- Band 41 Brüggerhoff, Jürgen: Management von Desinvestitionen (1992)
- Band 42 Bröker, Erich W.: Erfolgsrechnung im industriellen Anlagengeschäft – Ein dynamischer Ansatz auf Zahlungsbasis – (1993)
- Band 43 Frankenberg, Peter: Transnationale Analyse US-amerikanischer und deutscher Jahresabschlüsse – Eine theoretische und empirische Untersuchung (1993)
- Band 44 Kleinaltenkamp, Michael: Standardisierung und Marktprozeß – Entwicklungen und Auswirkungen im CIM-Bereich (1993)
- Band 45 Pellens, Bernhard: Aktionärsschutz im Konzern – Empirische und theoretische Analyse der Reformvorschläge der Konzernverfassung (1994)
- Band 46 Reckenfelderbäumer, Martin: Marketing-Accounting im Dienstleistungsbereich – Konzeption eines prozeßkostengestützten Instrumentariums (1995)
- Band 47 Knittel, Friedrich: Technikgestützte Kommunikation und Kooperation im Büro. Entwicklungshindernisse – Einsatzstrategien – Gestaltungskonzepte (1995)
- Band 48 Riezler, Stephan: Lebenszyklusrechnung – Instrument des Controlling strategischer Projekte (1996)
- Band 49 Schulte, Jörn: Rechnungslegung und Aktienkursentwicklung – Erklärung und Prognose von Aktienrenditen durch Einzel- und Konzernabschlußdaten (1996)

- Band 50 Muhr, Martin: Zeitsparmodelle in der Industrie – Grundlagen und betriebswirtschaftliche Bedeutung mehrjähriger Arbeitszeitkonten (1996)
- Band 51 Brotte, Jörg: US-amerikanische und deutsche Geschäftsberichte. Notwendigkeit, Regulierung und Praxis jahresabschlussergänzender Informationen (1997)
- Band 52 Gersch, Martin: Vernetzte Geschäftsbeziehungen. Die Nutzung von EDI als Instrument des Geschäftsbeziehungsmanagement (1998)
- Band 53 Währisch, Michael: Kostenrechnungspraxis in der deutschen Industrie. Eine empirische Studie (1998)
- Band 54 Völkner, Peer: Modellbasierte Planung von Geschäftsprozessabläufen (1998)
- Band 55 Fülbier, Rolf Uwe: Regulierung der Ad-hoc-Publizität. Ein Beitrag zur ökonomischen Analyse des Rechts (1998)

Band 1 - 55 erschienen beim Gabler Verlag Wiesbaden

- Band 56 Ane-Kristin Reif-Mosel: Computergestützte Kooperation im Büro. Gestaltung unter Berücksichtigung der Elemente *Aufgabe, Struktur, Technik* und *Personal* (2000)
- Band 57 Claude Tomaszewski: Bewertung strategischer Flexibilität beim Unternehmenserwerb. Der Wertbeitrag von Realoptionen (2000)
- Band 58 Thomas Erler: Business Objects als Gestaltungskonzept strategischer Informationssystemplanung (2000)
- Band 59 Joachim Gassen: Datenbankgestützte Rechnungslegungspublizität. Ein Beitrag zur Evolution der Rechnungslegung (2000)
- Band 60 Frauke Streubel: Organisatorische Gestaltung und Informationsmanagement in der lernenden Unternehmung. Bausteine eines Managementkonzeptes organisationalen Lernens (2000)
- Band 61 Andreas von der Gathen: Marken in Jahresabschluß und Lagebericht (2001)
- Band 62 Lars Otterpohl: Koordination in nichtlinearen dynamischen Systemen (2002)
- Band 63 Ralf Schremper: Aktienrückkauf und Kapitalmarkt. Eine theoretische und empirische Analyse deutscher Aktienrückkaufprogramme (2002)
- Band 64 Peter Ruhwedel: Aufsichtsratsplanungssysteme. Theoretische Grundlagen und praktische Ausgestaltung in Publikumsaktiengesellschaften (2002)
- Band 65 Jens Thorn: Taktisches Supply Chain Planning. Planungsunterstützung durch deterministische und stochastische Optimierungsmodelle (2002)
- Band 66 Dirk Beier: Informationsmanagement aus Sicht der Betriebswirtschaftslehre. Theoretische Ansätze und das Beispiel Mobile Business. (2002)
- Band 67 Nils Crasselt: Wertorientierte Managemententlohnung, Unternehmensrechnung und Investitionssteuerung. Analyse unter Berücksichtigung von Realoptionen. (2003)
- Band 68 Franca Ruhwedel: Eigentümerstruktur und Unternehmenserfolg. Eine theoretische und empirische Analyse deutscher börsennotierter Unternehmen. (2003)
- Band 69 Andreas Bonse: Informationsgehalt von Konzernabschlüssen nach HGB, IAS und US-GAAP. Eine empirische Analyse aus Sicht der Eigenkapitalgeber. (2004)
- Band 70 Thorsten Sellhorn: Goodwill Impairment. An Empirical Investigation of Write-Offs under SFAS 142. (2004)

- Band 71 Bernd Slaghuis: Vertragsmanagement für Investitionsprojekte. Quantitative Projektplanung zur Unterstützung des Contract Managements unter Berücksichtigung von Informationsasymmetrie. (2005)
- Band 72 Stephanie Freiwald: Supply Chain Design. Robuste Planung mit differenzierter Auswahl der Zulieferer. (2005)
- Band 73 Rolf Uwe Fülber: Konzernbesteuerung nach IFRS. IFRS-Konsolidierungsregeln als Ausgangspunkt einer konsolidierten steuerlichen Gewinnermittlung in der EU? (2006)
- Band 74 Marc Richard: Kapitalschutz der Aktiengesellschaft. Eine rechtsvergleichende und ökonomische Analyse deutscher und US-amerikanischer Kapitalschutzsysteme. (2007)
- Band 75 Sonja Schade: Kennzahlengestütztes Controlling für mittelständische Unternehmenskooperationen. (2007)

www.peterlang.de

Stephan Schöning / Ingrid Ott / Jörg Richter / Dirk Nissen (Hrsg.)

Kleine und mittlere Unternehmen in Umbruchsituationen

Frankfurt am Main, Berlin, Bern, Bruxelles, New York, Oxford, Wien, 2005.

261 S., zahlr. Tab. und Graf.

ISBN 978-3-631-53631-5 · br. € 45.50*

Aufgrund der Dynamik der Märkte und sich häufig wandelnder politischer und rechtlicher Rahmenbedingungen ist es für Unternehmen existenziell, möglichst umgehend effiziente Anpassungsstrategien zu entwickeln. Ihre hohe Flexibilität und Innovationsfähigkeit hilft dabei kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), schnell auf Änderungen zu reagieren. Gleichzeitig bestehen jedoch häufig aufgrund fehlender interner Ressourcen erhebliche Schwierigkeiten für eine systematische Analyse der Umweltdynamik. Hierfür liefert dieser Sammelband Ansatzpunkte. Unter dem Oberthema *Kleine und mittlere Unternehmen in Umbruchsituationen* werden in 13 Beiträgen ausgewählte wirtschaftswissenschaftliche Fragestellungen mit den Themenschwerpunkten Strategien, Personal, Bewertung und Finanzierung sowie Recht aufgegriffen.

Aus dem Inhalt: Strategisches Management · Personalwirtschaft · Bewertung und Finanzierung · Recht



Frankfurt am Main · Berlin · Bern · Bruxelles · New York · Oxford · Wien

Auslieferung: Verlag Peter Lang AG

Moosstr. 1, CH-2542 Pieterlen

Telefax 0041 (0)32/376 1727

*inklusive der in Deutschland gültigen Mehrwertsteuer

Preisänderungen vorbehalten

Homepage <http://www.peterlang.de>

