

Chancen im Mittelstand durch strategische Partnerschaften

Praktische Anwendungsbeispiele für erfolgreiche Kooperationen

Von Dr. Bernhard Becker, Oldenburg, und Prof. Dr. Stefan Müller, Hamburg*

Die wachsende Komplexität der vom Markt geforderten Leistungen einerseits und die Notwendigkeit zu Differenzierung und Spezialisierung andererseits haben in der betriebswirtschaftlichen Theorie den Blick auf die unternehmensübergreifende Steuerung von Wertschöpfungsketten unter dem Stichwort *Supply Chain Management* gelenkt. Dieses Verständnis von in Netzwerke eingebundenen Unternehmen ist besonders im Mittelstand, wo vielfach gerade die engen persönlichen Beziehungen zu Lieferanten, Kapitalgebern und Kunden als zentrale Erfolgsfaktoren gesehen werden, schon lange vorhanden. Dennoch bestehen gegenüber engeren Kooperationen oft Vorbehalte. Die Autoren vertreten die Auffassung, dass mittelständische Unternehmen die in einer Partnerschaft liegenden Chancen noch besser wahrnehmen könnten und in Zeiten eines in vielen Branchen nur zaghaft beginnenden Aufschwunges sowie aus der Änderung verschiedenster Rahmenbedingungen resultierender Herausforderungen auch müssen, um langfristig weiterhin erfolgreich agieren zu können.

1. Einleitung

Die Entwicklung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen stellt für mittelständische Unternehmen eine zunehmende Herausforderung dar. Der härtere Wettbewerb führt dazu, dass viele Unternehmen an Finanzkraft verlieren. Kreditinstitute, selber vor der Herausforderung stehend, die neuen Bankenmechanismen mit MaRisk und Basel II umzusetzen, berücksichtigen zunehmend das aus der abnehmenden Finanzkraft resultierende Risiko und führen bei diesen Unternehmen ihre Kreditengagements zurück. Die oftmals geringe Eigenkapitalquote und das Verharren in bestehenden Strukturen und Märkten engen zudem die Handlungsspielräume ein. Die Konsequenz ist, dass sich viele mittelständische Unternehmen seit Jahren überwiegend passiv verhalten (müssen) und notwendige Maßnahmen sowie Investitionen nicht vorgenommen werden (können). Eine vielfach zu beobachtende deutliche Verschlechterung der Wettbewerbsstellung ist die Folge, und die Möglichkeiten aus eigener Kraft Vorwärtsstrategien umzusetzen, sind für diese Unternehmen begrenzt.

Vor diesem Hintergrund gewinnen strategische Partnerschaften zunehmend an Bedeutung, denn oftmals können nur gemeinsam mit einem Partner die vorhandenen Chancen genutzt werden. In diesem Aufsatz werden zunächst die grundsätzlichen Ansatzpunkte und Ausgestaltungen für strategische Partnerschaften in mittelständischen Unternehmen erläutert. Dabei wird auch auf die juristischen Fragestellungen eingegangen. Darauf aufbauend erfolgen die Veranschaulichung der Vorgehensweise und die Darstellung praktischer Umsetzungen anhand von Praxisfällen aus dem Mittelstand. Hier können durch die Erfahrungsberichte der Autoren konkrete Vorstellungen über die tatsächlichen Abläufe und Probleme gewonnen werden. Abgerun-

det wird das Thema mit der Darstellung der Faktoren für erfolgreiche strategische Partnerschaften. Hierbei wird deutlich, dass viele Erfolgsfaktoren selbst beeinflussbar sind. Abschließend kann als Fazit festgehalten werden, dass es für strategische Partnerschaften durchaus konkrete Ansatzpunkte und Vorteile gibt. Diese müssen aber auch engagiert und zielstrebig angegangen werden. Nur so kann aus „eins und eins“ auch „drei“ werden und können die beteiligten mittelständischen Unternehmen ihre Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig steigern.

2. Grundsachverhalte strategischer Partnerschaften

2.1 Formen unternehmerischer Zusammenarbeit

Grundsätzlich kann von einer Zusammenarbeit von rechtlich selbständigen Unternehmen¹ immer dann gesprochen werden, wenn über die juristische Grenze hinaus ein mit anderen Einzelunternehmen abgestimmtes zielorientiertes Handeln untereinander oder mit dem Umsystem stattfindet². Insbesondere die Globalisierung und deren Herausforderungen verlangen von mittelständischen Unternehmen häufig eine Veränderung des wettbewerbsstrategischen Verhaltens sowie der Strukturen und Führungssysteme. Dieser Trend ist durch eine zunehmend kooperative Wertschöpfung charakterisiert, die durch vernetzte Unternehmensstrukturen bestmögliche Kundenlösungen erbringen möchte³. Grundsätzlich existieren dabei verschiedene Formen der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen, die von „losen“ bis zu „straffen“ Ausprägungen reichen, wobei sich kooperative Arrangements bzw. Allianzen auf einem Kontinuum zwischen den beiden Extrempunkten Markt und Integration bewegen. Während die marktliche Abwicklung von geschäftlichen Transaktionen über das Koordinationsinstrument Preis gesteuert wird, erfolgt die unternehmensinterne Abwicklung über hierarchische Koordinationsinstrumente, wie zum Beispiel Fusionen und Akquisitionen oder die Gründung von Tochtergesellschaften, bei denen Wertschöpfungsaktivitäten in das Unternehmen integriert werden⁴. Oberstes Ziel eines Unternehmens, das durch einen freiwilligen Zusammenschluss mit anderen Unternehmen einen mehr oder weniger großen Teil seiner wirtschaftlichen Selbständigkeit aufgibt, ist es, seine Chancen zur langfristigen Gewinnmaximierung zu verbessern. Dabei stehen

- die Erhöhung der Wirtschaftlichkeit durch Erzielung von Rationalisierungseffekten und damit Kostensenkungen,
 - die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit durch Verbesserung der Marktstellung gegenüber Abnehmern, Lieferanten oder potenziellen Kreditgebern,
 - die Minderung der Risiken der betrieblichen Tätigkeit durch Aufteilung des Risikos auf mehrere Partner sowie
 - das Erringen einer wirtschaftlichen Machtposition durch Einschränkung des Wettbewerbs oder gemeinsame Interessenvertretung
- im Mittelpunkt der Betrachtung.

Im Konkreten können Unternehmenszusammenschlüsse, die in zahlreichen sehr unterschiedlichen Formen auftreten, nach

* Dr. Bernhard Becker ist Partner der comes Unternehmensberatung in Oldenburg und Beirat verschiedener mittelständischer Unternehmen. E-Mail: bernhard.becker@comes.de; Univ.-Prof. Dr. Stefan Müller ist Lehrstuhlinhaber der Professur für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre der Helmut-Schmidt-Universität/Universität der Bundeswehr Hamburg. E-Mail: smueller@HSU-HH.de.

1 Vgl. Hüffer, AktG, 6. Aufl. 2004, § 15 Rz. 15.

2 Vgl. Theisen, Der Konzern, 2. Aufl. 2000, S. 1-17.

3 Vgl. Zentes, in: Döring/Kusmaul, Spezialisierung und Internationalisierung, 2004, S. 53.

4 Vgl. Zentes, (Fn. 3), S. 60-61.

AUFSATZ

der Bindungsintensität und der Art der verbundenen Wirtschaftsstufen klassifiziert werden. Während bei der erstgenannten Sichtweise zwischen Kooperation und Konzentration zu differenzieren ist, führt die Einteilung von Unternehmenszusammenschlüssen nach der Art der verbundenen Wirtschaftsstufen zur Unterscheidung zwischen horizontalen, vertikalen sowie konglomeraten Verbindungen⁵. Demgegenüber kann unter Kooperation, die vor allem in Form von Kartellen, Arbeitsgemeinschaften (Konsortien) und Unternehmensverbänden, aber auch Gemeinschaftsunternehmen (*joint venture*) auftritt, die (freiwillige) Zusammenarbeit selbständiger Unternehmen mit dem Ziel verstanden werden, bei grundsätzlicher Aufrechterhaltung der wirtschaftlichen Selbständigkeit gewisse Vorteile aus der Zusammenarbeit zu ziehen. Im Gegensatz dazu erfolgt bei der Konzentration eine Angliederung bestehender Unternehmen an eine andere Wirtschaftseinheit. Bei ihr geht die wirtschaftliche Selbständigkeit des angegliederten Unternehmens zugunsten der übergeordneten Einheit verloren oder wird zumindest eingeschränkt. Hinsichtlich der Art einer Konzentration ist deshalb zwischen der Fusion (Verschmelzung) und der Bildung eines wirtschaftlichen Verbundes rechtlich selbständig bleibender Unternehmen zu unterscheiden.

Im Aktiengesetz werden diese Verbindungen in § 15 AktG unter dem Oberbegriff „verbundene Unternehmen“ durch das Kriterium der wirtschaftlichen Unselbständigkeit eines rechtlich selbständigen Unternehmens beschrieben. Die wirtschaftliche Unselbständigkeit kann dabei durch Mehrheitsbeteiligung (§ 16 AktG), Abhängigkeit (§ 17 AktG), Konzernzugehörigkeit (§ 18 AktG), wechselseitige Beteiligung (§ 19 AktG), Unternehmensverträge (§§ 291, 292 AktG) oder Eingliederung (§§ 319 ff. AktG) entstanden sein⁶. Der Konzern stellt also nur *eine* mögliche Form verbundener Unternehmen dar. Darüber hinaus existieren beispielsweise durch Kartelle, personelle Verflechtungen, Arbeitsgemeinschaften und Franchising, vielfältige Möglichkeiten des abgestimmten Handelns zwischen Einzelunternehmen, die vom Gesetz kaum eingegrenzt werden können. Dies trifft auch auf die in jüngster Zeit zunehmend anzutreffenden anderen Formen der unternehmerischen Zusammenarbeit, wie Value-Added-Partnerships, strategische Allianzen, strategische Netzwerke, Communities und virtuelle Unternehmen zu⁷.

Als juristische Folgen von unternehmerischer Zusammenarbeit sind neben Fragen des (Konzern-)Arbeitsrechts⁸ insbesondere zusätzliche Rechnungslegungspflichten und wettbewerbsrechtliche Konsequenzen zu bedenken.

2.2 Pflicht zur Konzernrechnungslegung

Zur Konzernrechnungslegung sind von den vielfältigen Möglichkeiten der Unternehmensverbindungen nur einige wenige betroffen, da die bilanzrechtliche Verbunddefinition des § 271 Abs. 2 HGB voraussetzt, dass zwischen einem Mutter- und einem Tochterunternehmen ein rechtlich abgesichertes oder tatsächliches Beherrschungsverhältnis gemäß § 290 HGB besteht. Auch wenn dies bei einem Unternehmenszusammenschluss vor-

liegt, kann die Konzernrechnungslegung bei mittelständischen Unternehmen häufig vermieden werden. Konkret sind nach dem HGB zunächst nur *Kapitalgesellschaften* zur Konzernrechnungslegung verpflichtet⁹. Zusätzlich bestehen neben den auf Mutterunternehmen, die selbst Tochterunternehmen sind, bezogenen größenunabhängigen Befreiungen (§§ 291 und 292 HGB) nach § 293 HGB im Hinblick auf eine Vereinfachung der Rechnungslegung für alle Konzerne *größenabhängige Befreiungen*¹⁰. Demnach ist ein Mutterunternehmen von der Pflicht, einen Konzernabschluss und -lagebericht aufzustellen, befreit, wenn von den drei in § 293 Abs. 1 HGB genannten Größenkriterien am Abschlussstichtag seines Jahresabschlusses und am vorhergehenden Abschlussstichtag mindestens zwei nicht überschritten werden.

2.3 Wettbewerbsrechtliche Konsequenzen

Obwohl die weiteren Fälle der Unternehmensverbindungen i. d. R. keine Konzernrechnungslegungspflicht auslösen, fallen sie unter das Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen (GWB) bzw. die wettbewerbsrechtlichen Regelungen auf europäischer Ebene (Art. 81 und 82 des Vertrages zur Gründung der Europäischen Gemeinschaft sowie deren Durchführungsverordnungen)¹¹. So ist zu bedenken, dass Kooperationen wie Kartelle oder sonstige unternehmensübergreifende Zusammenarbeiten, die zu Lasten Dritter gehen, unerwünscht sind, wobei unter einem funktionsfähigen Wettbewerb diejenige Form der Marktverfassung verstanden wird, in der das Marktverhalten aller Teilnehmer – unabhängig von ihrer Interessenlage – nicht durch u. a. Diskriminierung, Behinderung, Absprachen, Praktiken im Sinne des Gesetzes gegen unlauteren Wettbewerb oder Subventionierung eingeschränkt wird¹².

2.3.1 Wettbewerbsbeschränkende Vereinbarungen

Vereinbarungen zwischen Unternehmen, Beschlüsse von Unternehmensvereinigungen und aufeinander abgestimmte Verhaltensweisen, die eine Verhinderung, Einschränkung oder Verfälschung des Wettbewerbs bezwecken oder bewirken, sind verboten, soweit diese nicht unter angemessener Beteiligung der Verbraucher an dem entstehenden Gewinn zur Verbesserung der Warenerzeugung oder -verteilung oder zur Förderung des technischen oder wirtschaftlichen Fortschritts beitragen, ohne dass den beteiligten Unternehmen Beschränkungen auferlegt werden, die für die Verwirklichung dieser Ziele nicht unerlässlich sind, oder Möglichkeiten eröffnet werden, für einen wesentlichen Teil der betreffenden Waren den Wettbewerb auszuschalten. Mit Blick auf kleine und mittlere Unternehmen konkretisiert § 3 GWB, dass Absprachen, die die Rationalisierung wirtschaftlicher Vorgänge durch zwischenbetriebliche Zusammenarbeit zum Gegenstand haben, dann erlaubt sind, wenn dadurch der Wettbewerb auf dem Markt nicht wesentlich beeinträchtigt wird. In diesem Zusammenhang haben Unternehmen auf Antrag einen Anspruch auf eine Entscheidung nach § 32c GWB, wenn sie ein erhebliches rechtliches oder wirtschaftliches Interesse an einer solchen Entscheidung darlegen.

5 Vgl. *Wöhe/Döring*, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 2002, S. 302-304.

6 Vgl. *Ammann/Müller*, Konzernbilanzierung, 2005, S. 21-32; *Schmidbauer*, Konzeption eines unternehmenswertorientierten Beteiligungs-Controlling im Konzern, 1998, S. 22-27.

7 Vgl. z. B. *Eppler/Diemers*, in: Die Unternehmung, 2001, S. 25-26; *Scheer*, in: *Kütting/Weber*, Wertorientierte Konzernführung, 2000, S. 321; *Weyer*, Soziale Netzwerke, 2000, S. 66-69.

8 Vgl. z. B. *Emmerich/Sonnenschein/Habersack*, Konzernrecht, 8. Aufl. 2005; *Hromádka/Maschmann*, Arbeitsrecht, Bd. 1, 3. Aufl. 2005.

9 Andere Unternehmensformen sind nur über das Publizitätsgesetz mit erheblich höheren Schwellenwerten zur Konzernrechnungslegung verpflichtet.

10 Diese Befreiung gilt gemäß § 293 Abs. 5 HGB nicht, soweit irgendeine Gesellschaft des Konzernverbundes zum Abschlussstichtag Aktien oder sonstige Wertpapiere ausgegeben hat, die zum amtlichen Handel an der Börse eines Mitgliedstaates der EU zugelassen oder in den geregelten Freiverkehr einbezogen sind bzw. eine Zulassung zum amtlichen Handel beantragt haben.

11 Vgl. *Bieber/de Courten/Gablin*, Einführung in das europäische Wettbewerbsrecht, 2002.

12 Vgl. *Ekey*, Grundriss des Wettbewerbs- und Kartellrechts, 2006.

2.3.2 Missbräuchliche Ausnutzung einer Marktstellung

Generell ist die missbräuchliche Ausnutzung einer marktbeherrschenden Stellung durch ein oder mehrere Unternehmen verboten. Dabei gelten zwei oder mehr Unternehmen als marktbeherrschend, soweit zwischen ihnen für eine bestimmte Art von Waren oder gewerblichen Leistungen ein wesentlicher Wettbewerb nicht besteht und soweit sie in ihrer Gesamtheit die Voraussetzungen des § 19 Abs. 1 Satz 1 GWB erfüllen. Dort wird festgelegt, dass die Marktbeherrschung dann vorliegt, wenn ein Wettbewerb auf einem sachlich und räumlich relevanten Markt nicht oder nur stark eingeschränkt existiert oder die Unternehmensgruppe im Verhältnis zu ihren Mitbewerbern eine überragende Marktstellung hat. Es wird vermutet, dass eine Unternehmensgruppe marktbeherrschend ist, wenn sie aus drei oder weniger Unternehmen besteht, die zusammen einen Marktanteil von 50 %, oder aus fünf oder weniger Unternehmen besteht, die zusammen einen Marktanteil von zwei Dritteln erreichen, es sei denn, die Unternehmen weisen nach, dass die Wettbewerbsbedingungen zwischen ihnen wesentlichen Wettbewerb erwarten lassen oder die Gesamtheit der Unternehmen im Verhältnis zu den übrigen Wettbewerbern keine überragende Marktstellung hat. Dabei stellt die Bestimmung des relevanten Marktes das Hauptproblem bei der Anwendung dieser Vorschriften dar.

Wird eine marktbeherrschende Stellung festgestellt, so ist ein wettbewerbsbeschränkendes Verhalten, insbesondere die Diskriminierung oder Boykottierung anderer Unternehmen, verboten.

2.3.3 Zusammenschlusskontrolle

Die Vorschriften über die Zusammenschlusskontrolle finden Anwendung, wenn im letzten Geschäftsjahr vor dem Zusammenschluss die beteiligten Unternehmen insgesamt weltweit Umsatzerlöse von mehr als 500 Mio. € und mindestens ein beteiligtes Unternehmen im Inland Umsatzerlöse von mehr als 25 Mio. € erzielt haben. Ausgenommen sind Unternehmen, die weltweit weniger als 15 Mio. € Umsatz im letzten Geschäftsjahr generiert haben, es sei denn, sie sind der Verlagsbranche zuzuordnen. Dabei gilt als Zusammenschluss neben dem Erwerb von Kapitalanteilen und vertraglichen Verbindungen auch jede sonstige Verbindung von Unternehmen, auf Grund deren ein oder mehrere Unternehmen unmittelbar oder mittelbar einen wettbewerblieh erheblichen Einfluss auf ein anderes Unternehmen ausüben können.

Für die allermeisten mittelständischen Kooperationen bestehen somit aus wettbewerbsrechtlicher Sicht keine Bedenken, so dass mittelständische Unternehmen die Chance nutzen können, durch eine unternehmerische Zusammenarbeit sich im Wettbewerb stärker zu positionieren.

2.4 Steuerung von unternehmerischer Zusammenarbeit

Für die Unternehmensführung stellt die Erweiterung des zu führenden Objektes über die juristische Grenze hinaus eine große Herausforderung dar. Konkrete gesetzliche Regelungen für die Führung existieren i. d. R. nur für Konzernunternehmen, die jedoch aus handelsrechtlicher Sicht lediglich einen Teil der genannten Verbindungen abdecken. Die Führung derartiger Konzerne obliegt dem Management des übergeordneten Einzelunternehmens¹³, wobei sich beispielsweise eine Erweiterung der Pflichten des Managements, wie ggf. insbesondere im Bereich der Rechnungslegung, ergibt. Ziel und Wesen der Führung sind jedoch auch in diesen Konzernunternehmen generell mit denen

von Einzelunternehmen vergleichbar, wobei aber konzernspezifische Probleme, wie insbesondere die koordinierende Steuerung der Konzernteile, zu beachten sind¹⁴. Bei anderen Formen der Zusammenarbeit hat das Management über das eigene Unternehmen hinaus auch die getroffenen Vereinbarungen in ihren Auswirkungen auf das eigene Unternehmen zu überprüfen und in die Erfolgs-, Finanz- und Risikosteuerung des Unternehmens zu integrieren. In diesem Kontext wird etwa das *Supply Chain Management* in der betriebswirtschaftlichen Forschung hinsichtlich seiner Berechtigung, Verortung und Reichweite derzeit sehr kontrovers diskutiert. Konkret wird die Logistik- oder Wertschöpfungskette bzw. das dazu notwendige Netzwerk in den Mittelpunkt der Betrachtung gerückt und zum Teil abstrahierend vom einzelnen Unternehmen der gesamte Prozess zum Gegenstand des Managements erklärt. Konsequenterweise muss oder kann auch ein solcher Managementprozess von einem Controlling unterstützt werden, was zu dem Erkenntnisobjekt des *Supply Chain Controlling* als Konzeption zur Wirkungsintensivierung von Unternehmensführung führt.

3. Praktische Umsetzung verschiedener Formen von strategischen Partnerschaften im Mittelstand

Die vorab gemachten Aussagen und die vielfältige Diskussion in der Praxis zeigen, dass strategische Partnerschaften auch heute schon, zumindest theoretisch, eine hohe Relevanz für Unternehmen des Mittelstandes haben. Gleichwohl lassen sich im Mittelstand Abschottungstendenzen ausfindig machen, die in einer grundsätzlichen Skepsis gegenüber Forderungen Dritter nach Informationspreisgabe und Einflussnahme zum Ausdruck kommen. In der Regel befinden sich heute noch die Unternehmen in der Hand der Gründerfamilien, zum Teil in der dritten und mehr Generationen.

3.1 Strategische Partnerschaft Fall 1

3.1.1 Ausgangssituation

Die vorzustellende Unternehmensgruppe hatte ihren Ursprung in den 60er Jahren in einem Handwerksbetrieb des Apparate- und Maschinenbaus in Sachsen. Das Geschäft wurde seit Ende der siebziger Jahre sukzessive erfolgreich ausgebaut. Für ergänzende produktive Zweige und für Handelszwecke wurden weitere Gesellschaften gegründet. In der Spitze beschäftigte die Unternehmensgruppe Ende der 90er Jahre über 400 Beschäftigte verteilt auf zehn Gesellschaften. Dabei ragte die Unternehmensgruppe immer wieder durch ihre Innovationskraft in Nischenmärkten hervor. Große Forschungs- und Entwicklungsbudgets wurden eingesetzt, um neue Produkte zu platzieren. Die Expansion wurde teilweise aus eigenen Mitteln und teilweise aus Fremdmitteln finanziert. Mit Abflauen der Konjunktur einerseits und durch die Mittelknappheit der öffentlichen Haushalte andererseits wurde der Markt für nahezu alle Produkte der Unternehmensgruppe deutlich enger. Neue Produktentwicklungen, deren Marktplatzierung noch nicht endgültig abgeschlossen war, erforderten weiteres innovatives Kapital. Bedingt durch die skizzierte Nachfrageentwicklung waren zudem deutliche operative Verluste zu verzeichnen. Einhergehend mit den Veränderungen am Kreditmarkt (Basel II, MaK etc.) zeichnete sich das Verhalten der finanzierenden Banken, durch eine restriktive Kreditvergabepolitik aus. Vor diesem Hintergrund entschied sich der Gesell-

13 Bei sog. Tannenbaum-Konzernen kann diese übergeordnete Gesellschaft jedoch wieder einer weiteren Gesellschaft und dessen Unternehmensführung untergeordnet sein. Vgl. *Ammann/Müller*, (Fn. 6), S. 295-320.

14 Vgl. *Kraege*, Informationssysteme, 1998, S. 97-98; *Schmidbauer*, (Fn. 6), S. 30-32; *Theisen*, (Fn. 2), S. 203-204.

AUFSATZ

schafter, mit externer Hilfe grundlegende Restrukturierungsmaßnahmen einzuleiten.

3.1.2 Analyse der Ist-Situation

Den unternehmerischen Aktivitäten zur Strategieformulierung sollte zunächst eine fundierte Ist-Analyse vorausgehen¹⁵. Doch insbesondere hier lassen sich in der mittelständischen Unternehmenspraxis oftmals Defizite konstatieren. Gezielte Fragen nach der strategischen Ausrichtung werden oftmals mit Antworten wie z. B. „Wir wissen, wo wir stehen!“ und „Wir wissen wo wir hinwollen!“ nur oberflächlich beantwortet. Konkretisierungen der Antworten auf erste Rückfragen beschränken sich zudem auf vage Aussagen wie z. B. „Wir erzielen dieses Jahr 6 Mio. Euro Umsatz und wollen im nächsten Jahr wachsen.“ Nähere Angaben darüber, in welchen Geschäftsfeldern oder mit welchen Produkten unter Inkaufnahme welcher Risiken diese Erfolge erzielt werden sollen, werden dabei oftmals nicht gemacht. Korrespondierend zu diesen in der Praxis gewonnenen Erfahrungen haben wissenschaftliche Untersuchungen ergeben, dass sich typische mittelständische Unternehmen weniger als zwei Tage im Jahr mit der strategischen Ausrichtung ihres Unternehmens beschäftigen¹⁶. Unerlässlich für die Suche nach Partnern ist es jedoch, so weit wie möglich die eigenen Interessen und Möglichkeiten genauestens durch intensive Analyseprozesse zu erkennen. Folgende Abbildung zeigt hierbei die grundsätzliche Vorgehensweise:



Abb. 1: Instrumentarium zur Unterstützung der strategischen Führung in mittelständischen Unternehmen

Im ersten Schritt muss zuerst so genau wie möglich die gegenwärtige Situation des Unternehmens bestimmt werden. Wie spiegelt sich die Unternehmenssituation im Einzelnen wider. Welche strategischen Geschäftsfelder werden bedient oder sollen zukünftig bedient werden? Wie ist die Marktsituation im Allgemeinen und in den Geschäftsfeldern im Einzelnen? Nach Bestimmung dieser unternehmensspezifischen Grundlagen können attraktive Leistungsbereiche identifiziert werden, kritische Erfolgsfaktoren analysiert und über Stärken-Schwächen-Profile visualisiert werden¹⁷. Im Ergebnis werden hieraus im dritten Schritt Maßnahmenpläne abgeleitet, die bis zur Organisationsanpassung alle Teilbereiche des Unternehmens betreffen können. Die Kontrollierbarkeit der Umsetzung der Maßnahmen spielt dabei eine wesentliche Rolle für den späteren Erfolg (Wer, Was, Wie, Wann?) und kann münden in eine Abbildung über eine Balanced Scorecard¹⁸.

Insbesondere die Bestimmung der Ausgangssituation erwies sich in diesem Praxisfall als unerwartet zeitaufwendig. Wie im Mittelstand vielfach üblich, gab es keine aussagefähige Kostenrechnung, die nach Kunden, Produkten und Regionen klare Ergebnisaussagen liefern konnte¹⁹. Grundlage einer jeden strategischen Entscheidung ist die Annahme und die Aussicht auf Erfolgsströme. Um eine Ausgangsbasis zur Identifikation attraktiver Leistungsbereiche zu schaffen, wurden unabhängig von der Buchhaltungssoftware über Excel-Tabellen die Unternehmensabläufe im Sinne einer stufenweisen Deckungsbeitragsrechnung nachvollzogen. Das Ziel bestand dabei weniger in der Ermittlung möglichst präziser Beträge; vielmehr war das Interesse darauf gerichtet, zu erkennen, ob und wie grundsätzlich erfolgreiche Teilbereiche abgegrenzt werden können. Neben der zahlenseitigen Betrachtung des Unternehmens wurden das Leitbild und die Unternehmensphilosophie kritisch analysiert sowie eine Stärken- und Schwächenanalyse mit entsprechenden Chancen- und Risiko-Portfolios erarbeitet. Die kritischen Erfolgsfaktoren rundeten die Bewertungsmatrix ab. Im Ergebnis wurden in ca. vier Wochen die Ziele definiert, die mit einem Maßnahmenkatalog zu ihrer Erreichung unterlegt waren. Als Ergebnis der Strategiediskussionen ergab sich, dass der Markt für die neu entwickelten Produkte in Deutschland zu begrenzt und damit eine Expansion in internationale Märkte als unabdingbar einzustufen war. Gleichzeitig ergab die Datenanalyse, dass dieses aus eigener Kraft nicht mehr zu schaffen war. Vor die Alternative gestellt, aufgeben oder für neue Wege öffnen, galt es Partner zu finden, die Interesse an der Weiterentwicklung der Unternehmensgruppe als Ganzes oder an Teilbereichen hatten.

3.1.3 Umsetzung der allgemeinen Strategie

Historisch gewachsen gab es eine Vielfalt an Verflechtungen zwischen den einzelnen Gesellschaften. Einige Gesellschaften hatten reine Handelsfunktionen. Zur Ansprache eines potentiellen Partners ist es unabdingbar, aufzeigen zu können, an was er sich beteiligen soll. Die Interessenslagen können dabei sehr unterschiedlich sein. Die Transparenz von Struktur und Abläufen ist hierzu zwingende Voraussetzung. Vor diesem Hintergrund wurde die gesamte Unternehmensstruktur überdacht. Zur Hervorhebung ihrer Attraktivität wurden einzelne Produktbereiche in separate Kapitalgesellschaften ausgegrenzt. Es wurden regionale Kompetenzen geschaffen und Gesellschaften zur Vermeidung unnötiger Verwaltungsvorgänge verschmolzen. Viele Investoren scheuen heute unter Rating- und Finanzierungsgesichtspunkten den Ankauf von Immobilien. Dieser Tatsache wurde bei der Umstrukturierung dergestalt Rechnung getragen, dass eine Immobilien-Gesellschaft ausgegründet wurde. Unter Einhaltung der gesetzlichen Fristen war es möglich, innerhalb von vier Monaten die gesamte Unternehmensstruktur umzugestalten.

Die Umsetzung dieses Konzeptes erforderte umfangreiche Rücksprachen und Erläuterungen gegenüber den Gesellschaftern sowie in mehreren Sitzungen intensive Diskussionen mit dem Bankenkreis, die nicht zuletzt der veränderten Struktur der Sicherheiten zustimmen musste. Neben diesen Fragen waren deutlich sensiblere Probleme, wie die Bestellung und die Abberufung von Geschäftsführern und die Auswahl und Funktion von Mitarbeitern je Unternehmen zu lösen ist. Teilweise war auch der Betriebsrat bei den Entscheidungen anzuhören.

Insgesamt entstand aus den mehr als zehn Unternehmen eine Unternehmensgruppe unterhalb einer Beteiligungsholding, die nur noch zwei maßgebliche Produktbereiche mit ihren Varianten

15 Vgl. Lachnit/Müller, Unternehmenscontrolling, 2006, S. 243-248.

16 Vgl. Meffert/Feilung/Radtke/Klein/Hutzschenreuter, Perspektiven für profitables Wachstum, 2005.

17 Vgl. Peemöller, Controlling, 2002, S. 134; Horváth, Controlling, 2006, S. 350 f.

18 Vgl. Lachnit/Müller, (Fn. 15), S. 293-296.

19 Zur Kostenrechnung vgl. z. B. Deimel/Isemann/Müller, Kosten- und Erlösrechnung, 2006.

AUFSATZ

widerspiegelte. Flankiert wurden die operativen Einheiten durch eine Immobiliengesellschaft. Auf Basis dieser nunmehr klar abgegrenzten Struktur wurden weitere Analysen zu potentiellen Partner erarbeitet.

3.1.4 Umsetzung der speziellen Strategie

Bevor unter den Schlagworten „Standortanalyse“ und „fokussierte Märkte für Partnerschaften“ intensive Analysen potentieller Partner vorgenommen werden konnten, musste geklärt werden, wer innerhalb des Unternehmens am Entscheidungsfindungsprozess teilhaben sollte und was kommuniziert werden sollte. Mögliche Interessenskonflikte im Unternehmen mussten dafür im Vorfeld intensiv analysiert und diskutiert werden. Kooperationen, Strategische Allianzen und Beteiligungen gehen einher mit der Angst um Machtverlust. Zukunftsängste werden geschürt und Gerüchtekulissen aufgebaut, die in kritischen Phasen dazu führen können, dass eine sinnvolle Partnerschaft vereitelt wird.

Der sehr vertrauensvolle Umgang mit Daten hat oberste Priorität, was die Einbeziehung eines eng begrenzten Teilnehmerkreises bedingt. Ergänzend dazu muss auch die Frage nach externer Unterstützung in bestimmten Segmenten frühzeitig beantwortet werden.

Mit dem definierten Strategieteam wurde ein umfangreicher Fragenkatalog erarbeitet. Exemplarisch verdeutlichen die folgenden Fragen kurz dessen Bandbreite:

- Welches Unternehmen passt zu unserer Philosophie?
- Wie passen Produkte und Marktpräsenz?
- Konzern oder Mittelstand?
- Kunde oder Konkurrent?
- Bonität des ausgewählten Kandidaten?
- Auswirkungen einer Partnerschaft auf zukünftige Geschäfte?
-

Innerhalb kürzester Zeit konnten fünf Marktteilnehmer identifiziert werden, mit denen eine Partnerschaft für möglich erachtet wurde. In Vorbereitung auf eine möglichst unverfängliche Erstansprache des möglichen Partners mussten zunächst grundsätzliche Fragen im Hinblick auf die zu bevorzugende Kontaktebene und die Vertrauenswürdigkeit und Verlässlichkeit der Ansprechpartner geklärt werden. Dabei sprechen die Praxiserfahrungen für eine prinzipiell hohe Gesprächsbereitschaft mittelständischer Unternehmer.

Nach der Erstansprache konnte der Kreis auf zwei mögliche Partner eingegrenzt werden. Die Interessenslagen waren dabei sehr unterschiedlich. Von „einfacher“ loser Kooperation bis zur sofortigen Komplettübernahme wurden alle Möglichkeiten analysiert und diskutiert. In diesem speziellen Fall wurde ein zwei Phasen-Modell endverhandelt. Für die Startphase wurde eine sehr enge und umfangreiche Kooperation vertraglich festgeschrieben. Schon bei diesen Vertragsverhandlungen musste sehr genau darauf geachtet werden, dass die Qualifikation der jeweiligen Verhandlungspartner (technisch, kaufmännisch und juristisch) annähernd gleichwertig sein musste.

Erarbeitet wurde ein umfangreicher Kooperationsvertrag, der folgende Punkte beinhaltet:

- Zweck der Kooperation
 - Erwartungen der Kooperationspartner
 - Ziele, die verfolgt werden sollen
- Umfang der Kooperation
- Rechtsbeziehung zwischen den Kooperationspartnern
- Beginn, Dauer, Kündigung
- Haftung und Gewährleistung
- Rechte und Pflichten der Kooperationspartner
- Investitionen und Zahlungen
- Zusammensetzung und Befugnisse der Entscheidungsebene
- Ergebnisverteilung (Gewinn-/Verlustübernahme)
- Wettbewerbsverbot

- Sanktionen/Konfliktregelung (Szenarien)
- weitere mögliche Schritte

Partnerschaften müssen in der Regel neben dem „normalen“ operativen Geschäft wachsen. Ein zu langer Zeitraum, der zu ersten Resultaten führt, ist eher kontraproduktiv. Aussagen, wie

- „Wir trauen dem Partner nicht oder nicht mehr“
- „Wir haben etwas anderes von der Kooperation erwartet“
- „Wir haben in unserem Unternehmen keine Zeit, um uns um die Kooperation zu kümmern“
- „Unsere Mentalität und Arbeitsweise differenziert sich von der unseres Kooperationspartners“
- „Wir haben mehr Aufwand als Nutzen aus der Kooperation“
- „Unser Kooperationspartner nutzt unser Know-How am Markt aus“

spiegeln die regelmäßigen Bedenken wider, mit denen sich beide in Kooperation tretende Unternehmen auseinandersetzen müssen. Strategische Partnerschaften funktionieren nur auf der Basis von Vertrauen und müssen insbesondere von der Unternehmensführung vorgelebt werden. Auch im vorliegenden Fall hat sich die endgültige Beteiligung um fast ein Jahr nach hinten verschoben, da die einzelnen Schritte von der Erstansprache bis zur Entscheidung sorgfältig bedacht und durchgeführt wurden.

Im Fazit bleibt jedoch festzustellen, dass über die lange „Probephase“ der Mehrwert der Partnerschaft auf beiden Seiten deutlich erkannt wurde und sich auch kurzfristig am Markt umsetzen ließ. Kommunikation nach innen und außen ist hierfür eine wesentliche Komponente. „Tue Gutes und rede darüber“. In Presseartikel, Kundenbroschüren, Merkblättern und beim Internetauftritt wurde umfangreich und frühzeitig das Umfeld nicht nur darüber informiert, dass eine strategische Partnerschaft eingegangen wurde, sondern vielmehr auch welche potentiellen Vorteile hieraus für Kunden und Lieferanten entstanden.

3.2 Strategische Partnerschaft Fall 2

3.2.1 Ausgangssituation

Ein besonderer Fall einer strategischen Kooperation zeigt sich im zweiten Fall. Das Unternehmen stammt aus dem Bereich Krandienstleistungen und war eng regional begrenzt mit fünf Großkränen am Markt aktiv. Durch jahrzehntelange Präsenz und qualitativ hervorragende Arbeit hatte sich das Unternehmen einen sehr guten Ruf erarbeitet. Eine sehr konservative Unternehmensführung war in der Vergangenheit der Garant für Stabilität.

Auftragsseitig ist der Kranbereich zwangsläufig abhängig von der allgemeinen Entwicklung in der Baubranche. Stetig sinkende Auftragszahlen und zum Teil ruinöser Wettbewerb machten es notwendig, über Kooperationen und Partnerschaften nachzudenken. Eine Faustformel eines führenden Kranherstellers besagte, dass in etwa eine Anzahl von zehn Großkränen der unterschiedlichsten Leistungsklasse notwendig ist, um ein definiertes Gebiet profitabel zu bedienen. Der Aufbau einer solchen Anzahl war aus eigenen Mitteln nicht darstellbar. Vor diesem Hintergrund stellte sich die Frage: „Aufhören oder öffnen?“.

3.2.2 Umsetzung der speziellen Strategie

In Analogie zu den einzelnen Schritten im ersten Fall wurde zunächst die Ausgangssituation genauestens analysiert. Die Stärken- und Schwächenermittlung war vergleichsweise schnell erarbeitet. Die Marktanalyse beschränkte sich auf die Fragen, „Wer hat welche Krane in der näheren Umgebung im Einsatz?“ „Wettbewerb oder nicht?“ „Welches Unternehmen passt in unsere Philosophie?“ und „Gibt es bereits eine Zusammenarbeit?“

Nach Beantwortung dieser Fragen konnten verschiedene Marktteilnehmer angesprochen werden, bei denen die unterschiedlichen Interessenslagen abgefragt wurden. Im Zuge dieser

RECHTSPRECHUNG

Ansprachen wurde Kontakt aufgenommen zu einem Unternehmen, das kurz zuvor die Insolvenz hatte anmelden müssen. Führende Mitarbeiter dieses Hauses beschäftigten sich derzeit mit einer Auffanglösung. Das Unternehmen sollte in etwa der gleichen Größenordnung wie das nach einem Partner suchende Unternehmen fortgeführt werden. Ohne Kapital und (insolvenzbedingt) auch ohne begleitende Bank war das Konzept für eine Auffanglösung kaum tragfähig. Die Erfolgsaussichten bei einer unterstellten zukünftigen Zusammenarbeit beider Unternehmen waren allerdings positiv. Vor diesem Hintergrund entschied sich der Unternehmer zu einem ungewöhnlichen Weg der Kooperation: Er unterstützte den Aufbau einer neuen Konkurrenz, mit geringer gesellschaftsrechtlicher Beteiligung.

Gemeinsam wurde ein Businessplan erarbeitet und den Fahrzeuglieferanten vorgestellt. Der Plan unterstellte die Optimierung der Größenklassen auf eine Anzahl von insgesamt elf Fahrzeugen. Darüber hinaus sollte die Disposition insbesondere bei den kleineren Größenklassen besser abgestimmt werden. Zur Untermuerung des guten Willens der Zusammenarbeit wurde eine Beteiligung an der neuen Gesellschaft i. H. von 10 % eingegangen. Hier, wie auch im vorher beschriebenen Fall, war abermals Vertrauen die grundsätzliche Basis der Zusammenarbeit. Der gute Name des Unternehmens aus der Vergangenheit und die Verbindung zum neu gegründeten Unternehmen bestärkten das Vertrauen der Fahrzeuglieferanten, an der Auffanglösung mitzuwirken.

Dieser nur kurz beschriebene Fall einer strategischen Partnerschaft verdeutlicht das weitreichende Problemlösungs- und Gestaltungspotential dieses Kooperationsdesigns und lässt erkennen, dass auch ungewöhnliche Wege zum Erfolg führen können.

3.3 Erfolgsfaktoren und Stolpersteine

Die folgende Abbildung fasst die oben beschriebenen Erfolgsfaktoren und Stolpersteine einer überbetrieblichen strategischen Kooperation noch einmal übersichtsartig zusammen:

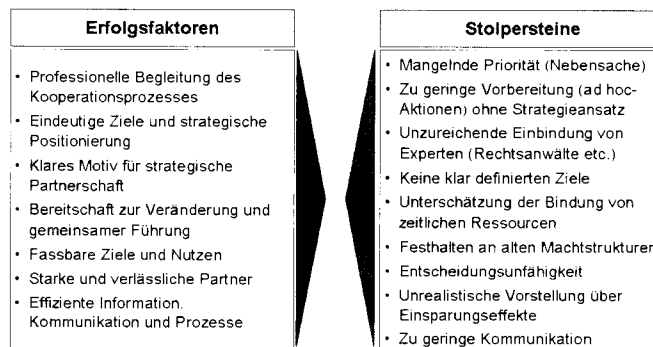


Abb. 2: Erfolgsfaktoren und Stolpersteine überbetrieblicher Kooperation

4. Fazit

Strategische Partnerschaften stellen vielfach eine Chance zur Verbesserung der Wettbewerbssituation mittelständischer Unternehmen dar. Die Ausgestaltungsvarianten reichen von bloßen Kooperationen bis hin zu Konzentrationen. Lediglich bei Konzernverbindungen mit einer Kapitalgesellschaft an der Spitze entsteht für mittelständische Unternehmen beim Überschreiten von Schwellenwerten die Pflicht zur Konzernrechnungslegung. Wettbewerbsrechtliche Konsequenzen drohen i. d. R. nicht.

Der Weg zur Kooperation ist mit vielen Vorbereitungen und Aktivitäten verbunden, die eine professionelle Herangehensweise voraussetzen. Grundvoraussetzung einer erfolgreichen Kooperation ist Vertrauen:

- Vertrauen in sich und das eigene Unternehmen
- Vertrauen in die Partner
- Vertrauen in die Kooperation

Eine erfolgreiche Kooperation muss auf der Basis klarer Regeln, Vereinbarungen und vertraglicher Bestimmungen gestaltet werden. Eine Kooperation ist kein Selbstläufer. Kooperationen müssen aktiv gelebt und gewollt werden.