

Wie stark wird das vereinigte Europa zu strategischen Allianzen führen?

**von
Dr. Bodo Fuchs**

1. Strategische Allianzen und Internationalisierung der Wirtschaft

Die Globalisierung der Wirtschaft und strategische Allianzen gehen oft Hand in Hand. Ziel ist dabei die Gewinnung internationaler Absatzmärkte, um in Anbetracht sich verkürzender Produktzyklen ausreichende Absatzmöglichkeiten zu finden, die den Forschungs-, Entwicklungs- und Produktionsaufwand wieder einspielen.

Ein Blick zurück zeigt deutlich die Entwicklung: In den sechziger und siebziger Jahren wuchs die deutsche Wirtschaft durch den Export. Allein die deutsche Automobilindustrie, der Maschinenbau und die Hersteller elektrotechnischer Erzeugnisse exportierten in dieser Zeit rund 60 % ihrer in Deutschland hergestellten Produkte. Traditionell hoch ist auch der Exportanteil der chemischen Industrie. Auf Dauer jedoch sind hohe Marktanteile im Ausland durch Export allein nicht zu halten. So begannen viele Unternehmen zunächst mit Vertriebsgesellschaften im Ausland, zu denen später oft Montage- und voll integrierte Produktionsbetriebe hinzukamen. Als Folge dieser Entwicklung erreichte 1980 erstmals nach dem 2. Weltkrieg der Wert deutscher Direktinvestitionen im Ausland die Höhe des Wertes der Beteiligungen ausländischer Unternehmen im Inland, die im wesentlichen in den fünfziger und sechziger Jahren vor allem durch amerikanische Unternehmen aufgebaut wurden. In jüngster Zeit zeigt die Bilanz von Gläubiger- und Schuldnerpositionen einen Überschuss deutscher Auslandsinvestitionen in Höhe von rund DM 90 Mrd. über das ausländische Investivkapital in Deutschland. Der Wunsch nach Wachstum und weltweiter Konkurrenzfähigkeit war und ist eine wichtige Triebfeder für die Inter-

nationalisierung der Wirtschaft, sei es für den Absatz, die Produktion oder die Beschaffung von Komponenten. Wenn dies nicht über den Aufbau eigener Tochtergesellschaften im Ausland erfolgt, sind strategische Allianzen als Vehikel gefragt. Dabei können die Potentiale der kooperierenden Unternehmen mit unterschiedlichen Maßnahmen zusammengeführt werden.

2. Formen strategischer Allianzen

Die verbindlichste Form der Allianz ist der Erwerb eines Unternehmens durch ein anderes. Dies ist das traditionelle Muster, das seinen vorläufigen Höhepunkt Ende der achtziger Jahre in den USA durch den Erwerb auch größerer Gesellschaften hatte. Die Motive waren nicht immer die Nutzung geschäftlicher Potentiale, sondern die kurzfristige Realisierung finanzieller Vorteile.

Am anderen Ende der Skala strategischer Allianzen ist die gemeinsame Verfolgung eines Zieles von zwei Unternehmen auf Zeit zu sehen. Als Beispiel ist die Traditionelle Arbeitsgemeinschaft zur Fertigstellung eines Projektes zu nennen. Ein anderes Beispiel ist die gemeinsame Entwicklung eines Hochleistungsspeichers durch IBM, Toshiba und Siemens, den 256-Megabit-Chip, um die immensen Forschungs- und Entwicklungskosten auf eine breitere Basis zu stellen und das Produkt vor der Konkurrenz auf den Markt bringen zu können. Kostendegression und Zeitersparnis sind die Motive der Allianz. Eine andere Form der strategischen Allianz ist der Austausch von Komponenten. Zu denken ist hier z. B. an die Verwendung gleicher Motoren und Getriebe zwischen unterschiedlichen Automobilherstellern. Bei dieser Form der Kooperation fehlt im allgemeinen die finanzielle Beteiligung am Gesellschaftskapital der involvierten Firmen. Ein weiteres Beispiel ist die aktuelle Diskussion zwischen mittelgroßen Fluggesellschaften wie Swissair, SAS, KLM und Austrian Airlines. Ziel ist dabei, über die gemeinsame Bewirtschaftung von Strecken und den kostengüns-

tigen Einsatz von Crews die Wirtschaftlichkeit der Unternehmen zu erhöhen. Eine seit vielen Jahren bekannte Form der strategischen Allianz und ein bewährtes Beispiel der internationalen Arbeitsteilung ist die passive Lohnveredelung, die von vielen Modeunternehmen praktiziert wird. Design und Modell erfolgen hier, Stoffe werden zentral eingekauft und die Fertigung erfolgt dann in den Ländern, in denen hierfür ausreichende Arbeitskräfte zur Verfügung stehen, namentlich den nordafrikanischen Mittelmeerländern, Portugal und einigen Ländern Osteuropas.

Zwischen dem Erwerb von Unternehmen und den zuvor genannten Kooperationsformen ohne Kapitalbeteiligung sind z. B. Gemeinschaftsunternehmen und Fusionen angesiedelt. Bringen zwei Unternehmen ihre entsprechenden Geschäftsbereiche zur Bündelung der Kräfte in ein speziell hierfür gegründetes Unternehmen ein, spricht man von einem Gemeinschaftsunternehmen. Als Beispiel ist die Bosch-Siemens Hausgeräte GmbH zu nennen. In die gleiche Richtung zielend, aber noch umfassender, ist die Fusion zweier Unternehmen mit allen dazugehörigen Geschäftsbereichen. Als prominentes Beispiel ist hier auf ABB zu verweisen.

3. Unternehmensgröße und geeignete Form der Allianz

Wenn die angestrebte Zielsetzung klar definierbar und der anzuwendende Mechanismus einfach und überschaubar ist, stehen Allianzen auch kleineren Unternehmen offen. Als Beispiel sind Einkaufsorganisationen zu nennen. Mit zunehmender Komplexität des Sachverhalts der Allianz sind jedoch betriebliche Organisations- und Managementstrukturen vonnöten, die für mittelständische Betriebe eine große Herausforderung darstellen. Aktuell stehen in der Zulieferindustrie zu der Automobilindustrie vertikale Kooperationen an, um die Vorgabe der Fahrzeugindustrie, Teillieferungen zu Systemen und Komponenten zusammenzufassen, erfüllen zu können. Dabei ist zu beachten, dass die Zielsetzung durch den Auftraggeber - in diesem Beispiel die Automobilindustrie - einem dynamischen

Prozess unterliegt und die Anforderungen sich verändern, gegebenenfalls auch in beiden Richtungen. Was heute gerade noch erfüllt werden kann, ist unter Umständen in dieser Kooperationsform morgen nicht mehr zu lösen und erfordert dann eine andere Organisationsstruktur bzw. auch einen Zusammenschluss von Unternehmen. In dem Maße, in dem eine Allianz im engen Sinne des Wortes strategisch ausgerichtet werden soll, sind tendenziell Großunternehmen unter sich. Als Beispiel sind hier die 1991 begonnenen Gespräche zwischen Mitsubishi und Daimler-Benz zu nennen, an denen auch deutlich wird, welche Beharrlichkeit und Ausdauer vonnöten ist, um erste zählbare Auswirkungen solcher strategischen Allianzen vorweisen zu können.

4. Wohin geht der Trend?

Wirtschaftlich gesehen werden der Binnenmarkt der Europäischen Gemeinschaft und die Länder der Efta weiter zusammenwachsen. Der Europäische Wirtschaftsraum (EWR) ist dann eine Region von rund 350 Millionen Menschen. In Nordamerika vereint die Nafta (North American Free Trade Agreement) mit etwa 360 Millionen Menschen einen ähnlich großen Wirtschaftsraum. Unterschiedliche Standortfaktoren wie Arbeitskosten, Steuerbelastungen, aber auch Dauer von Genehmigungsverfahren geplanter Anlagen, Zulassungsverfahren neuer Produkte, Freizügigkeit von Forschung und Entwicklung werden die Mobilität in den großen Wirtschaftsböcken weiter erhöhen. Von der erreichten Struktur her ist kaum ein Land hierauf so gut vorbereitet wie die deutsche Wirtschaft. Selbst im Mittelstand gibt es schwerlich ein Unternehmen, das auf der Einkaufs- oder Verkaufsseite keine internationale Beziehungen hat. Diese Internationalisierung wird sich verstärken. Hierzu werden Unternehmen in erster Linie aus eigener Kraft weiter wachsen. Sodann wird es gezielte Beteiligungen und ganze Unternehmenserwerbe geben. Beide Maßnahmen gewährleisten Leitung und Steuerung der betrieblichen Aktivitäten gerade auch dann, wenn es wichtig ist, nämlich wenn die nächste Schlechtwetter-

front naht und ein Handeln nach dem Grundsatz "Ein Wille - ein Portemonnaie" geboten ist. Strategische Allianzen ohne Beteiligung am Gesellschaftskapital sollten von gleichgewichtigen Partnern eingegangen werden, die in der Lage sind, auch bei einem Fehlschlagen der strategischen Allianz sich auf ihr Kerngebiet zurückziehen zu können, ohne auf den Goodwill des Partners der strategischen Allianz angewiesen zu sein. Einige der heute unter strategischer Allianz firmierender Kooperationen werden am Ende der Wegstrecke aufgrund wirtschaftlicher Notwendigkeiten auf eine Fusion bzw. Aufnahme bei einem wirtschaftlich stärkeren Unternehmen hinauslaufen. Zu denken ist hier z. B. an die Struktur der europäischen Airlines, aber auch an mittelgroße Hersteller im Lastkraftwagenbau wie DAF, MAN und Scania. Je schwieriger das wirtschaftliche Umfeld in einer Branche wird, umso weniger sind strategische Allianzen ohne Kapitalverflechtung geeignet. Strategische Allianzen verlangen mehr Managementaktivität als Unternehmenserwerbe, ihre Funktionsweise beruht auf konsensbildenden Maßnahmen allein, es fehlen die durch Gesellschafterrechte möglichen Einflussnahmen, was sie grundsätzlich anfällig und instabil macht. Für das mittelständische Unternehmen und seine Eigentümer bleibt es oberstes Ziel, die Alternative zu wählen, die ein Handeln aus einer starken und somit umworbenen Situation erlaubt. Lieber heute aus einer Position der Stärke handeln, als z. B. in fünf Jahren einen eingeeengten Handlungsraum zu haben.

Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 26.04.1993

FUCHS CONSULT GmbH
Kreuzberger Ring 64 · D-65205 Wiesbaden
Telefon (06 11) 70 00 40 · Telefax (06 11) 71 04 04