

Organisationsformen zwischen Unternehmen

6

Die bisherigen Ausführungen haben sich dem Binnenbereich der Organisation gewidmet. Das folgende Kapitel befasst sich mit der organisatorischen Gestaltung der **Beziehung zwischen Unternehmen**. Diese kann von einer **losen Kooperation** bis zu einer Über- und Unterordnung im Rahmen eines **Konzerns** reichen.

Unter einer **Kooperation** versteht man allgemein eine für einen bestimmten Zeitraum und bestimmte Aufgaben vertraglich geregelte Zusammenarbeit rechtlich selbstständiger Unternehmen. Kooperationen entstehen freiwillig und im Ideal begegnen sich die Partner gleichwertig.⁷⁹ Die Zusammenarbeit wird dagegen durch die **Hierarchie** geregelt, wenn es ein Machtverhältnis z. B. durch Kapitalbeteiligung oder Beherrschungsvertrag gibt, das zu einer Über- und Unterordnung der beteiligten Unternehmen führt.

Im Zentrum des Interesses der folgenden Seiten stehen die begrifflichen Abgrenzungen der Organisationsformen untereinander, die Motive für die Wahl einer bestimmten Form der Zusammenarbeit und die Wirkungen auf die Ziele der Organisation.

Behandelt werden die in der folgenden Abbildung genannten Organisationsformen. Sie stellen eine Auswahl aus einer größeren Anzahl von Kooperationsformen dar.⁸⁰ Sie wurden gewählt, weil sie geeignet sind, markante Charakteristika der kooperativen Organisationsformen zu erläutern. Ihre Systematisierung nach der Art des Koordinationsmechanismus und des Ortes der Entscheidungsfindung stellt eine von vielen gleichwertigen Systematisierungsmöglichkeiten dar.

⁷⁹ Vgl. Picot/Reichwald/Wiegand, Grenzenlose Unternehmung, 2003, S.304f.

⁸⁰ Für weitere Formen siehe z. B. Picot et al., Organisation, 2012, S.247–285.

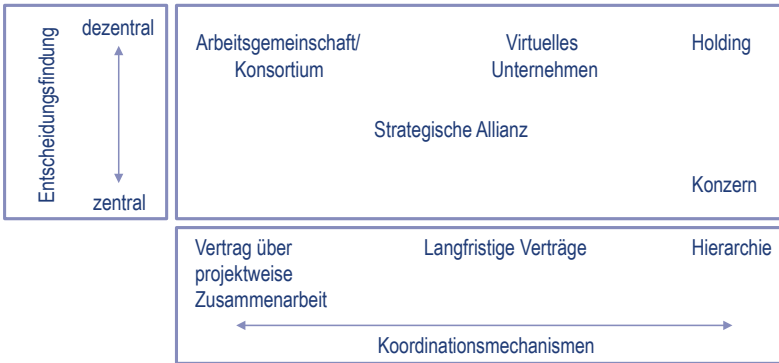


Abbildung 52: Organisationsformen zwischen Unternehmen

Lernziele

Dieses Kapitel behandelt die Organisation der Zusammenarbeit von Unternehmen. Nachdem Sie das Kapitel gelesen und nachvollzogen haben, sind Sie in der Lage,

- die Organisationsformen Arbeitsgemeinschaft/Konsortium, strategische Allianz, virtuelles Unternehmen, Konzern und Holding hinsichtlich ihrer Koordinationsmechanismen und des Grades der Entscheidungs(de-)zentralisation zu klassifizieren,
- die genannten Organisationsformen definitorisch zu erläutern,
- Motive für die Wahl der jeweiligen Organisationsform sowie die spezifischen Vor-/Nachteile anzugeben,
- die Rechtsgrundlage der Zusammenarbeit zu benennen.

6.1 Motive und Systematik der Verbindung zwischen Unternehmen

Grundsätzlich strebt ein Unternehmen eine Zusammenarbeit mit einem oder mehreren anderen Unternehmen an, wenn es sich davon einen Vorteil erhofft. Aus Sicht des Unternehmens, das die Zusammenarbeit sucht, lassen sich die Motive dazu wie folgt differenzieren:

- Motive, die sich an der **Unternehmensumwelt** orientieren: Diese Motive zielen unmittelbar auf den Markt, die Branche, die Beeinflussung des Wettbewerbs sowie die Chancen und Risiken der Unternehmensumwelt ab.
- Motive, die ihren Ursprung in den **Ressourcen des Unternehmens** haben: Bei diesen Motiven steht die Verfügbarkeit von Ressourcen und deren effiziente (gemeinsame) Nutzung im Vordergrund. Ressourcenorientierte Motive zielen mittelbar auf den Markt ab.

Das **Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkung (GWB)** zeigt in Deutschland dem Wunsch der Unternehmen nach Zusammenarbeit klare Grenzen auf: Vereinbarungen zwischen Unternehmen und die sich daraus ergebenden **Kartelle**, deren Ziel die Verhinderung, Einschränkung oder Verfälschung des Wettbewerbs ist, sind verboten (§ 1 GWB). Für bestimmte Arten von Kartellen (z. B. Normen-, Typen- und Konditionenkartelle) existieren im GWB jedoch Ausnahmen. Ebenso unterliegen **Unternehmenszusammenschlüsse**, die zu einer „zu großen“ Machtkonzentration oder Wettbewerbsverzerrung führen können, einer Kontrolle durch das Bundeskartellamt. Die §§ 35 ff. GWB sind Grundlage der Zusammenschlusskontrolle und enthalten die relevanten Größenordnungen.

An der Unternehmensumwelt orientierte Motive sind:

- **Marktzugang** eröffnen: Sofern der Marktzugang vom Vorliegen bestimmter Größenmerkmale (Finanzstärke, Produktionskapazität, Lieferfähigkeit etc.) oder Distributionskanäle (Niederlassung oder Lager vor Ort) abhängig ist, kann eine Kooperation zum Erreichen der Marktzugangsvoraussetzungen erforderlich sein.
- **Risikoteilung**: Großaufträge stellen oftmals ein solch hohes finanzielles Ausfall- und Haftungsrisiko dar, dass der Schadensfall ein Unternehmen alleine überfordern würde. Die Kooperation von Unternehmen verteilt das Risiko auf mehrere Schultern und ermöglicht die Auftragsannahme.
- **Marktchancen** nutzen: Die Zusammenarbeit von Unternehmen ist eine Möglichkeit, sich bietende Marktchancen zu nutzen, die ein Unternehmen alleine – z. B. aus Kapazitätsgründen – nicht verfolgen kann.
- **Kundennähe**: Beispielsweise können der Aufbau eines engmaschigen Außendienst-/Servicenetzes beschleunigt und dessen Unterhalt durch die Kooperation von Unternehmen wirtschaftlicher gestaltet werden.
- **Markteintrittsbarrieren** errichten: Unternehmen, die über mehrere Wertschöpfungsstufen kooperieren bzw. verbunden sind, können ihre Wertschöpfung erhöhen. Potenzielle Wettbewerber, die einen Markteintritt erwägen, müssten ebenso auf diesen Wertschöpfungsstufen aktiv werden – dies erhöht die Hürde für einen Markteintritt deutlich.

Der Wunsch nach einer Verbindung von Organisationen wird ressourcenorientiert ausgelöst von folgenden Gedanken:

- **Lernen und Kompetenzentwicklung**: Organisationen lernen aus Kooperationen. Sie erhalten Zugang zum Wissen der Kooperationspartner und können dieses aufnehmen. Dies betrifft den Technologeaustausch ebenso wie das Wissen um die Ausführung

von Prozessen. Kooperationen fördern die Vertrauensbasis, auf der Wissen und Technologie leichter ausgetauscht werden können.

- **Risikoteilung** bei der Entwicklung neuer Ressourcen: Die Grundlagenforschung bei neuen Technologien sowie deren Entwicklung bis zur Marktreife stellt eine große finanzielle Belastung bei gleichzeitig ungewissem Erfolg dar.
- **Beschleunigung der Entwicklung:** Patente bzw. allgemeine Schutzrechte werden von den Unternehmen beiderseitig in die Zusammenarbeit eingebracht, um durch die Kombination der Ressourcen schneller ein marktreifes Produkt zu erzeugen.
- **Auslastung** unteilbarer Ressourcen **verbessern:** Verfügt ein Unternehmen über eine Ressource, z. B. eine Spezialmaschine, die teuer bzw. selten und unteilbar ist, so kann ein Unternehmen alleine diese Ressource eventuell nicht voll auslasten. Ein Mangel an Aufträgen kann dafür verantwortlich sein. Die Fixkosten der Ressource führen in dieser Situation zu suboptimalen Stückkosten. Eine Kooperation kann dies vermeiden, indem die Ressource nahe an ihrer Auslastungsgrenze genutzt wird. Ein konkretes Beispiel ist ein medizinisches Diagnosegerät, ein CT, das für eine Arztpraxis allein unwirtschaftlich zu betreiben ist und daher in Kooperation mit anderen niedergelassenen Ärzten genutzt werden soll.
- **Synergieeffekte** realisieren: Die Kooperation auf bestimmten Gebieten kann für die Beteiligten vorteilhaft sein und ein Ergebnis erzielen, das alleine nicht realisierbar wäre. Im Bereich des Einkaufs kann beispielsweise durch eine Zusammenlegung der Bedarfe ein so großes Einkaufsvolumen generiert werden, dass Lieferanten zu Preiszugeständnissen und Konditionenrabatten bereit sind.
- **Kombination der Stärken** der Kooperationspartner: Die Flexibilität und Marktnähe eines kleinen oder mittleren Unternehmens kann durch die Kooperation mit der Finanzstärke und dem ggf. weltweiten Marktzugang eines Großunternehmens kombiniert werden.
- **Erfahrungskurveneffekte** realisieren: Die (teilweise) Zusammenlegung der Produktion kann die Auslastung verbessern und schneller in den Bereich von Erfahrungskurvenvorteilen führen – dies vermindert die Stückkosten und stärkt mittelbar die Wettbewerbsposition.
- **Investition freier Ressourcen:** Die Begründung einer dauerhaften Zusammenarbeit, z. B. durch Unternehmenskauf und die Bildung eines Konzerns, bietet sich an, wenn eine Organisation über freie finanzielle Mittel oder Leitungskapazitäten verfügt und diese durch die Kooperation auslasten kann.

Unternehmensübergreifende Organisationsformen lassen sich in ihrer **Systematik** leichter beschreiben, wenn man für die **Art** und

das **Ausmaß der Zusammenarbeit** eine einheitliche Terminologie verwendet. Man unterscheidet nach folgenden Kriterien:⁸¹

- **Koordinationsmechanismus:** marktliche oder hierarchische Koordination

Von einer **marktlichen Koordination** soll gesprochen werden, wenn die Inhalte und Konditionen der Zusammenarbeit zwischen autonomen Partnern verhandelt werden. Eine **hierarchische Koordination** liegt dagegen vor, wenn durch Kapitalbeteiligung oder sonstige Beherrschung eine Über- und Unterordnung zwischen den Beteiligten entsteht, die zur Koordination durch Weisung und deren Befolgung führt.

- **Machtposition:** partnerschaftlich oder dominant

Bei **partnerschaftlichen Kooperationen** gehen Unternehmen eine Zusammenarbeit „auf Augenhöhe“ ein. Sie arbeiten freiwillig zusammen und alle Beteiligten können unter Beachtung eventueller Verträge die Zusammenarbeit ohne Repressalien beenden. Hat einer der Beteiligten eine **dominante Machtposition** inne, beherrscht dieses Unternehmen die Kooperation. Die Grundlage der Machtposition kann formal (Beteiligungsverhältnisse, Beherrschungsverträge), aber auch faktisch (Größenverhältnisse der Unternehmen, Lieferbeziehung zum dominanten Unternehmen) sein.

- **Fristigkeit:** temporäre bis dauerhafte Kooperationen

Damit wird die **Fristigkeit** einer Kooperation beschrieben. Die Zusammenarbeit kann für eine begrenzte Zeit (z. B. zur Erreichung eines definierten Ziels) oder ohne Begrenzung der zeitlichen Dauer vereinbart werden. Im ersten Fall handelt es sich um eine **temporäre**, im zweiten Fall um eine **dauerhafte Kooperation**.

- **Kooperationsrichtung:** horizontale, vertikale sowie diagonale Kooperationen

Die Begriffe geben die Zugehörigkeit zu Branchen und Wertschöpfungsstufen an. Von einer **horizontalen Zusammenarbeit** spricht man, wenn die Unternehmen in einer Branche auf derselben Wertschöpfungsstufe agieren. Das sind z. B. zwei Pharmaproduzenten, die gemeinsam ein Forschungsprojekt durchführen. Eine **vertikale Zusammenarbeit** liegt vor, wenn die Unternehmen der gleichen Branche, aber unterschiedlichen Wertschöpfungsstufen angehören. Ein Händler, der mit einem Zulieferer kooperiert, bildet eine

⁸¹ Vgl. Bühner, Strategie und Organisation, 1993, S.36f.; Picot/Reichwald/Wigand, Grenzenlose Unternehmung, 2003, S.306f.; Schmidt, Organisation, 2011, S.288.

vertikale Form der Zusammenarbeit aus. Zuletzt sind **diagonale Kooperationen** solche, bei denen Unternehmen verschiedener Branchen auf unterschiedlichen Wertschöpfungsstufen zusammenarbeiten. Sie werden synonym auch laterale Kooperationen genannt. Ein Automobilhersteller und ein Softwareunternehmen sind ein Beispiel für eine diagonale Kooperation.

- **Ausmaß:** umfassende, leistungs- und funktionsbereichsbezogene Kooperationen

Eine **umfassende Kooperation** liegt vor, wenn die Unternehmen in allen Bereichen zusammenarbeiten, d. h. von einem gemeinsamen Einkauf bis hin zu einem gemeinsamen Absatz. Bei einer **leistungs- und funktionsbereichsbezogenen Kooperation** beschränkt sich die Zusammenarbeit auf bestimmte Leistungs- oder Produktgruppen (z. B. Dienstleistungen für Großkunden, nicht aber Dienstleistungen für KMU) oder Teilbereiche des Unternehmens (z. B. Produktion und Absatz).

- **Ausdehnung:** internationale, nationale sowie regionale Kooperationen

Die Zusammenarbeit kann verschiedene geografische Ausdehnungen annehmen. Internationale Kooperationen bestehen aus Beteiligten, von denen mindestens zwei in unterschiedlichen Ländern ansässig sind. **Nationale Kooperationen** gelten für das gesamte Staatsgebiet eines Landes, nicht jedoch darüber hinaus. **Regionale Kooperationen** beschränken sich auf einen definierten Teil des Staatsgebietes.

- **Motivlage:** marktmachtorientierte sowie einfache bzw. komplexe effizienzorientierte Kooperationsformen
- **Formalisierung:** Ausmaß der vertraglichen Regelungsdichte

Nach der Formalisierung und damit dem Ausmaß der vertraglichen Regelungsdichte lassen sich hinsichtlich der Extremfälle **hoch formalisierte Kooperationen** und andererseits **rein vertrauensbasierte Kooperationen** unterscheiden. Im ersten Fall werden möglichst alle Details und Eventualitäten der Zusammenarbeit vorab vertraglich festgeschrieben. Im zweiten Fall verzichten die Kooperationspartner (möglichst) vollständig auf vertragliche Regelungen. In der Praxis positionieren sich Kooperationen zwischen den beiden genannten Extrempolen.

6.2 Arbeitsgemeinschaft/Konsortium

Die **Arbeitsgemeinschaft (ARGE)** bzw. das **Konsortium** sind eine unternehmensübergreifende Organisationsform, mit der mindestens zwei Unternehmen als **rechtlich und wirtschaftlich** weiterhin **selbstständige Partner** gemeinsam ein **klar definiertes Ziel** verfolgen. Die Zusammenarbeit ist nicht auf Dauer angelegt: Ist das Ziel erreicht, wird die Zusammenarbeit aufgelöst. Mit diesen Charakteristika eignen sich Arbeitsgemeinschaft und Konsortium für die gemeinsame Bewerbung um einen Auftrag und die anschließende Bearbeitung von Großprojekten.

Begrifflich werden Arbeitsgemeinschaft und Konsortium oftmals synonym gebraucht. Unterschiede werden darin gesehen, dass das Konsortium eine stärkere interne Arbeitsteilung vorsieht und nicht nur die eigentliche Ausführung, sondern auch planende Tätigkeiten rund um das Projekt erbringt.⁸² Im Folgenden wird von Konsortium gesprochen.

Motive zur Gründung eines Konsortiums sind:

- Bündelung der organisatorischen, wirtschaftlichen und technischen Ressourcen
- Erzielung von Synergievorteilen
- Erreichen einer für das Projekt erforderlichen Größe
- Wunsch nach Risikoteilung (auftragnehmer- und auftraggeberseitig)

Aufgaben eines Konsortiums sind:

- Repräsentanz der Firmen dem Kunden gegenüber
- Arbeitsverteilung im Innenverhältnis
- Koordination der Ressourcen
- Rechnungswesen und Gewinn- bzw. Verlustzuweisung

Rechtlich wird ein Konsortium in Deutschland entweder durch eine „**Gesellschaft bürgerlichen Rechts**“ (**GbR**) nach §§ 705 ff. BGB oder durch eine zu gründende Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) umgesetzt. Diese GmbH-Lösung wird auch als sog. **Joint Venture** bezeichnet.

Die **deutsche GbR** wird gegründet, indem mindestens zwei Gesellschafter (explizit oder konkludent) einen Gesellschaftsvertrag abschließen, in welchem sie sich zur gemeinsamen Erreichung eines Zieles verpflichten. Die so konstituierte Gesellschaft führt die Gesellschafter in ihrem Namen sowie den Zusatz „GbR“. Die Geschäftsführung erfolgt gemeinschaftlich, sofern der Gesellschaftsvertrag nicht etwas anderes bestimmt.

⁸² Vgl. Bärwaldt, Arbeitsgemeinschaft, 2002, S. 1104.

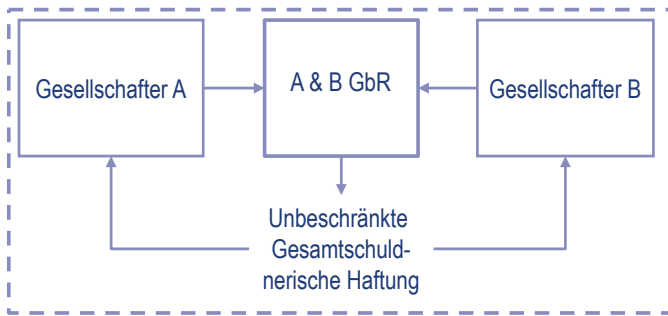


Abbildung 53: Gesellschaft bürgerlichen Rechts

Großer Nachteil der GbR ist die **unbeschränkte gesamtschuldnerische Haftung** aller Konsortialunternehmen. Konkret bedeutet dies, dass jedes Mitglied der Gesellschaft mit seinem gesamten Vermögen für die Verbindlichkeiten der GbR einsteht.

Für die **Auflösung der GbR** gibt es eine Reihe von Gründen: Die Gesellschaft endet, wenn der vereinbarte Zweck erreicht oder dessen Erreichung unmöglich geworden ist (§ 726 BGB), bei Insolvenz eines Gesellschafters (§ 728 BGB), durch Kündigung eines Gesellschafters (§ 723 BGB) oder dessen Tod (bei natürlichen Personen, § 727 BGB).

Diesen Nachteil vermeidet das **Joint Venture**. Das Joint Venture („gemeinsames Wagnis“) ist ein für die Kooperation gegründetes Gemeinschaftsunternehmen, das von mindestens zwei Gesellschaftern zur Verfolgung eines gemeinsamen Ziels auf Basis eines Gesellschaftsvertrags errichtet wird. Meist wird dafür in Deutschland die Rechtsform der GmbH gewählt. Der Gründungsaufwand ist gerechtfertigt, wenn es sich bei dem Konsortialprojekt um ein Großprojekt mit entsprechendem finanziellem Volumen handelt.

An dem Joint Venture sind die kooperierenden Unternehmen üblicherweise paritätisch beteiligt. Die paritätische Beteiligung (bedeutet: zu gleichen Anteilen) ist Ausdruck des partnerschaftlichen Kooperationsgedankens. Eine Ungleichverteilung der Anteile würde

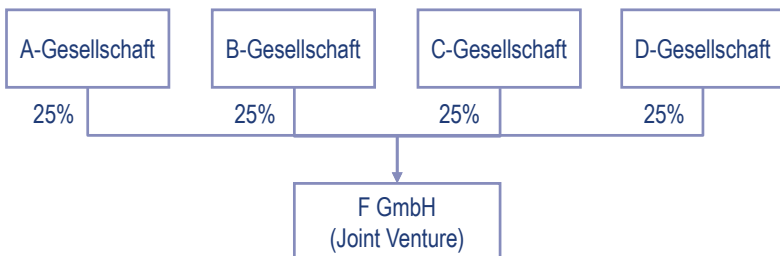


Abbildung 54: Joint Venture

dagegen eine Beherrschung durch das anteilmäßig dominierende Unternehmen zumindest implizieren. Die Parität bringt es aber auch mit sich, dass es innerhalb des Joint Venture zu „Patt-Situationen“ bei Entscheidungen kommen kann.

Beispiel: Internationales Joint-Venture für den Fehmarnbelt-Tunnel

Der Fehmarnbelt-Tunnel soll Deutschland und Dänemark verbinden. Der 18 Kilometer lange Tunnel wird unter der Ostsee verlaufen und Straßen- sowie Eisenbahntrassen enthalten. Das Bauprojekt zählt zu den größten und wichtigsten europäischen Infrastrukturprojekten. Die Baukosten werden im Jahr 2017 auf ca. 7 Mrd. € geschätzt. Vier Bauabschnitte gliedern das Projekt in sog. Bau-Lose. Diese sind aufgrund ihrer Größe so arbeits- und kapitalintensiv, dass ein Unternehmen alleine nicht als ausführendes Bauunternehmen infrage kommt.

Zur Erreichung der für das Projekt erforderlichen Größe und zur Risikoteilung werden die Bauarbeiten von Konsortien übernommen. Das Konsortium „Femern Link Contractors (FLC)“ stellt eine internationale, horizontale Kooperation dar. Es besteht aus den Firmen:

- VINCI Construction Grands Projets S.A.S. (Frankreich)
- Per Aarsleff Holding A/S (Dänemark)
- Wayss & Freytag Ingenieurbau AG (Deutschland)
- Max Bögl Stiftung & Co. KG (Deutschland)
- Soletanche Bachy International S.A.S. (Frankreich)
- CFE SA (Belgien)
- BAM Infra B.V. (Niederlande) und BAM International B.V. (Niederlande)

Aus Sicht des Auftraggebers erfüllt das Konsortium die Mindestanforderungen für eine Bewerbung um einzelne Bau-Lose. Für die staatliche Vergabegesellschaft bedeutet das Konsortium eine Risikoreduktion, da sie sich bei Leistungsstörung oder Ausfall eines Konsortialunternehmens durch die Wirtschaftskraft der übrigen Unternehmen entschädigen lassen kann. Zudem signalisieren die Partner Erfahrung und Expertise in der Bearbeitung von Großprojekten. Das Konsortium Femern Link Contractors hat die Aufträge für drei der vier Bau-Lose erhalten. Es übernimmt die Ausführung in der Rechtsform als Gemeinschaftsunternehmen (Joint Venture) mit Sitz in Dänemark.⁸³

Eine abschließende Bewertung von Arbeitsgemeinschaft bzw. Konsortium ergibt folgendes Bild:

⁸³ Vgl. Femern A/S (Hrsg.), Pressemitteilung Auftragsvergabe [Online], 2016.

| Vorteile | Nachteile |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Schnell zu etablieren • Sehr flexibel in der Ausgestaltung | <ul style="list-style-type: none"> • Bei Realisation als GbR: Gesamtschuldnerische Haftung • Bei Realisation als GmbH: Gründungsaufwand wird erst bei größeren Konsortialprojekten rentabel |

Tabelle 11: Vor-/Nachteile der Kooperation in Form eines Konsortiums

6.3 Strategische Allianz

Unter einer **strategischen Allianz** wird eine mittel- bis langfristig angelegte Kooperation zwischen mindestens zwei rechtlich weiterhin selbstständigen Organisationseinheiten verstanden. Die beteiligten Unternehmen geben freiwillig einen Teil ihrer Entscheidungsautonomie auf. Art und Ausmaß der Zusammenarbeit und Verpflichtungen werden vertraglich fixiert.

Der Vertrag enthält Elemente einer hierarchischen Koordination und ergänzt den rein marktlichen Austausch zwischen den Kooperationspartnern. Aus diesem Grund stellt die strategische Allianz eine Organisationsform zwischen hierarchischer und marktlicher Koordination dar.

Hinsichtlich der Kooperationsrichtung sind horizontale strategische Allianzen zwischen Unternehmen der gleichen Wertschöpfungsstufe, vertikale Allianzen zwischen vor-/nachgelagerten Unternehmen und diagonale Allianzen zwischen unterschiedlichen Branchen möglich.

Oft sind nur Teile der Unternehmen an die Vereinbarungen der strategischen Allianz gebunden. Es handelt sich in diesen Fällen um eine funktionsbereichsbezogene Kooperation.

Gängige Motive für das Eingehen einer strategischen Allianz sind:

- Gemeinsamer Marktzugang und Kundennähe
- Nutzung von Synergiepotenzialen
- Risikoteilung zwischen den Partnern
- Lernen durch Erfahrungsaustausch

Für den **Erfolg** einer strategischen Allianz als Organisationsform sind drei Aspekte wesentlich: der „**Strategic Fit**“, der eine passende strategische Ausrichtung und Ziele fordert, der „**Fundamental Fit**“, der bei ähnlichen Machtverhältnissen der Partner gegeben ist, und der „**Cultural Fit**“, der vorliegt, wenn die Partner passende Unternehmenskulturen aufweisen.⁸⁴

⁸⁴ Vgl. Bühner, Strategie und Organisation, 1993, S. 386 f.

Bei der Initiierung einer strategischen Allianz ist darauf zu achten, dass der zugrunde liegende Vertrag nicht gegen kartellrechtliche Vorschriften verstößt. Der Vertrag kann auch eine weitergehende Formalisierung der Zusammenarbeit in Form eines Joint Venture vorsehen. Insbesondere für strategische Allianzen zur Internationalisierung durch Markteintritt in fremden Ländern bietet sich die Realisation über ein Joint Venture an.⁸⁵

Beispiel: Star Alliance

Die Star Alliance ist eine horizontale strategische Allianz im Luftfahrtbereich mit dem Ziel der besseren Vermarktung der angebotenen Dienstleistungen.

Bei der Gründung der Allianz im Jahr 1997 haben sich zunächst fünf Partner – Air Canada, United Airlines, Lufthansa, SAS Scandinavian Airlines und Thai Airways – vertraglich verpflichtet, Flüge aufeinander abzustimmen, damit Passagiere durchgängige Routen mit passenden Anschlussflügen buchen können. Passagiere sollen die Leistungen der Partner als eine Dienstleistung wahrnehmen. Tickets der Star Alliance gelten für Routen und werden von Mitgliedsunternehmen der Allianz anerkannt.

Inzwischen ist die Star Alliance auf 28 Mitglieder angewachsen. Organisatorisch wird diese Luftfahrtallianz von einem Büro in Frankfurt am Main in der Rechtsform einer GmbH geführt. Die 60 Mitarbeiter der „Star Alliance Services GmbH“ analysieren Flugpläne und vereinfachen für Passagiere den Transfer zwischen den Mitgliedsgesellschaften.⁸⁶

Die Kooperation in der strategischen Allianz hat klare Grenzen: Der Flugbetrieb und der Service am Boden und an Bord verbleiben vollständig in der Verantwortung der Mitgliedsgesellschaften.

Eine abschließende Beurteilung der strategischen Allianz zeigt folgende Punkte:

| Vorteile | Nachteile |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Tendenziell langfristig angelegt • Gemeinsame Nutzung von Ressourcen • Ermöglicht Lernen von Partnern | <ul style="list-style-type: none"> • Entscheidungen zum Sachgegenstand der Allianz können nicht mehr frei getroffen werden. • Gefahr des Wissensabflusses zu Partnern hin • Wettbewerbsrechtliche Grenzen |

Tabelle 12: Vor-/Nachteile der strategischen Allianz

⁸⁵ Vgl. Macharzina, Unternehmensführung, 1993, S. 709f.

⁸⁶ Vgl. Star Alliance (Hrsg.), Star Alliance Hauptsitz [Online], 2017.

6.4 Konzern

Als **Konzern** bezeichnet man gemäß Aktiengesetz den Zusammenschluss mehrerer rechtlich selbstständiger Unternehmen unter **einheitlicher Leitung** (§ 18 AktG). Das wesentliche Bestimmungsmerkmal ist die „einheitliche Leitung“. Diese deutet zugleich darauf hin, dass die Entscheidungsfindung zentralisiert erfolgt und die Koordination innerhalb der Organisationsform durch die Hierarchie stattfindet. Zugleich grenzt dies den Konzern von partnerschaftlichen Kooperationsformen ab.

Die einheitliche Leitung muss nicht alle Unternehmensteilbereiche und -funktionen umfassen. Es genügt, wenn z. B. die grundlegende Strategie oder andere grundsätzliche Fragen der Geschäftspolitik für die anderen Unternehmen vorgegeben werden.

Motive einer Konzernbildung sind:

- Internationalisierung der Geschäftstätigkeit und Notwendigkeit lokaler Tochterunternehmen
- Schnelles Wachstum
- Nutzung von Größenvorteilen (z. B. gemeinsamer Einkauf)
- Sicherung der Marktstellung und Schaffung von Markteintrittsbarrieren
- Kontrolle und Einflussnahme auf vor-/nachgelagerte Wertschöpfungsstufen (vertikale Integration)
- Integration wichtiger Ressourcen in den Verfügungsbereich des herrschenden Unternehmens
- Realisation einer Diversifikationsstrategie (Risikostreuung durch konglomerate Diversifikation)

§ 18 AktG beschreibt zwei Formen des Konzerns:

- Ein **Unterordnungskonzern** bildet sich nach § 18 I AktG, indem ein herrschendes und mindestens ein abhängiges Unternehmen unter einheitlicher Leitung zusammengefasst sind. Das herrschende Unternehmen wird als **Konzernmutter**, abhängige Unternehmen werden als **Konzerntöchter** bezeichnet. Diese Konzernform ist der Regelfall.

Herrschend ist ein Unternehmen dann, wenn es mittelbar oder unmittelbar Einfluss auf ein anderes, rechtlich selbstständiges Unternehmen (das abhängige Unternehmen) nehmen kann.

Abhängigkeit wird für ein Unternehmen vermutet, wenn es im Mehrheitsbesitz eines anderen Unternehmens steht. Abhängigkeit entsteht auch durch einen Beherrschungsvertrag, wonach sich das abhängige Unternehmen verpflichtet, Weisungen Folge zu leisten, sowie eine Eingliederung. (Das herrschende Unternehmen hält

95 % der Anteile des anderen und nimmt dieses auf, wobei die rechtliche Hülle erhalten bleibt.)

- Ein **Gleichordnungskonzern** (§ 18 II AktG) wird gebildet, indem rechtlich selbstständige Unternehmen unter einheitliche Leitung zusammengefasst sind, ohne dass das eine von dem anderen Unternehmen abhängig ist. Man bezeichnet die Konzernunternehmen auch als **Schwesterunternehmen**. Diese Konzernform ist der seltenere Fall.

Der Gleichordnungskonzern entsteht z.B. durch Vertrag oder durch eine personelle Verflechtung (Doppelvorstandschaft in leitendem Unternehmen und dem Schwesterunternehmen).

Der Begriff Konzern wurde oben aus rechtlicher Sicht definiert. Viele Unternehmenszusammenschlüsse erfüllen die obige Definition, zum Beispiel auch die im folgenden Unterpunkt vorgestellte **Holding**.

Von einem **Konzern** im Sinne der **Organisationslehre** wird daher gesprochen, wenn die rechtlichen Definitionsmerkmale erfüllt sind und die Konzernmutter auch über ein operatives Geschäft verfügt. Man spricht dann von einem **Stammhauskonzern**.

Das **Stammhaus** ist die Mutter, in der die angestammten Geschäfte durch eigene, unselbstständige Einheiten weiterbetrieben werden. Durch Beteiligungen, Zukäufe oder Ausgründungen werden rechtlich selbstständige Unternehmen als Konzerntöchter an das Stammhaus gebunden.

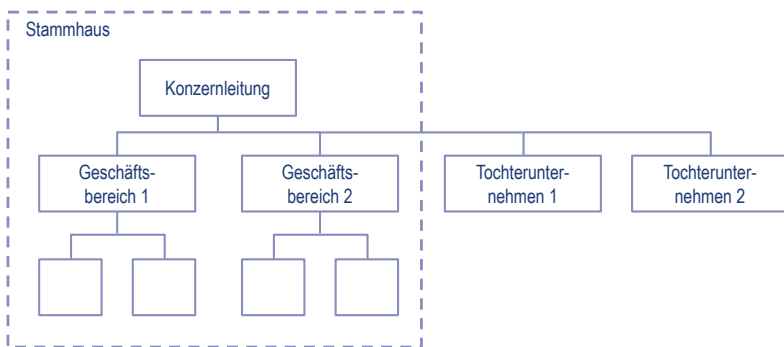


Abbildung 55: Stammhauskonzern⁸⁷

⁸⁷ Quelle: Jost, Organisation und Koordination, 2009, S. 479.

Beispiel: Die BMW AG – ein Stammhauskonzern

Die Bayerische Motoren Werke Aktiengesellschaft (BMW AG) ist die Konzernmutter des BMW Konzerns (Synonym: BMW Group). Es handelt sich bei der BMW Group um einen Stammhauskonzern, der sich der Entwicklung, Herstellung und dem Vertrieb von Motoren und damit ausgestatteten Fahrzeugen (Automobil und Motorrad) sowie begleitenden Dienstleistungen verschrieben hat. Im Geschäftsjahr 2016 haben 124.729 Mitarbeiter insgesamt 2,359 Mio. Automobile produziert, davon gehörten 2,002 Mio. zur Marke BMW, 352 Tsd. zur Marke MINI und 4.179 zur Marke Rolls-Royce. Der mit PKW, Motorrädern und Konzerndienstleistungen erwirtschaftete Umsatz betrug 86,4 Mrd. Euro.⁸⁸

Das Stammhaus mit Sitz in München ist nach wie vor operativ tätig: Anwendungsorientierte Forschung, die Entwicklung neuer Modelle der Marke BMW sowie Produktion und Vertrieb sind als unselbstständige Einheiten Teil der Konzernmutter. Die Produktionswerke in München, Dingolfing, Regensburg und Landshut sind beispielsweise keine eigenen Rechtseinheiten.

Zum Stammhaus gehörten gemäß Aufstellung des Anteilsbesitzes im Jahr 2015 im Inland 20 Unternehmen. Unter diesen Töchtern sind z. B. die BMW Bank GmbH, Verwaltungsgesellschaften für die Liegenschaften des Konzerns und eine Gesellschaft zum Fuhrparkmanagement. 19 dieser Töchter befinden sich in 100 % Anteilsbesitz der BMW AG.⁸⁹

Für den Stammhauskonzern lassen sich folgende Vor-/Nachteile benennen:

| Vorteile | Nachteile |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Stammhaus kennt das Geschäft der Konzernunternehmen. • Verfügungsrecht über Ressourcen dank einheitlicher Leitung • Weiterhin Kontrolle über Ausgründungen • Beteiligungen und Zukäufe sind leicht zu integrieren. | <ul style="list-style-type: none"> • Keine Trennung von Beteiligungen und operativem Geschäft • Vorliegen eines Konzerns zieht weitere rechtliche Folgen nach sich, z. B. Konzernbetriebsrat, Vorschriften zur Rechnungslegung etc. • Schwerfällige Stammhauskultur kann kleine, innovative Töchter „erdrücken“. |

Tabelle 13: Vor-/Nachteile des Stammhauskonzerns

⁸⁸ Vgl. BMW AG (Hrsg.), Geschäftsbericht 2016, 2017, S. 4f.

⁸⁹ Vgl. BMW AG (Hrsg.), Anteilsbesitz gem. §§ 285 und 313 HGB [Online], 2016.

6.5 Holding

Der Begriff „**Holding**“ steht zum einen für eine **besondere Konzern-organisationsform**, zum anderen bezeichnet er die Konzernmutter, also **das führende Unternehmen** („die Holding“) in diesem Verbund. Die besondere Konzernform ergibt sich daraus, dass die Holding als Konzernmutter selbst **kein operatives Geschäft** betreibt – dies ist zugleich die wesentliche Abgrenzung zum Stammhauskonzern – und die Holding bewusst die Flexibilität, Marktnähe und Kundenorientierung sowie Entscheidungsfreudigkeit der Tochterunternehmen steigert.

Wo der klassische Konzern alles „von oben“ steuern möchte, hält die Holding sich zurück. Die Holding selbst verwaltet entweder nur die finanziellen Beteiligungen an den Tochterunternehmen (sog. **Finanzholding**) oder bringt sich strategisch in das Management der Töchter ein (sog. **Managementholding**). Operativ tätig sind nur die beherrschten Unternehmen. Sie agieren als **rechtlich selbstständige Unternehmen** mit einem hohen Grad an unternehmerischer **Autonomie**.⁹⁰

Die Holding ist zugleich ein Versuch, die Obergesellschaft personell sehr schlank zu halten. Im Minimalfall sind dort nur die Unternehmensleitung sowie deren Leitungshilfsstellen beschäftigt. Bei Vorliegen einer Managementholding sind eventuell noch (kleine) Zentralbereiche in der Obergesellschaft angesiedelt.

Bei einer Darstellung im Organigramm ähnelt die Holding der Spartenorganisation: Auf der zweiten Hierarchieebene wird nach Geschäften (d.h. Objekten) zentralisiert und die Leitung erfolgt im Einliniensystem. Allerdings sind bei einer Holding die „Geschäftsbereiche“ rechtlich selbstständige Tochterunternehmen. Bei einer „schlanken“ Holding fehlen zudem die für eine Spartenorganisation charakteristischen Zentralbereiche.

Folgende Motive zur Bildung einer Holding sind unabhängig von der Ausgestaltung als Finanz- bzw. Managementholding stets gültig:

- Reduktion der Hierarchie um eine Ebene: Die Tochterunternehmen sollen operativ frei agieren können, ohne sich laufend mit der Konzernmutter abstimmen zu müssen.
- Stärkung der Innovationskraft, Flexibilität und Kooperationsfähigkeit der Töchter
- Entscheidungen sollen in den Tochterunternehmen getroffen werden, weil dort die Markt- und Kundenkenntnis am größten ist.

⁹⁰ Vgl. Bühner, Management-Holding, 1993, S. 13.

- Motivationssteigerung: Die leitenden Mitarbeiter der Tochterunternehmen sind nicht mehr nur „Stadthalter und Verwalter“, sondern führen das Unternehmen als „Gestalter“.
- Weitere Holdingtöchter können leicht in den Verbund integriert und aus ihm entfernt werden, da auf Verflechtungen zwischen den Töchtern bewusst verzichtet wird.
- Die Holdingobergesellschaft kann personell schlank gestaltet werden. Dies bietet Einsparpotenziale und ermöglicht eine Hinterfragung der sonst „üblichen“ Konzernverwaltungsstellen.

Finanz- und Managementholding werden in getrennten Unterpunkten detaillierter betrachtet. In der Unternehmenspraxis kommen beide Holdingformen idealtypisch und weitaus häufiger als graduelle Mischformen vor. Letztere kombinieren die Elemente von Finanz- und Managementholding in unterschiedlichem Ausmaß.

6.5.1 Finanzholding

Die **Finanzholding** hält, verwaltet und optimiert die Kapitalbeteiligungen an den von ihr beherrschten Tochterunternehmen. Besonderes Kennzeichnen dieser Holding ist, dass die Finanzholding sich nicht in das Management der Tochterunternehmen einbringt – weder strategisch noch operativ. Sie nimmt nur Kontrollrechte hinsichtlich des Gangs der Geschäfte und Mitwirkungsrechte im Rahmen von Gesellschafter- bzw. Aktionsversammlungen wahr.

Tochterunternehmen sind für eine Finanzholding reine Beteiligungsoptionen bzw. Investitionsobjekte. Für die Holding ist es somit nahezu unerheblich, welchen Geschäftszweck ein Tochterunternehmen konkret verfolgt. Die Gewinnerzielung aus Überschüssen der Tochter steht im Vordergrund.

Aufgaben der Finanzholding sind:

- Bewertung neuer Investitionsmöglichkeiten vor Zukäufen bzw. Beteiligungen
- Verhandlungen über den Erwerb/die Veräußerung von Beteiligungen
- Verwaltung der Beteiligungen
- Steuerung der Finanzmittelströme innerhalb des Unternehmensverbunds. Dadurch wird ein „Cash-Management“ umgesetzt, das einen internen Ausgleich von verfügbaren und benötigten Mitteln beabsichtigt. Außenfinanzierungen durch Banken werden reduziert oder vermieden.
- Überwachung der Töchter und des Gangs ihrer Geschäfte
- Wahrnehmung der Stimmrechte bei Haupt- bzw. Gesellschafterversammlung. So wird u. a. Einfluss auf die Besetzung der obersten Unternehmensleitung der Töchter ausgeübt.

Beispiel einer Finanzholding: JAB Holding Company S.à r.l., Luxemburg

Die Finanzholding JAB Holding Company (www.jabholco.com) ist aus dem deutschen Chemieunternehmen Johann A. Benckiser hervorgegangen. Die Holding steht an der Spitze von weiteren Holdings und Beteiligungsunternehmen. Sie managt Beteiligungen im Wert von fast 21 Milliarden Euro und ist in so unterschiedlichen Bereichen wie Nahrungsmittel, Bekleidung und Hygieneprodukte engagiert. Zum umfangreichen Beteiligungsportfolio JAB Holding Company gehören unter anderem die folgenden Zwischenholdings, Gesellschaften und Marken:⁹¹

- 100% an JAB Luxury (Sitz: Schweiz; Marken: Bally, Jimmy Choo, Belstaff)
- 79,7% an Coty Inc. (Sitz USA; Marken: Calvin Klein, Davidoff und andere)
- 64,7% an ACORN Holdings, die wiederum zwei Holdings verwaltet: JDE (Jacobs Douwe Egberts mit den Marken: Jacobs, Senseo, Tassimo) und Keurig Green Mountain (spezielle Kaffeemarken auf dem US-amerikanischen Markt)
- 10,5% an Reckitt Benckiser (Sitz: Großbritannien; Marken: Sagrotan, Vanish)

„Die Finanzholding JAB will sich aus dem Geschäft mit Luxusgütern zurückziehen. Die Beteiligung an den beiden Schuhmarken Jimmy Choo und Bally stehen zum Verkauf und auch beim Motorradjackenhersteller Belstaff, der dritten Beteiligung der JAB Luxury GmbH, ist von einer Veräußerung auszugehen. „JAB hat in den vergangenen Jahren erhebliche Investitionen in Kaffee und verwandte Gebiete getätigt und betrachtet daher seine Investition in Luxusgüter nicht mehr als Kerngeschäft“, heißt es in einer Mitteilung der Gesellschaft. Künftig werde sich JAB auf sein Fast-Moving-Consumer-Goods-Geschäft inklusive Coty konzentrieren.“⁹²

Ein Verkauf der drei Luxus-Beteiligungen soll JAB frisches Kapital in die Kasse spülen und der Holding damit Spielraum bei der Finanzierung der Übernahme einer US-Bäckereikette sowie bei weiteren möglichen Zukäufen verschaffen.

⁹¹ Vgl. Wirtschaftswoche (Hrsg.), Reimanns kaufen Krispy Kreme [Online], 2016.

⁹² Lebensmittelzeitung (Hrsg.), JAB stellt Luxus-Beteiligungen ins Schaufenster, 2017, S. 17.

| Vorteile | Nachteile |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Finanzholding ist eine schlanke Organisationsform zur Verwaltung von Beteiligungen (geringer Overhead). • Unternehmenskäufe lassen sich leicht in die Holdingkonstruktion eingliedern. | <ul style="list-style-type: none"> • Verzicht auf mögliche Synergien zwischen den Töchtern |

Tabelle 14: Vor-/Nachteile der Finanzholding

6.5.2 Managementholding

In einer **Managementholding** hat die Holding als Obergesellschaft ein tiefergehendes Verständnis von den Geschäftsfeldern der Töchter. Sie ist bereit, sich an der strategischen Führung der Töchter zu beteiligen.

Die auf der Ebene der Führung (Unternehmensleitung) bestehende Verbindung von Obergesellschaft und Tochterunternehmen ist ein wesentliches Kennzeichen dieser auch als „Holding im engeren Sinn“ bezeichneten Organisationsform.⁹³ Durch die gemeinsame Führung, umgesetzt z.B. als Personalunion, kann die Holding die rechtlich selbstständigen Töchter als eine wirtschaftliche Einheit führen.⁹⁴

Eine Holdingführung wird bestrebt sein, ein Portfolio aus Töchtern zu führen, deren Geschäftsaufgabe einen ähnlichen Unternehmenszweck umfasst (z.B. sind alle Töchter Kliniken oder Reha-Einrichtungen). Dies ermöglicht es der Holdingführung, ihr Fachwissen zu Markt und Wettbewerb sowie ihre strategische Expertise auch für die Töchter zu nutzen.

Aufgaben der Managementholding sind:

- Führung des Unternehmensverbunds unter einheitlicher Leitung. Das umschließt die Strategiebestimmung und Festlegung von Zielen für die Unternehmensgruppe, die Kommunikation der Ergebnisse sowie die Kontrolle der Zielerreichung.
- Bewertung der strategischen Passung („strategic fit“) und der fundamentalen Daten („fundamental fit“) neuer Investitionsmöglichkeiten vor Zukäufen bzw. Beteiligungen. Eine rein finanzielle Betrachtung ist nicht ausreichend.
- Verhandlungen über den Erwerb/die Veräußerung von Beteiligungen
- Finanz- und Kapitalplanung sowie Cash-Management für die Holding und ihre Töchter

⁹³ Vgl. Macharzina, Unternehmensführung, 1993, S.376f.

⁹⁴ Vgl. Bühner, Strategie und Organisation, 1993, S.418.

- Verwaltung der Beteiligungen und Wahrnehmung der Stimmrechte

Entschließt sich die Leitung der Managementholding, den Töchtern Serviceleistungen zur Verfügung zu stellen (z. B. Compliance-Beratung), sind vier Möglichkeiten der organisatorischen Umsetzung denkbar:⁹⁵

1. Im Verbund existiert eine rechtlich selbstständige Servicegesellschaft, an der die Managementholding beteiligt ist. Die Servicegesellschaft erbringt die Leistung für die Holding und die angeschlossenen Unternehmen.
2. Die Serviceleistungen werden von einer Tochtergesellschaft erbracht und über Verrechnungspreise innerhalb des Verbunds abgerechnet.
3. Die Holding gibt nur steuernde Informationen vor (Rahmenrichtlinien), jede Tochter verfügt über eigene Zentralbereiche, welche die Vorgaben umsetzen. Entstehende Doppelaufwendungen werden bewusst akzeptiert, um die größtmögliche Flexibilität in der Verwaltung des Beteiligungsportfolios aufrechtzuerhalten.
4. Die Holding baut einen eigenen Zentralbereich auf. In diesem Fall liegt keine „schlanke Managementholding“ vor, sondern eine „integrierte Managementholding“.

Beispiel Managementholding: Die Gruppe MAN SE

Der Fahrzeug- und Maschinenbauer MAN ist als Managementholding organisiert. Obergesellschaft ist die MAN SE, also eine nach europäischem Recht (Societas Europaea) gebildete Aktiengesellschaft. Ihr gehören als Töchter/Mehrheitsbeteiligungen unter anderem folgende Unternehmen an:

- MAN Truck & Bus AG
- MAN Latin America
- MAN Diesel & Turbo SE
- Renk AG

Gemeinsam erzielte die Gruppe im Geschäftsjahr 2016 einen Umsatz von 13,564 Mrd. €.

Am Beispiel MAN SE lassen sich die folgenden Kennzeichen einer Managementholding beobachten:

- Die Tochtergesellschaften sind in den Märkten Nutzfahrzeugbau, Fahrzeugteile sowie Motoren- und Dieselgeneratorenbau zu Hause. Eine Verwandtschaft der Töchter nach dem Unternehmenszweck kann bestätigt werden. MAN SE selbst beschreibt seine Strategie mit „Fokus auf Transport und Energie“.

⁹⁵ Vgl. Bühner, Strategie und Organisation, 1993, S. 424.

- Während am 31.12.2016 in der gesamten MAN-Gruppe 53.824 Mitarbeiter beschäftigt waren, hatte die MAN SE (Obergesellschaft) zum Stichtag nur 176 Mitarbeiter.⁹⁶
- Zwischen dem Vorstand der MAN SE und der Leitung in den Töchtern, beispielsweise der MAN Truck & Bus AG, gibt es personelle Verflechtungen (z. B. Personalunion des Vorstandsvorsitzenden).
- Laut Geschäftsbericht unterhält die MAN SE zum Fachthema „Governance, Risk & Compliance (GRC)“ ein eigenes zentrales „Corporate GRC Office“, in welchem 17 Mitarbeiter beschäftigt sind.⁹⁷ Bei der MAN SE handelt es sich somit um eine integrierte Management-holding.

Seit über 20 Jahren nutzt die MAN die Managementholding. Schon damals wurden Aufgaben, die nur aus der Einheit des Ganzen heraus bewältigt werden können (z. B. Führungskräfteentwicklung, personal- und sozialpolitische Grundsatzfragen), durch Zentralstellen und -abteilungen der Obergesellschaft verwirklicht.⁹⁸

| Vorteile | Nachteile |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Markt- und Kundennähe in den operativen Einheiten, damit Stärkung der Innovationskraft • Managementholding verbindet die Vorteile großer Unternehmen (z. B. Kapitalkraft) mit den Fähigkeiten mittelständischer Einheiten (z. B. Flexibilität). • Mehrfachnutzung der Expertise des Managements in verschiedenen Unternehmen (Single-Skill-Multibusiness-Strategy) • Strategische Anpassungsfähigkeit der Holding und ihrer Tochterunternehmen durch leichte Integration neuer Unternehmen sowie die Desintegration veräußerter Unternehmen | <ul style="list-style-type: none"> • Tochterunternehmen müssen auf strategische Linie der Holding gebracht werden. • Strategische Vorgaben der Holding mindern die Motivation der Leitung in den Tochtergesellschaften. • Managementholding muss bewusst gebildet werden, indem u. a. Verflechtungen zwischen den Töchtern abgebaut werden. |

Tabelle 15: Vor-/Nachteile der Managementholding

⁹⁶ Vgl. MAN SE (Hrsg.), Geschäftsbericht 2016, 2017, S. 45.

⁹⁷ Vgl. MAN SE (Hrsg.), Geschäftsbericht 2016, 2017, S. 16.

⁹⁸ Vgl. Mergenthaler, Führungskräfteentwicklung Konzern-Management-Holding, 1993, S. 188 f.

6.6 Virtuelles Unternehmen

Das Konzept des virtuellen Unternehmens⁹⁹ folgt der Leitidee, dass kleine, spezialisierte Unternehmen auftragsweise zusammenkommen, um gemeinsam eine Leistung zu erbringen. Besonders macht diesen Ansatz, dass die Beteiligten oftmals räumlich weit entfernt ansässig sind und Nähe durch die Nutzung moderner IT-Lösungen und Kommunikationsmittel ersetzen. In einem solchen Verbund gibt es eventuell keine zentrale Stelle, die alles koordiniert, sondern der Verbund ist polyzentrisch organisiert.

Virtuelle Unternehmen sind durch acht Merkmale gekennzeichnet:¹⁰⁰

1. Sie bestehen aus rechtlich und wirtschaftlich weiterhin selbstständigen Unternehmen.
2. Sie sind zeitlich befristet und arbeiten für ein klares Ziel zusammen.
3. Jedes beteiligte Unternehmen bringt seine Kernkompetenzen ein.
4. Es ergeben sich intensive wechselseitige Austauschbeziehungen innerhalb des virtuellen Unternehmens.
5. Übliche Managementfunktionen werden von allen Beteiligten gemeinsam erbracht.
6. Es werden moderne Informations- und Kommunikationstechnologien genutzt.
7. Vertrauen ersetzt komplexe Vertragswerke.
8. Nach außen treten die Unternehmen einheitlich auf.

Damit zeigen virtuelle Unternehmen starke Parallelen zu den bereits besprochenen Konsortien.¹⁰¹ Konzeptionell ist das virtuelle Unternehmen zudem verwandt mit der Projektorganisation, die allerdings durchaus eine hierarchische Organisation kennt, und den dynamischen Netzwerken. Wichtiges Abgrenzungsmerkmal des virtuellen Unternehmens zu den genannten Organisationsmodellen bleibt damit die Nutzung der IT zur Koordination der Zusammenarbeit.

Es gibt durchaus virtuelle Unternehmen, welche viele der oben genannten Kriterien erfüllen. Allerdings hat sich auch gezeigt, dass Kunden einen Ansprechpartner wollen, der im Zweifel auch für die Nicht- oder Schlechterfüllung eines Auftrages „geradesteht“. Lässt man solche zentralen Schaltstellen im virtuellen Unternehmen zu, wird eines der beteiligten Unternehmen zum sog. **Schaltbrettunternehmen**.¹⁰²

⁹⁹ Zu den Ursprüngen siehe Davidow/Malone, Virtual Corporation, 1992.

¹⁰⁰ Vgl. Teichmann/Wolf/Albers, Virtuelle Unternehmen, 2004, S. 88.

¹⁰¹ Vgl. Schreyögg, Grundlagen, 2016, S. 234.

¹⁰² Vgl. Picot et al., Organisation, 2012, S. 270.

Virtuelle Unternehmen in der Praxis

Virtuelle Unternehmen haben bereits ihren Hype erlebt. Die virtuelle Fabrik Euregio Bodensee wurde einst für ihre Organisation viel beachtet. Bald musste man aber lernen, dass Kunden im Maschinenbau ungern mit einem Konsortium zusammenarbeiten, sondern den festen Ansprechpartner wünschen.¹⁰³

Wird die Rolle des führenden Schaltbrettunternehmens von allen Beteiligten akzeptiert, nimmt dieses die Rolle eines „virtuellen Generalunternehmers“¹⁰⁴ ein: Das Kernunternehmen erbringt die Steuerung der Gesamtleistung und behält wesentliche Wertschöpfungsschritte bei sich. Alle anderen Tätigkeiten werden an das virtuelle Unternehmen ausgelagert.

Nike wird oft als Beispiel für einen solchen Fall genannt: Der amerikanische Sportartikelhersteller designt und vertreibt seine Artikel. Die Fertigung ist jedoch komplett ausgelagert und wird von der zentralen Schaltstelle aus gesteuert.¹⁰⁵ Der Textileinzelhändler H&M agiert nach dem gleichen Prinzip und ist nur auf den Wertschöpfungsstufen Design, Distribution und Einzelhandel präsent.

Als Voraussetzungen für das virtuelle Unternehmen werden genannt:¹⁰⁶

- Kultureller Fit
- Geklärte Verfügungsregeln über Ressourcen
- Ressourcenkenntnis
- Vertrauen

Diese Voraussetzungen lassen sich wie folgt erklären und interpretieren: Beteiligte Unternehmen müssen sich von ihrer Kultur her auf eine eher lose Form der Zusammenarbeit einlassen können. Das funktioniert nur, wenn die Beteiligten ein ähnliches „Mindset“ und eine passende Unternehmenskultur mitbringen.

Die größten Marktchancen hat ein virtuelles Unternehmen, das konsequent die besten Ressourcen versammelt. Diese sind jedoch auch in den Ursprungsunternehmen für weitere Aufträge wesentlich, weshalb eine Modalität für den Ressourceneinsatz gefunden werden muss. Geklärte Regeln, wer in welchem Umfang auf die Ressourcen zugreifen darf, z. B. in Form zugesicherter (Zeit-)Kontingente, sind für das Schaltbrettunternehmen vor Auftragsannahme wesentlich.

Berücksichtigt werden kann bei der Konstruktion eines virtuellen Unternehmens nur, wer dort auch bekannt ist. Daher ist der Auf-

¹⁰³ Vgl. Schreyögg, Grundlagen, 2016, S. 235.

¹⁰⁴ Vgl. Teichmann/Wolf/Albers, Virtuelle Unternehmen, 2004, S. 90.

¹⁰⁵ Vgl. Müller-Stewens/Lechner, Strategisches Management, 2005, S. 397.

¹⁰⁶ Vgl. Schmidt, Organisation, 2011, S. 295f.

bau eines Netzwerkes, das alle benötigten Ressourcen aufweist, ein wesentlicher Schritt vor Etablierung des virtuellen Unternehmens.

Vertrauen: Die Dynamik der virtuellen Organisation lässt manchmal nicht genug Zeit für ausgefeilte Verträge. Zudem ist deren detaillierte Ausarbeitung unwirtschaftlich, sofern der Auftrag für das virtuelle Unternehmen in Summe nur ein kleines Volumen ausmacht. Auch das Charakteristikum der fehlenden räumlichen Nähe bzw. einer verteilten Organisation¹⁰⁷ machen Vertrauen unentbehrlich.

Einige Aspekte virtueller Unternehmen sind trotz obiger Voraussetzungen noch nicht konsistent gelöst:¹⁰⁸

- Durch die fehlende vertragliche Absicherung gibt es keinen besonderen Anreiz, in spezifische Maschinen zu investieren. Sollte sich das Netzwerk auflösen, wäre die Investition hinfällig.
- Vertrauen bildet sich nicht kurzfristig. Daher steht Vertrauen als Basis der Zusammenarbeit der Flexibilität und kurzfristigen Neuorganisation solcher Netzwerkstrukturen entgegen.
- Spagat zwischen Stabilität und Neuorganisation: Vertrauen bildet sich und wird gerechtfertigt durch eine fortgesetzte Zusammenarbeit, das Merkmal der stetigen Rekombination von Ressourcen erschwert diese Kontinuität jedoch in einer virtuellen Unternehmung.

| Vorteile | Nachteile |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Effizienz, Schnelligkeit und Flexibilität bei der Auftragsakquisition und -ausführung • Kostensenkungsmöglichkeiten durch Konzentration auf Kernfähigkeiten, ohne Ballast • Synergieeffekte, wonach sich das Wissen im Netzwerk gegenseitig potenzieren kann | <ul style="list-style-type: none"> • Rechtliche Risiken ggf. asymmetrisch verteilt • Vertrauen kann man nicht „verordnen“, es muss (zeitlich) wachsen. |

Tabelle 16: Vor-/Nachteile virtueller Unternehmen

¹⁰⁷ Vgl. Picot/Reichwald/Wigand, Grenzenlose Unternehmung, S.392 f.

¹⁰⁸ Vgl. Müller-Stewens/Lechner, Strategisches Management, 2005, S.452.

6.7 Kontrollfragen

Nachdem Sie das Kapitel bearbeitet haben, sollten Sie folgende Aufgaben beantworten können:

K 6-01 Welche Motive lösen eine Kooperation zwischen zwei Unternehmen aus?

K 6-02 Nennen Sie die Definitionsmerkmale eines Konsortiums. Welches sind typische Anwendungsgebiete für ein Konsortium?

K 6-03 Erläutern Sie die Merkmale einer strategischen Allianz!

K 6-04 Was ist ein Konzern, wie wird er rechtlich gebildet und welche Motive liegen seiner Bildung zugrunde?

K 6-05 Grenzen Sie die Organisationsformen der Finanz- und der Managementholding gegeneinander ab. Erläutern Sie in Ihren Ausführungen auch, wie beide Formen größtmögliche Flexibilität hinsichtlich ihrer Beteiligungen umsetzen und welchen Preis sie dafür zahlen.