

Kapitel 5
Steuerungsprozesse

Kooperation und
Konzentration¹



Bestimmungsfaktoren von Unternehmensverbindungen

- 1 Zielsetzung – Warum kooperieren?
- 2 Systematisierung von Unternehmensverbindungen
- 3 Bestimmungsfaktoren von Fusionswellen



Warum?

„Das 21. Jahrhundert wird das Jahrhundert der Allianzen sein. [...] Organisationen mit komplementären Fähigkeiten können gemeinsam mehr erreichen als allein.“

James E. Austin

Nun kehrt der Größenwahn zurück, schneller als erwartet: Big ist beautiful, lautet die neue alte Regel, nach der Woche für Woche große Firmen miteinander fusionieren, um noch größer zu werden. Eine nie da gewesene Fusionswelle hat die Firmenwelt erfasst. Das Ziel ist klar: mehr Umsatz, mehr Gewinn - und zwar mit möglichst wenig Arbeitskräften.

Der Spiegel 17/1998

Die 1990er Jahre werden als das Jahrzehnt der größten Fusionswelle seit Menschengedenken in die Geschichte eingehen. Es verging kein Quartal, in dem nicht eine neue „Megafusion“ zwischen zwei „Global Playern“ angekündigt wurde.

In Zeiten der Globalisierung und der Öffnung neuer Märkte suchen die Unternehmen nach neuen Partnern, schmieden Allianzen und scharen ihre Zulieferer und Abnehmer in straff organisierten Netzwerken um sich.

Inzwischen hat dieser Trend alle Branchen und alle Betriebsgrößen erreicht. Während die „Global Players“ in medienwirksamen Pressekonferenzen den nächsten „Mega-Deal“ ankündigen, lagern deutsche Mittelständler arbeitsintensive Produktionsabläufe in die EU-Beitrittsstaaten aus. Sie gründen Tochter- und Gemeinschaftsunternehmen, die z.B. in die Zuliefernetzwerke der deutschen Automobilbauer eingebunden sind und diese im Rahmen des „Just-In-Time-Konzeptes“ zuverlässig beliefern.

Durch die vielgestaltige Vernetzung der Unternehmen untereinander weichen die Unternehmensgrenzen zunehmend auf mit weit reichenden Konsequenzen für alle Beteiligten.

Was sind die Auslöser für diese grundlegenden Umwälzungen der Unternehmenswelt?

Welche Vorteile versprechen sich die Unternehmen aus Kooperationen und Unternehmensverbindungen?

1 Zielsetzung – Warum kooperieren?

Eine der fundamentalsten Fragen des strategischen Managements ist folgende²:

Können wir unsere Ziele besser im Alleingang oder in einem Zusammenschluss verwirklichen?

Antwort auf diese Frage geben die Umweltanalyse und die Unternehmensanalyse.

Es gibt also sowohl externe wie auch interne Auslöser, die für eine Unternehmensverbindung sprechen können. Diese unterliegen ständigen Veränderungen, weshalb sich die Frage nach dem Alleingang oder Zusammenschluss immerwährend stellt.

Nomenklatur

In der Literatur werden die Begriffe Unternehmenszusammenschluss und Unternehmensverbindung synonym gebraucht.

Die beiden Grundformen von Unternehmensverbindungen sind Kooperation und Unternehmensvereinigung (z.B. Fusion).

- Punkt 2 Systematisierung von Unternehmensverbindungen

1.1 Externe Auslöser für Kooperation und Konzentration

Verändert sich die Unternehmensumwelt bzw. die allgemeinen Produktionsbedingungen, so reagieren die Unternehmen auf diese Veränderungen durch Anpassungen ihrer Unternehmensstrategien (System-Umwelt-Fit).

Tabelle 1 gibt einen kurzen Überblick über aktuelle Veränderungen der Unternehmensumwelt und mögliche Anpassungsstrategien der Unternehmen:

Mögliches Szenario	Aktuelle Entwicklungen	Reaktion der Unternehmen
Veränderung der Transaktionskosten ³	<ul style="list-style-type: none"> ▶ drastische Senkung der Transaktionskosten durch Verbesserung der Informations- und Kommunikationstechnologie sowie Entwicklung des Internets 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ verstärkte horizontale Kooperation ▶ Schaffung hochintegrierter Netzwerke entlang der Wertschöpfungskette ▶ verbessertes Schnittstellenmanagement
Veränderung der Marktgröße	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Schaffung des EU-Binnenmarktes ▶ Öffnung der osteuropäischen Märkte ▶ Öffnung Chinas <p>⇒ Immense Vergrößerung der Märkte</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Anpassung der Unternehmensgröße (angemessenes Gewicht auf EU-Markt bzw. transatlantischen Markt, Präsenz in Fernost⁴); Schaffung von „Global Playern“ ▶ Suche nach Partnern auf neuen Märkten (Joint Ventures in EU-B Beitrittsländern und in China)
Veränderung der Nachfrage	<ul style="list-style-type: none"> ▶ sich stetig verkürzende Produktlebenszyklen ▶ verstärkte Nachfrage nach personalisierten Lösungen (z.B. mit integrierter Dienstleistung) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ flexible Erstellung angepasster Produkte und Dienstleistungen innerhalb hochintegrierter Netzwerke mit teilweise wechselnden Partnern ▶ Kooperationen im Bereich der Forschung und Entwicklung sowie der Fertigung (Simultaneous Engineering)

Unternehmensumwelt

Unternehmen unterliegen einem ständigen Veränderungsdruck, ausgelöst durch Veränderungen der Unternehmensumwelt.

Tabelle 1

Aktuelle Veränderung der Unternehmensumwelt und Anpassungsstrategien der Unternehmen

1.2 Interne Auslöser für Kooperation und Konzentration

Die Entscheidung für oder gegen eine Unternehmensverbindung wird aber nicht allein durch den oben beschriebenen Veränderungsdruck bestimmt, sondern vielmehr durch die sich bietenden Chancen einer etwaigen Verbindung.

Mit der Entscheidung für eine Kooperation/Unternehmensvereinigung verbindet sich das Streben nach einer Verbesserung der Leistungserfüllung. Ansatzpunkte dafür bieten sich im Grunde an allen betrieblichen Funktionsbereichen; entsprechend vielgestaltig sind deshalb auch die möglichen Ziele einer Unternehmensverbindung.

Welt der Unternehmen

In den Unternehmen und den Beziehungen zwischen ihnen liegen Leistungspotentiale, die es auszuschöpfen gilt.

Die in der Literatur meistgenannten Ziele von Unternehmensverbindungen sind:

- ▶ Realisierung von Synergievorteilen
- ▶ Erzielung von Economies of Scale
- ▶ Erzielung von Economies of Scope
- ▶ Zugriff auf externe Ressourcen
- ▶ verschiedene andere Ziele (Umgehung von Marktzutrittsbarrieren, Erlangung von Marktmacht)

Im Einzelfall wird der Anstoß zu einer Unternehmensverbindung häufig nicht von einem einzigen Motiv bewirkt werden, sondern durch ein Bündel von Teilzielen.

1.2.1 Synergie (griech.: Zusammenwirken)

Synergie beschreibt den Leistungszuwachs, der durch eine Kooperation bzw. eine Unternehmensvereinigung addiert wird.

Eine Umschreibung von Synergie findet sich in dem Ausspruch: „Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile“.⁵

Synergie:
1+1=3

Im Kontext von Unternehmensverbindungen unterscheidet Reißner folgende Quellen für Synergien⁶:

- ▶ Synergie durch Zentralisation (z.B. Doppelarbeiten vermeiden, Kapazitäten besser auslasten, Erfahrungskurveneffekte schneller realisieren, gemeinsame Nutzung der Unternehmensinfrastruktur)
- ▶ Synergie durch Integration/Restrukturierung (= aktive Kombination bzw. Integration ähnlicher Wertketteninhalte oder Ergreifen von Restrukturierungsmaßnahmen, Überprüfung der Notwendigkeit vorhandener Ressourcen)
- ▶ Synergie durch Ergänzung/Zugang (= wechselseitige Unterstützung bzw. Ergänzung von Wertschöpfungsaktivitäten, Zugang zu bislang verschlossenen Wertschöpfungsbereichen, z.B. Ausweitung des Produkt- bzw. Dienstleistungsangebotes um zusätzliche oder komplementäre Produkte/Dienstleistungen)
- ▶ Synergie durch Transfer (= Übertragung (erfolgs)kritischer Fähigkeiten oder Potentiale)
- ▶ Synergie durch Ausgleich (allgemeiner Risikoausgleich, z.B. Ausgleich von Zyklizität, Portfolio-Balance)



Synergien entstehen nicht von selbst, sondern sind nur als Potential vorhanden, das es auszuschöpfen gilt.⁷

1.2.2 Economies of Scale (Größenvorteile)

Economies of Scale sind Massenproduktionsvorteile, die in Form von Kostenersparnissen bei wachsender Ausbringungsmenge auftreten.

Begründet sind diese Vorteile durch produktivitätssteigernde Spezialisierung, durch Lernprozesse (zunehmende Erfahrung) oder durch Kapazitätsgrößenvorteile. Unteilbare Anlagen werden besser genutzt, oder Produktionsfaktoren können billiger beschafft werden.

Diese Größenvorteile erklären den Erfolg der Massenproduktion und werden häufig als einer der Hauptgründe für den Zusammenschluss von Unternehmen der gleichen Produktionsstufe (horizontale Verbindung) genannt.

➔ **Online-Lexikon**
Economies of Scale

1.2.3 Economies of Scope (Verbund-/ Diversifikationsvorteile)

Verbundvorteile stellen sich ein, wenn die gleichzeitige Produktion verschiedener Güter in einem Unternehmen (oder in miteinander kooperierenden Betrieben) insgesamt billiger ist, als die arbeitsteilige Erstellung jeweils eines Gutes in einer Unternehmung.

Begründet werden diese Vorteile durch den Umstand, dass die eingesetzten Produktionsfaktoren (z.B. Gebäude) zur Herstellung mehrerer Güter genutzt werden können, ohne dass gegenseitig eine Verwendung ausgeschlossen wird (bessere Verteilung der Fixkosten).

Der Effekt der Economies of Scope erklärt die Existenz von Mehrproduktunternehmen und den Zusammenschluss von Unternehmen verschiedener Produktionsstufen (vertikale oder diagonale Verbindung).

➔ **Online-Lexikon**
Economies of Scope



Während potentielle Synergieeffekte und die Möglichkeit ihrer Ausschöpfung vor der Anbahnung eines Zusammenschlusses nur schwer zu bewerten sind, sind Economies of Scale und Scope reine Kostenphänomene und können deshalb schon im Vorfeld einer Unternehmensverbindung relativ genau beziffert werden.

1.2.4 Zugriff auf externe Ressourcen

Die unmittelbarste Folge einer Unternehmensverbindung ist der direkte Zugriff auf externe Ressourcen.

In Zeiten sich stetig verkürzender Produktlebenszyklen und der Globalisierung der Nachfrage (Kundenwünsche gleichen sich auf den Märkten der Triade immer weiter an) wird diese Option immer wichtiger, da ein Unternehmen, das im internationalen Wettbewerb bestehen will über eine ständig wachsende Palette von Ressourcen verfügen muss⁸.

Wichtig in diesem Zusammenhang sind insbesondere:

- ▶ externer Know-how-Erwerb
- ▶ Finanzierung von Innovationen bei Kleinunternehmen (z.B. Beteiligung Disney's an Pixar)
- ▶ Zugang zu komplementären Produkten/Dienstleistungen zur Erstellung von „Komplettlösungen“
- ▶ Zugang zu marktspezifischem Wissen (z.B. Partner in Fernost)
- ▶ Zugang zu neuen Vertriebskanälen

Keine schnellen Problemlösungen!

Der Zugriff auf externe Ressourcen dient der langfristigen Leistungsverbesserung und nicht dem kurzfristigen Ausgleich von Engpässen!

1.2.5 Weitere Ziele von Unternehmensverbindungen

Als weitere Ziele von Unternehmensverbindungen gelten:

- ▶ Vergrößerung der Marktmacht (z.B. Einkaufsgemeinschaften)
- ▶ Streben nach Outsourcing und Beschränkung auf eigene Kernkompetenzen
- ▶ Umgehung von Marktzutrittsbarrieren (z.B. durch Gründung von Gemeinschaftsunternehmen vor Ort)
- ▶ Imagetransfer (z.B. Nokia Handy mit Palm OS)
- ▶ Anlage „freier Mittel“, um Unternehmen später mit Gewinn weiterzuverkaufen

1.3 Mögliches Zielsystem für eine Unternehmensverbindung

Jedes Unternehmen hat natürlich seine eigenen Vorstellungen, wie es seine Wettbewerbsfähigkeit verbessern kann, weshalb es mindestens so viele verschiedene Zielsysteme gibt, wie es Unternehmungen gibt.

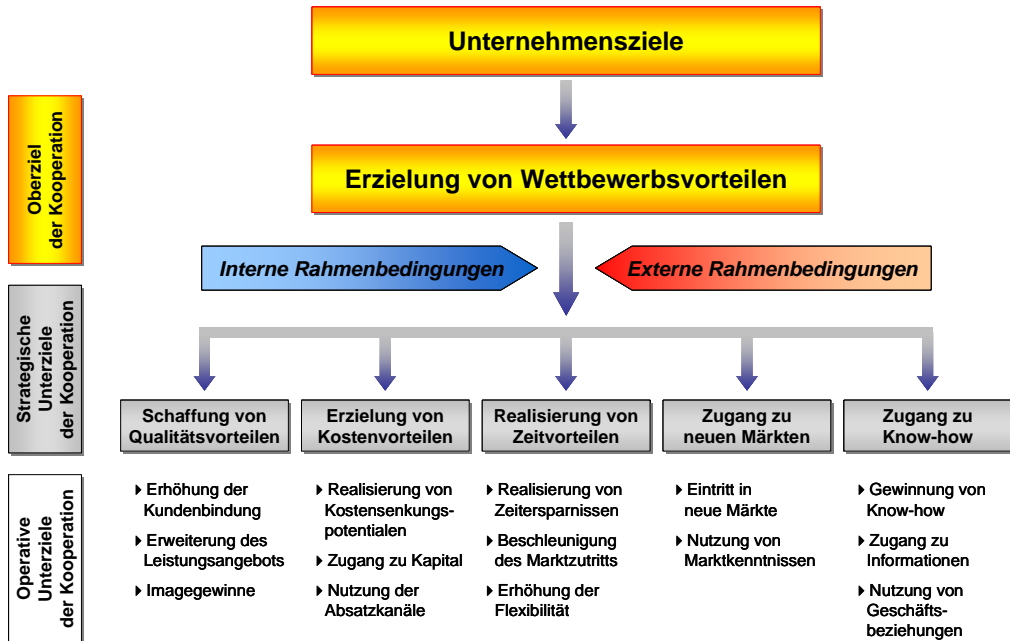


Abbildung 1
Mögliches Zielsystem für eine Unternehmenskooperation (vgl. Friese: Kooperation als Wettbewerbsstrategie für Dienstleistungsunternehmen, S. 121)

2 Systematisierung von Unternehmensverbindungen

Wegen der beschriebenen Fülle von Zielsetzungen verschiedenster Unternehmungen hat sich auch eine entsprechend breite Palette von möglichen Ausprägungen von Unternehmensverbindungen herausgebildet.

Folgende sind die beiden gebräuchlichsten Systematisierungen von Unternehmensverbindungen:

- ▶ Systematisierung nach den wirtschaftlichen und rechtlichen Implikationen für die beteiligten Unternehmen
- ▶ Systematisierung nach der Richtung der Unternehmensverbindung

2.1 Systematisierung nach den wirtschaftlichen und rechtlichen Implikationen

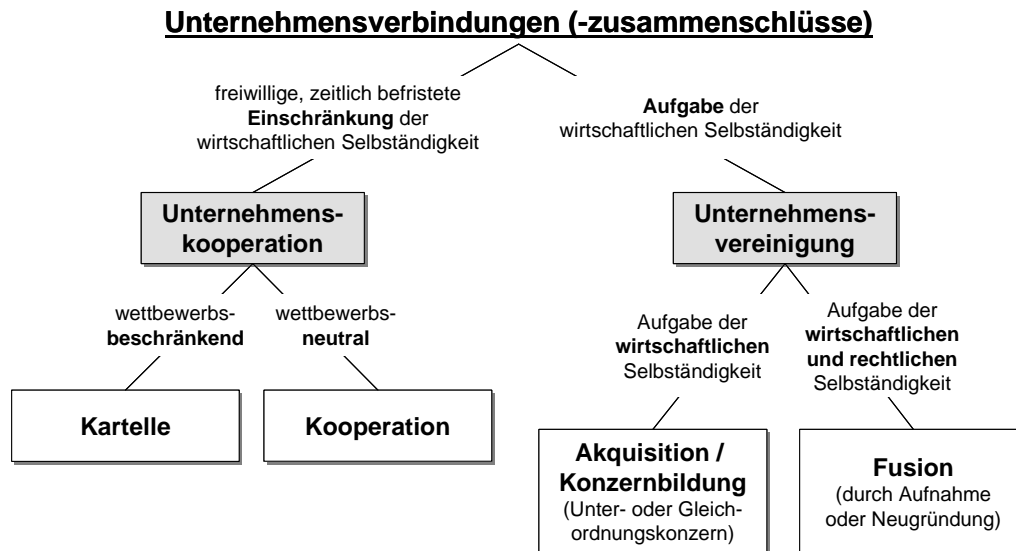


Abbildung 2
Unternehmensverbindungen nach ihren wirtschaftlichen und rechtlichen Implikationen
(vgl. Hopfenbeck: Allgemeine Betriebswirtschafts- und Managementlehre, S. 145)

Unternehmenskooperation⁹

Kooperation ist eine auf Vertrauen beruhende, freiwillige (und im Allgemeinen befristete) Zusammenarbeit rechtlich und wirtschaftlich selbständiger Betriebe. Sie dient dem Ziel der Leistungsverbesserung der beteiligten Unternehmen durch die gemeinsame Erfüllung betrieblicher Funktionen oder Teilaufgaben (z.B. durch Abstimmung oder Ausgliederung betrieblicher Funktionen).

Die Kooperationspartner schränken ihre wirtschaftliche Selbstständigkeit lediglich in den von der Kooperation betroffenen Bereichen für die Dauer der Kooperation ein, die rechtliche Selbstständigkeit der Kooperationspartner bleibt jedoch vollständig erhalten.

Hauptformen:

- ▶ Kartell
- ▶ Konsortium
- ▶ Strategische Allianz
- ▶ Joint Venture
- ▶ Strategisches Netzwerk
- ▶ Virtuelles Unternehmen

Hybride Organisationsform
Zwischenbetriebliche Kooperation kann als Zwischenform des Alleingangs und der Vereinigung angesehen werden. Die Kooperation wird deshalb auch als hybride Organisationsform bezeichnet.

Unternehmensvereinigung

Eine Unternehmensvereinigung liegt vor, wenn die Selbständigkeit von mindestens einem Unternehmen aufgegeben wird.

Schließen sich zwei oder mehr rechtlich selbständige Unternehmen unter Aufgabe der wirtschaftlichen Selbständigkeit zusammen, entsteht ein Konzern, wobei die Wirtschaftseinheiten unter einheitlicher Leitung zusammengefasst werden. Dabei verliert das aufgekaufte Unternehmen in der Regel die Leitungs- und Kontrollbefugnisse (Unter- oder Gleichordnungskonzern).

Kennzeichnend für eine Fusion ist, dass neben der wirtschaftlichen auch eine rechtliche Vereinigung erfolgt.

„Übernahme-schlachten“

Die Aufgabe der Selbständigkeit erfolgt nicht immer freiwillig.

Wird ein Unternehmen gegen den Willen seiner Verantwortlichen übernommen spricht man von feindlicher Übernahme (Hostile Takeover).

2.2 Systematisierung nach der Verbindungsrichtung

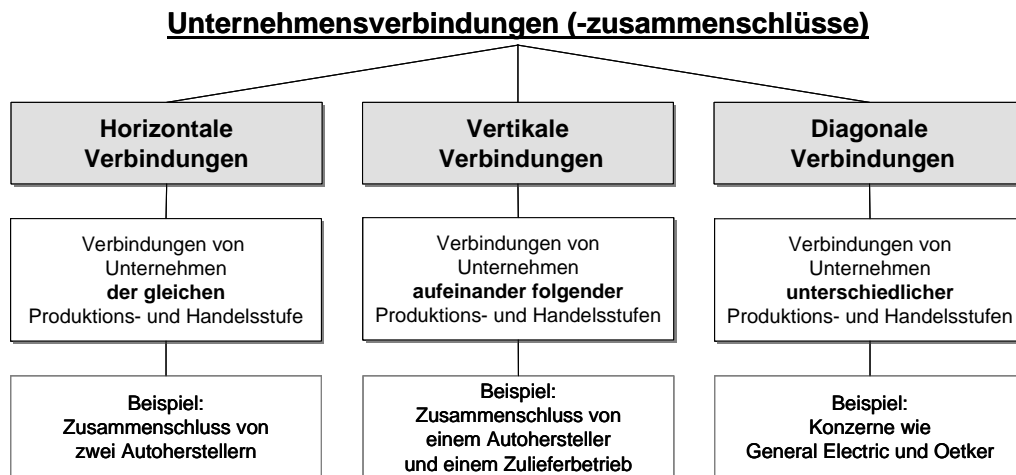


Abbildung 3

Unternehmensverbindungen nach ihrer Bindungsrichtung

(vgl. Ittner: Kooperation und Konzentration, S. 7)

Horizontale Verbindungen

Die Verbindung von Unternehmen der gleichen Produktions- und Handelsstufe bietet den Kooperationspartnern Betriebsgrößenvorteile (Stückkostendegression) und eine Verbesserung der Marktmacht (z.B. Nachfragemacht beim Einkauf).

Diese Form der Verbindung kann aber zu einer marktbeherrschenden Stellung führen und ist deshalb die bedenklichste Form der Kooperation.

Beispiel: Kartelle

Kartelle schalten den Wettbewerb aus und sind deshalb grundsätzlich verboten.

Vertikale Verbindungen

Die Verbindung von Unternehmen aufeinander folgender Produktions- und Handelsstufen mindert das Kostenrisiko durch die Sicherung der Rohstoff- bzw. Zuliefererbasis (Rückwärtsintegration) und sichert den Absatz sowie dessen Preisgestaltung (Vorwärtsintegration).

Diese Form der Verbindung kann zu einer ungewollten Ballung von Verfügungsmacht in den Händen weniger führen (z.B. Abhängigkeitsverhältnis von Zulieferbetrieben gegenüber ihren Abnehmern).

Diagonale Verbindungen

Die Beweggründe für Verbindungen mit Unternehmungen unterschiedlicher Produktions- und Handelsstufen sind oft schwer durchschaubar. Sie bieten aber z.B. Chancen im Hinblick auf die Risikoverteilung und die Teilnahme an Wachstumsbrachen.

Schließen sich Unternehmen zusammen, die keinerlei leistungswirtschaftliche Verwandtschaft haben, spricht man von **Konglomerat**.

Verändert ein Unternehmen mit einer oder mehreren diagonalen Verbindungen seine Produkt-Marktstrategie in wesentlichen Zügen, so spricht man von **Diversifikation** (z.B. Wandlung der Preussag AG von Industrie- zum Touristikkonzern durch Übernahme der TUI).

Nomenklatur

In der Literatur werden die Begriffe diagonale, laterale, heterogene, konglomerate und anorganische Verbindung synonym gebraucht.

Aus der Praxis Die Aufweichung der Grenzen eines Unternehmens

Die Global Players beschränken sich schon lange nicht mehr auf einige wenige Kooperationen. Durch Beteiligungen und Gemeinschaftsunternehmen sowie komplizierte Kooperationsverflechtungen scharen sie mehrere dutzend Unternehmen um sich. So hat z.B. Siemens allein zwischen 1993 und 1998 mehr als fünf Milliarden Euro in rund 160 Beteiligungen, Akquisitionen und Joint Ventures investiert.

Damit profitieren sie nicht nur von den unter Punkt 1.2 genannten Vorteilen, sondern entziehen sich durch diese Aufweichung der Unternehmensgrenzen mehr und mehr staatlicher Kontrolle. Sie können Gewinne am Ort der niedrigsten Besteuerung geltend machen, nutzen Subventionsangebote andernorts und lagern umweltschädliche Produktionszweige ins weniger reglementierte Ausland aus.

Aufgrund dieser Praktiken sind diese „transnationalen Organisationen“ ins Visier der Globalisierungsgegner geraten.

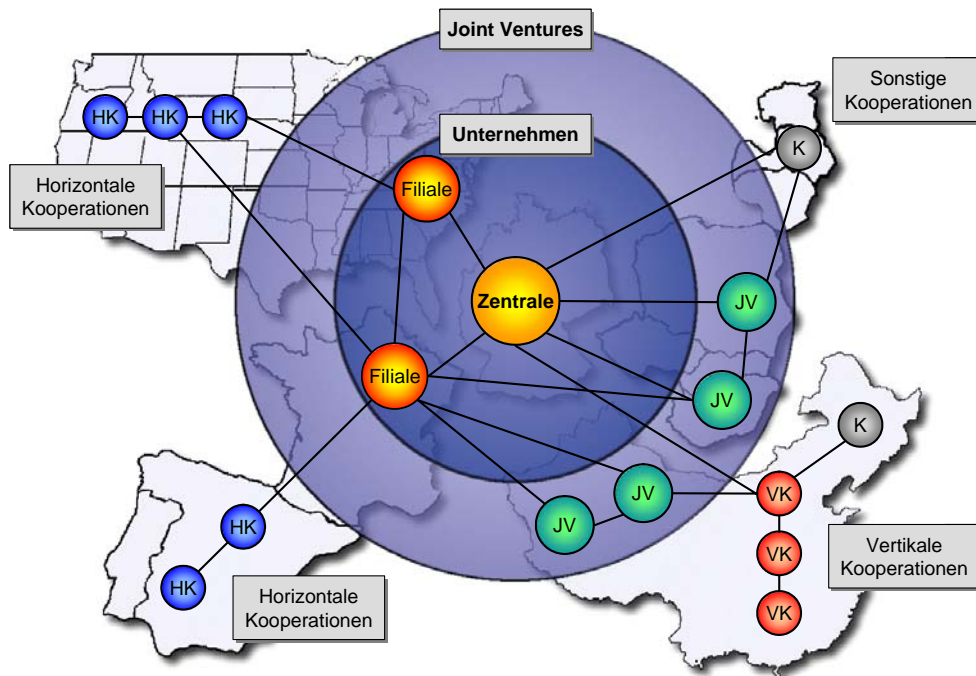


Abbildung 4

Aufweichung der Unternehmensgrenzen

(eigene Darstellung nach Hopfenbeck:

Allgemeine Betriebswirtschafts- und Managementlehre, S. 193)

3 Bestimmungsfaktoren von Fusionswellen

Die unter Punkt 1.1 beschriebenen Veränderungen der Unternehmensumwelt treten in unterschiedlichen zeitlichen Ausprägungen auf und haben teilweise sehr regelmäßige Wiederholungszyklen (z.B. Wechsel von Baisse und Hausse an den Börsen).

Diese Zyklen erklären das wiederkehrende Phänomen von Fusionswellen.

Möchte man die Bestimmungsfaktoren von Fusionswellen entsprechend ihrer Bedeutung für das Ausmaß und die zeitliche Dauer der Welle systematisieren, bietet sich folgendes Schema an:

Bestimmungsfaktoren 3. Ordnung:

Faktoren für Unternehmensverbindungen, die ständig gegeben sind, z.B. Erzielung von Synergieeffekten, Economies of Scale, Economies of Scope.

Bestimmungsfaktoren 2. Ordnung:

Faktoren für Unternehmensverbindungen, die periodisch auftreten, z.B. Entwicklungen an den Kapitalmärkten, technologischer Wandel, politische Trends (z.B. Deregulierung, Privatisierung von Staatsbetrieben).

Diese Faktoren wirken zum Teil geographisch isoliert (z.B. Deregulierung in Europa, Aktienboom in Japan) oder für einzelne Branchen. Sie erklären aber das wiederkehrende Auftreten von Fusionswellen, da sie häufig mit der (wellenförmigen) wirtschaftlichen Entwicklung verknüpft sind.

Bestimmungsfaktoren 1. Ordnung:

Faktoren für Unternehmensverbindungen, die episodisch oder einmalig auftreten, z.B. drastische Transaktionskostensenkung durch neue IuK-Technologie, Öffnung Chinas (ein Viertel der Menschheit, bald größte Volkswirtschaft).

Diese Faktoren sind die Hauptmotoren von (globalen) Fusionswellen. Sie lösen Megatrends aus, denen sich keine Branche entziehen kann.

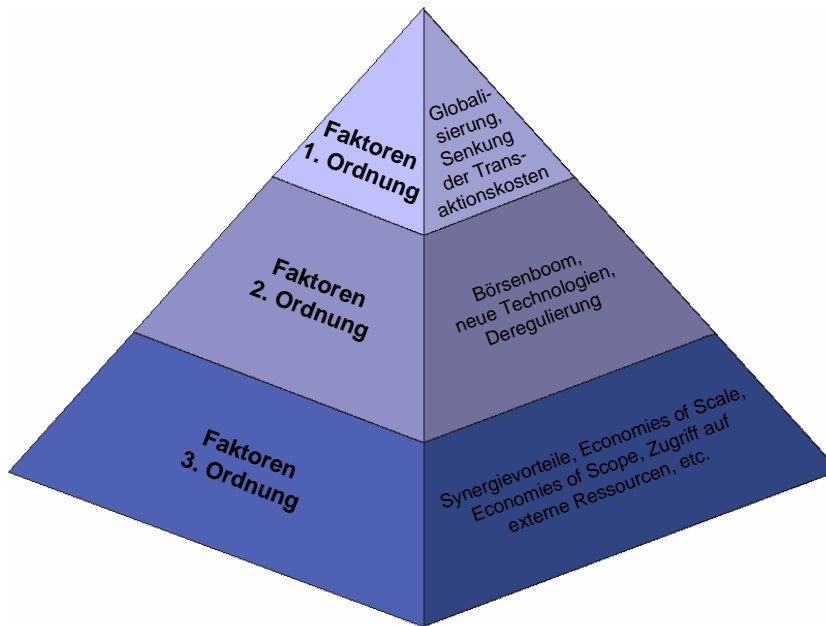


Abbildung 5
Bestimmungsfaktoren von Fusionswellen
(eigene Darstellung)

Nach den Erfahrungen der zunehmenden Monopolisierung und Kartellbildung Ende des 19. / Anfang des 20. Jahrhunderts haben alle Industriestaaten Aufsichtsbehörden für Unternehmensverbindungen geschaffen. Seither unterliegen Fusionen ab einer bestimmten Größe einer grundsätzlichen Meldepflicht. Mit der Anzahl der Fusionen hat man einen zuverlässigen Messindikator für Veränderungen der Unternehmensumwelt und die damit einhergehenden Größenanpassungen der Unternehmen.

Im 20. Jahrhundert hat man in den USA fünf verschiedene Fusionswellen beobachtet. Ihnen allen gemein war das Streben der Unternehmen nach Verbesserung ihrer Wettbewerbsfähigkeit (Faktor 1. Ordnung). Den Treibstoff für die meisten Fusionswellen lieferten lang anhaltende Börsenbooms, viele Fusionswellen endeten jäh in einem Börsencrash (Faktor 2. Ordnung).

Über die Faktoren 1. Ordnung, den wesentlichen Triebkräften, die jede einzelne Fusionswelle von den anderen unterscheidet gibt Abbildung 6 Auskunft.

Fusionswellen in den USA

Anzahl der Fusionen
unter Beteiligung von US-Unternehmen

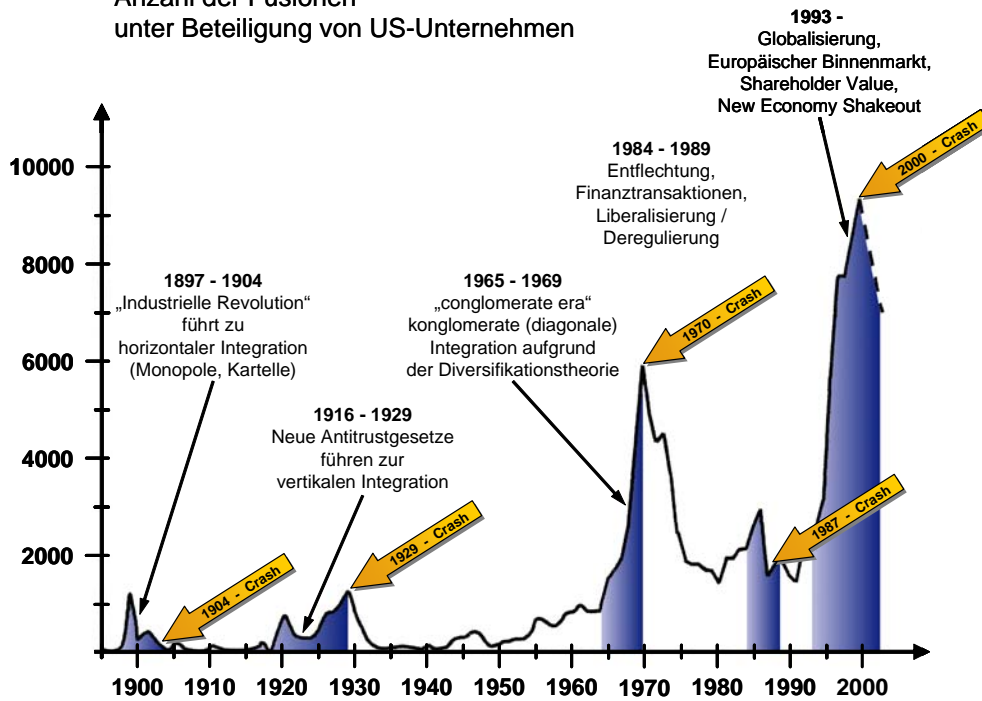


Abbildung 6

Fusionswellen in den USA

Die gelben Pfeile geben den Zeitpunkt eines Crashes an den Finanzmärkten an.

(eigene Darstellung nach mergers-and-acquisitions.de: Die fünf Merger-Wellen und Kleinert, Klodt: Causes and Consequences of Merger Waves, S. 3 ff)

Zusammenfassende Gesamtdarstellung

Nebenstehende Abbildung soll noch einmal einen Überblick über die Inhalte dieses Moduls geben.

GRÜNDE für	KOOPERATION &	KONZENTRATION	und deren VORTEILE.
<ul style="list-style-type: none"> ▶ gesunkene Transaktionskosten dank moderner IuK-Technologie ▶ EU-Binnenmarkt, Osterweiterung, Öffnung Chinas → GLOBALISIERUNG ▶ kürzere Produktlebenszyklen ▶ anspruchsvollere Technologien ▶ höhere Kundenanforderungen 	<p style="text-align: center;"><u>MERKMALE</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ freiwillig ▶ kündbar ▶ befristet ▶ zweckorientiert <p style="text-align: center;"><u>HAUPTFORMEN</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Kartell ▶ Strategische Allianz ▶ Joint Venture ▶ Konsortium ▶ Outsourcing ▶ Wertschöpfungsnetzwerk ▶ Strategisches Netzwerk ▶ Kereitsu ▶ Franchising ▶ Virtuelles Unternehmen 	<p style="text-align: center;"><u>MERKMALE</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ wirtschaftliche Verflechtung ▶ Aufgabe der wirtschaftlichen und/oder rechtlichen Selbstständigkeit mindestens eines Unternehmens <p style="text-align: center;"><u>HAUPTFORMEN</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Verbundene Unternehmen ▶ Konzern ▶ Fusion (durch Aufnahme oder Neubildung) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Synergiepotentiale ▶ Economies of Scale ▶ Economies of Scope ▶ Zugriff auf externe Ressourcen ▶ weitere Vorteile

Interessante Literatur zum Thema

Bea, Franz Xaver / Haas, Jürgen

Strategisches Management. Stuttgart. 2001

Balling, Richard

Kooperation. Strategische Allianzen, Netzwerke, Joint Ventures und andere Organisationsformen zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit in Theorie und Praxis. Frankfurt/Main. 1998

Porter, Michael E.

Wettbewerb und Strategie. New York. 1999

Interessante Links im Internet (Stand 09/2004)

- ▶ <http://www.uni-kiel.de/ifw/pub/kap/2002/kap1092.pdf>
Kleinert, Jörn / Klodt, Henning: Causes and Consequences of Merger Waves.
Kiel. 2002 – Working Paper des Kiel Institute of World Economics
- ▶ <http://www.mergers-and-acquisitions.de>
Homepage, betrieben von Prof. Dr. Gerhard Picot, einem der führenden deutschen Forscher im Bereich der Unternehmenskonzentration

Kommentare:

¹ Konzentration

Die Konzentration innerhalb einer Branche oder eines Marktes beschreibt, auf wie viele selbständige Unternehmen sich der Wettbewerb verteilt. Sie wird von vier verschiedenen Prozessen beeinflusst: Internes Unternehmenswachstum, externes Unternehmenswachstum, Auftreten neuer Unternehmen und Ausscheiden alter Unternehmen.

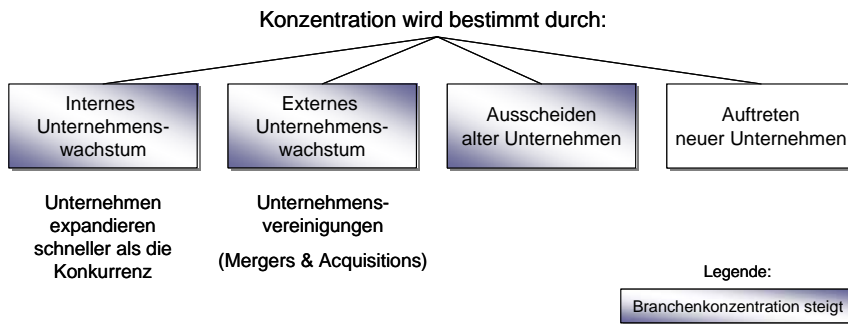


Abbildung 7
Formen der Konzentration
(vgl. Ittner: Kooperation und Konzentration)

Während der letzten Jahrzehnte ist die Unternehmenskonzentration weltweit stetig gestiegen; Hauptursache dafür waren zahlreiche Unternehmensvereinigungen.

In diesem Modul wird lediglich dieser konzentrationssteigernde Prozess betrachtet, die anderen drei Prozesse werden nicht behandelt.

² Vgl. Hopfenbeck: Allgemeine Betriebswirtschafts- und Managementlehre

³ Transaktionskosten

Kosten der Geschäftsabwicklung, die teilweise durch unvollkommene Information der beteiligten Parteien zustande kommen.

1. Informations-, Entscheidungs- und Anbahnungskosten
z.B. Suche nach potentiellen Partnern
 2. Verhandlungs- und Vereinbarungskosten
z.B. Vertragsformulierung und Einigung
 3. Abwicklungs-, Absicherungs- und Kontrollkosten
z.B. Kontrolle der vereinbarten Termine, Preise oder Qualitäten
 4. Anpassungskosten
z.B. Durchsetzung von Termin-, Preis-, Qualitätsänderungen aufgrund veränderter Bedingungen
 5. Beendigungskosten
z.B. Beendigung einer vertraglichen Einigung
- (vgl. Online-Lexikon, Transaktionskosten, um weitere Kostenformen ergänzt)

⁴ Vgl. Drei-Märkte-Strategie von Jürgen E. Schrempp – Verbindung von Daimler, Chrysler, Mitsubishi und Hyundai

⁵ Vgl. Net-Lexikon von akademie.de: Synergie
url: <http://www.lexikon-definition.de/Synergien.html>

⁶ Vgl. Reißner: Synergiemanagement und Akquisitionserfolg

⁷ Vgl. Hopfenbeck: Allgemeine Betriebswirtschafts- und Managementlehre

⁸ Vgl. Bea, Haas: Strategisches Management

⁹ Vgl. Hopfenbeck: Allgemeine Betriebswirtschafts- und Managementlehre
Bea, Haas: Strategisches Management



Beyer, Horst-Tilo (Hg.): Online-Lehrbuch BWL, <http://www.online-lehrbuch-bwl.de>