

# Inhaltsverzeichnis

	Seite
Abkürzungsverzeichnis	IX
Abbildungsverzeichnis	X
<b>1 Einführung: Management strategischer Kooperationen als komplexe Aufgabe der Unternehmungsführung und des Controlling</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Steigende Umweltdynamik und -komplexität als Auslösefaktoren für die zunehmende Bedeutung von Unternehmungsk Kooperationen</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Unterstützung des Kooperationsmanagement durch ein Kooperationscontrolling?</b>	<b>4</b>
1.2.1 Anforderungen an das Management strategischer Kooperationen	4
1.2.2 Controlling im Spannungsfeld zwischen "Schnittstellenüberwindung" und "Lean-Controlling"	7
1.2.3 Controlling strategischer Unternehmungsk Kooperationen als spezifisches Untersuchungsobjekt?	10
<b>1.3 Erstellung einer theoriegeleiteten und handlungsorientierten Kooperationscontrolling-Konzeption: Zielsetzung und Aufbau der Arbeit</b>	<b>13</b>
<b>2 Theoretischer Bezugsrahmen: Konzeption eines wert- und potentialorientierten Strategischen Management</b>	<b>20</b>
<b>2.1 Grundkonzeption des Strategischen Management</b>	<b>20</b>
2.1.1 Grundlegende Aspekte des Strategischen Management	20
2.1.2 Strategisches Management als evolutionäre Führungskonzeption	23
<b>2.2 Wert- und Potentialmanagement als Komplementärelemente des Strategischen Management</b>	<b>29</b>

2.2.1 Wertorientierte Unternehmensführung: Verknüpfung von Unternehmensstrategie und Unternehmenswert	29
2.2.2 Potentialmanagement: Verbindung von Erfolgspotential- und Fähigkeitsausrichtung	35
2.2.3 Integration von Wert- und Potentialmanagement im Konzept des Strategischen Management	42
<b>2.3 Zusammenfassung: Plädoyer für ein Kooperations- und Controllingverständnis auf der Grundlage eines wert- und potentialorientierten Strategischen Management</b>	<b>46</b>

### **3 Strategische Unternehmenskooperationen: Instrument und Objekt eines wert- und potentialorientierten Strategischen Management**

49

#### **3.1 Begriff und Entstehung strategischer Unternehmenskooperationen**

49

##### 3.1.1 Entwicklung eines terminologischen Fundaments: Strategische Unternehmenskooperationen

49

###### 3.1.1.1 Begriff, Merkmale und Abgrenzung von Unternehmenskooperationen

49

###### 3.1.1.2 Die strategische Komponente von Unternehmenskooperationen

53

##### 3.1.2 Theoretische Ansätze zur Erklärung von Entstehung und Entwicklung strategischer Kooperationen

54

#### **3.2 Ziele unternehmerischer Kooperationen: Aufbau, Sicherung und Nutzung von Unternehmungspotentialen**

57

##### 3.2.1 Ziele und Nutzenbeiträge strategischer Kooperationen im Überblick

57

##### 3.2.2 Kooperationsziele als abgeleitete Ziele der unternehmerischen Wert- und Potentialstrategie

60

#### **3.3 Erscheinungsformen und Gestaltung strategischer Unternehmenskooperationen**

63

##### 3.3.1 Erscheinungsformen strategischer Unternehmenskooperationen

63

##### 3.3.2 Gestaltungsparameter einer Kooperationsstrategie

66

##### 3.3.3 Ansatz zu einer managementorientierten Kooperationstypologie

69

###### 3.3.3.1 Grundlagen für die Bildung einer Kooperationstypologie

69

3.3.3.2 Grundtypen strategischer Kooperationen	70
3.3.3.2.1 Strategische Allianzen	70
3.3.3.2.2 Joint-Ventures	71
3.3.3.2.3. Strategische Wertschöpfungspartnerschaften	73
<b>3.4 Erfolg, erfolgskritische Faktoren und Erfolgmanagement strategischer Kooperationen</b>	174
3.4.1 Besonderheiten der Erfolgsbewertung von strategischen Kooperationen	74
3.4.2 Grundlagen eines erfolgsfaktorbezogenen Kooperationsmanagement	76
3.4.3 Erfolgsfaktoren strategischer Kooperationen	77
<b>3.5 Prozeß des Management strategischer Kooperationen</b>	81
3.5.1 Grundlegende Anforderungen und Struktur des Kooperationsmanagement	81
3.5.1.1 Anforderungen und besondere Merkmale des Management strategischer Kooperationen	81
3.5.1.2 Phasenorientierte Strukturierung der Aufgaben des Kooperationsmanagement	84
3.5.2. Managementaufgaben in den einzelnen Phasen des Kooperationsprozesses	89
3.5.2.1 Strategische Initiierung	89
3.5.2.2 Partnersuche und -bewertung	92
3.5.2.3 Kooperationsentscheidung und -einrichtung	95
3.5.2.4 Implementation und Realisierung	100
3.5.2.5 Kooperationsweiterentwicklung oder -auflösung	102
<b>3.6 Resümee: Strategische Kooperationen als Instrumente und Objekte eines wert- und potentialorientierten Strategischen Management</b>	103
<b>4 Controlling: Zukunftsgerichtetes Controlling als Grundlage für die Konzeption eines Kooperationscontrolling</b>	108
<b>4.1 Basiselemente eines zukunftsgerichteten Controlling-Verständnisses</b>	108

4.1.1	Controlling als koordinationsorientierte Führungsunterstützungsfunktion	108
4.1.2	Zukunftsgerichtetes Controlling: Antizipativ-proaktive Ausrichtung und Wert- und Potentialorientierung	111
<b>4.2</b>	<b>Aufgaben und Instrumente des Controlling bei der Planung, Steuerung und Kontrolle von Strategien</b>	<b>115</b>
4.2.1	Überblick und Systematisierungen von Controllingaufgaben und -instrumenten	115
4.2.2	Aufgaben und Instrumente des Controlling im strategischen Prozeß	116
<b>4.3</b>	<b>Einrichtung einer Controllingorganisation zur Managementunterstützung</b>	<b>121</b>
4.3.1	Probleme und Bestimmungsfaktoren der Institutionalisierung des Controlling	121
4.3.2	Gestaltung der Controllingorganisation	122
<b>4.4</b>	<b>Strategische Kooperationen als spezifischer Gegenstandsbereich des Controlling</b>	<b>124</b>
4.4.1	Kooperationscontrolling: Unterstützung des wert- und potentialorientierten Management strategischer Kooperationen	124
4.4.2	Ziel- und Steuerungsgrößen von Kooperationen und Kooperationscontrolling	128
4.4.3	Ein mehrdimensionaler Ansatz zur Analyse der Aufgaben und Instrumente des Kooperationscontrolling	131
4.4.3.1	Entwicklung eines dreidimensionalen Analyserasters des Kooperationscontrolling	131
4.4.3.2	Die drei Analysedimensionen des Kooperationscontrolling im Überblick	134
4.4.3.2.1	Hierarchische Dimension	134
4.4.3.2.2	Controllingsystembezogene Dimensionen	136
4.4.3.2.3	Managementphasenbezogene Dimensionen	140
<b>4.5</b>	<b>Zwischenergebnis: Konturen eines Konzepts für ein zukunftsgerichtetes Kooperationscontrolling</b>	<b>142</b>

<b>5 Kooperationscontrolling: Phasenbezogene Konzeption der Aufgaben und Instrumente</b>	147
<b>5.1 Phase der Strategischen Initiierung: Mitwirkung bei der Ziel- und Strategiefindung</b>	147
5.1.1 Mitwirkung bei der potentialorientierten Analyse der strategischen Ausgangssituation	147
5.1.2 Mitwirkung bei der Bestimmung der Ziele und Strategie für die Kooperation	152
5.1.3 Koordination und Unterstützung der wert- und potentialorientierten Beurteilung der Kooperation als Strategierealisierungsalternative	155
<b>5.2 Phase der Partnersuche und -bewertung: Unterstützung bei der Komplementaritäts- und Kompatibilitätsanalyse</b>	160
5.2.1 Unterstützungsaufgaben des Controlling bei der Komplementaritätsanalyse	160
5.2.2 Mitwirkungsaufgaben des Controlling bei der Kompatibilitätsanalyse	163
<b>5.3 Phase der Kooperationsentscheidung und -einrichtung: Betriebswirtschaftliche Unterstützung der Ziel- und Strategieformulierung</b>	166
5.3.1 Mitwirkung bei der Beurteilung der Kooperationsalternativen und bei der strategischen Entscheidungsfindung	166
5.3.2 Unterstützung und Koordination der Verhandlungen und der Vertragsgestaltung	174
5.3.3 Mitwirkung bei der Implementationsplanung	179
<b>5.4 Phase der Kooperationsdurchführung: Unterstützung und Kontrolle der Kooperationsrealisierung</b>	184
5.4.1 Mitwirkung bei der Planung und Einrichtung kooperationsbezogener Managementsysteme	184
5.4.2 Sicherung einer ergebnisorientierten und vorwiegend operativen Planung, Steuerung und Kontrolle auf der Kooperationsebene	187
5.4.3 Durchführung einer wert- und potentialorientierten, strategischen Kooperationskontrolle	189
5.4.4 Einrichtung operativer und strategischer Informations- und Berichtssysteme	195
5.4.5 Unterstützung des Konfliktmanagement	199

<b>5.5 Phase der Kooperationsweiterentwicklung oder -auflösung: Bewertung alternativer Kooperationsentwicklungsstrategien</b>	201
5.5.1 Wert- und potentialorientierte Bewertung von Kooperationsentwicklungsstrategien	201
5.5.2 Mitwirkung bei der Kooperationsabschlußanalyse	204
5.5.3 Pflege und Weiterentwicklung der Kooperationsmanagementsysteme	206
<b>5.6 Zwischenbilanz: Funktionale und phasenbezogene Konzeption des Kooperationscontrolling</b>	207
<b>6 Gestaltungsempfehlungen: Organisatorische Umsetzung, Implementierung und problemadäquate Konzeptanpassung</b>	211
<b>6.1 Institutionalisierung des Kooperationscontrolling: Kontextfaktoren und Gestaltungsformen</b>	211
6.1.1 Kontextfaktoren für die Gestaltung der kooperationsbezogenen Controllingorganisation	211
6.1.2 Gestaltungsparameter der Organisation des Kooperationscontrolling	213
6.1.2.1 Aufgabenträger und Aufgabenverteilung	213
6.1.2.2 Funktionalisierung und Standardisierung	217
6.1.3 Implementierung eines Kooperationscontrolling	218
<b>6.2 Empfehlungen zur Ausgestaltung des Kooperationscontrolling im Rahmen der Grundtypen strategischer Unternehmungskoperationen</b>	221
6.2.1 Controlling strategischer Allianzen	221
6.2.2 Controlling von Joint-Ventures	224
6.2.3 Strategische Wertschöpfungspartnerschaften als Objekt des Kooperationscontrolling	227
<b>6.3 Empirische Beleuchtung: Erfolgsfaktoren, Aufgaben und Formen des Kooperationscontrolling</b>	231
6.3.1 Charakterisierung der empirischen Analyse	231
6.3.1.1 Ziele und Inhalte	231
6.3.1.2 Untersuchungsdesign und -vorgehensweise	234

6.3.2 Ergebnisse der empirischen Beleuchtung	236
6.3.2.1 Entwicklungsstand des Kooperationscontrolling in der Unternehmungspraxis	236
6.3.2.2 Aufgaben und Instrumente des Controlling in der Kooperationspraxis	239
6.3.2.3 Erfolgsfaktoren strategischer Kooperationen	243
6.4 Potentiale und Grenzen einer proaktiven Steuerung strategischer Kooperationen und eines Kooperationscontrolling	248
7 <b>Synapse: Zentrale Aussagen und Ergebnisse im Überblick</b>	256
Literaturverzeichnis	267
Anlage I: Verzeichnis der Gesprächspartner der empirischen Analyse	322
Anlage II: Leitfaden für die Expertengespräche zum Stand des Kooperationscontrolling in der Praxis und zu Erfolgs- und Mißerfolgsk Faktoren im Kooperationsmanagement	325

# Abbildungsverzeichnis

	Seite
Abbildung 1: Aufbau der Arbeit	16
Abbildung 2: Zielperspektive und -ausrichtung im Wertmanagement	34
Abbildung 3: Zielperspektive und -ausrichtung im Potentialmanagement	40
Abbildung 4: Integration von Wert- und Potentialorientierung im Strategischen Management	44
Abbildung 5: Strategisches Management als zweistufiges Erfolgsmanagement	45
Abbildung 6: Synoptischer Überblick von Kooperationsdefinitionen	50
Abbildung 7: Strategische Nutzenbeiträge von Kooperationen	58
Abbildung 8: Vor- und Nachteile strategischer Kooperationen gegenüber Akquisitionen	60
Abbildung 9: Wert- und Potentialziele strategischer Kooperationen	61
Abbildung 10: Erscheinungsformen strategischer Kooperationen	65
Abbildung 11: Merkmalsprofile von Grundtypen strategischer Kooperationen	70
Abbildung 12: Literaturüberblick zu Erfolgsfaktoren strategischer Kooperationen	79
Abbildung 13: Wirkungszusammenhänge zwischen Unternehmungs- und Kooperationszielen/Kooperationserfolg, Erfolgsfaktoren und Kooperationsmanagement	80
Abbildung 14: Ausgewählte Phasenschemata des Kooperationsprozesses	86
Abbildung 15: Makrostruktur des Kooperationsprozesses	88
Abbildung 16: Zusammenhang zwischen Strategieentwicklungsprozess und Kooperationsplanung	91
Abbildung 17: Zusammenhang zwischen der partnerindividuellen Entscheidung für die Kooperation und der gemeinsamen Kooperationseinrichtung	96

Abbildung 18: Grundlegender Zusammenhang zwischen Planung, Kontrolle, Controlling und Information	109
Abbildung 19: Entwicklungszusammenhang zwischen Strategischen Management und Controlling	111
Abbildung 20: Kernfunktionen des zukunftsgerichteten Controlling	113
Abbildung 21: Dimensionen kooperationsbezogener Controllingaufgaben	133
Abbildung 22: Aufgabenorientierte Modularstruktur eines Kooperationscontrollingsystems	139
Abbildung 23: Grundmodell einer Fähigkeitsmatrix zur Ableitung kooperationsbezogener Strategiefelder	152
Abbildung 24: Strategicalternativenbewertung anhand einer Wert-/Nutzwertanalyse	160
Abbildung 25: Beispiel für eine kooperationsbezogene Meilensteinplanung	182
Abbildung 26: Beispiel für eine Klassifikation und Bewertungssystematik von Lernfortschritten	192
Abbildung 27: Strategiebericht für ein internationales Joint-Venture zur Markterschließung	198
Abbildung 28: Entscheidungsbaum zum Auffinden der besten Kooperationsauflösungs- oder -weiterentwicklungsstrategie	202
Abbildung 29: Ebenenbezogene Systematisierung von Zielabweichungsursachen	205
Abbildung 30a: Kooperationscontrolling in der phasenbezogenen Makroperspektive: Aufgaben und Instrumente (Teil1)	208
Abbildung 30b: Kooperationscontrolling in der phasenbezogenen Makroperspektive: Aufgaben und Instrumente (Teil2)	209
Abbildung 31: Kontextrahmen für die Organisation des Kooperationscontrolling	212
Abbildung 32: Organisation eines kooperationsbezogenen Controllingsystems und seiner Beziehungen zu den Führungsinstitutionen	214
Abbildung 33: Phasenbezogene Verteilung der Kooperationsmanagementaufgaben auf unterschiedliche Träger	217