

Inhaltsübersicht

	Seite
Inhaltsübersicht	IX
Inhaltsverzeichnis	XI
Abbildungsverzeichnis	XVII
Abkürzungsverzeichnis	XX
1. Einleitung - Kooperative Wettbewerbsstrategien als aktuelles Problem	1
2. Strategische Allianzen - Begriff, Erklärung und Kontext	9
3. Entwicklung eines Konzeptes für ein wertorientiertes Management strategischer Allianzen	45
4. Shareholder Value als Ziel- und Erfolgsgröße bei strategischen Allianzen	71
5. Wertorientierte Planung und Gestaltung neu zu bildender strategischer Allianzen	123
6. Fallstudie "Wertorientierte Planung und Gestaltung einer strategischen Allianz"	201
7. Wertorientierte Steuerung bestehender strategischer Allianzen	217
8. Fallstudie "Wertorientierte Steuerung strategischer Allianzen"	239
9. Zusammenfassung und Ausblick	265
Literaturverzeichnis	271

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsübersicht.....	IX
Inhaltsverzeichnis.....	XI
Abbildungsverzeichnis.....	XVII
Abkürzungsverzeichnis.....	XX

1. Einleitung - Kooperative Wettbewerbsstrategien als aktuelles Problem	1
1.1 Problemstellung.....	1
1.2 Zielsetzung	4
1.3 Vorgehensweise.....	5
2. Strategische Allianzen - Begriff, Erklärung und Kontext	9
2.1 Strategische Allianzen und zwischenbetriebliche Kooperation	9
2.1.1 Allgemeines zu den Begriffen.....	9
2.1.2 Traditionelle Sichtweise der zwischenbetrieblichen Kooperation.....	10
2.1.3 Zwischenbetriebliche Kooperation in den New Institutional Economics	12
2.1.3.1 Grundlegendes zur Institutionenökonomie	12
2.1.3.2 Principal-Agent-Theorie und zwischenbetriebliche Kooperation.....	13
2.1.3.3 Transaktionskostenansatz und zwischenbetriebliche Kooperation.....	13
2.1.3.4 Kritik am Transaktionskostenansatz zur Erklärung von zwischenbetrieblichen Kooperationen	15
2.1.4 Zwischenbetriebliche Kooperation in der Industrieökonomik.....	18
2.1.5 Zwischenbetriebliche Kooperation in der modernen Wettbewerbstheorie.....	18
2.1.6 Spieltheorie als Erklärungsansatz zwischenbetrieblicher Kooperation	19
2.1.7 Zwischenfazit.....	20
2.2 Strategische Allianzen als spezifische Form zwischenbetrieblicher Kooperation.....	21
2.2.1 Strategische Allianzen als Form kooperativen Wettbewerbs	21
2.2.2 Generelle und spezifische Merkmale strategischer Allianzen	22
2.2.3 Formen strategischer Allianzen	26
2.2.4 Abgrenzung zu weiteren Formen strategischer Kooperation	32
2.3 Zunehmende Bedeutung strategischer Allianzen.....	34
2.4 Strategische Allianzen im Kontext wirtschaftlicher Veränderungen.....	36
2.5 Ziele strategischer Allianzen.....	39

2.6 Strategische Allianzen im Kontext von Wettbewerbsrecht und Industriepolitik.....	40
2.6.1 Wettbewerbspolitische Ausgangssituation.....	40
2.6.2 Strategische Allianzen im deutschen und europäischen Wettbewerbsrecht.....	41
2.6.3 Künftige wettbewerbspolitische Entwicklungen bezüglich strategischer Allianzen.....	43
3. Entwicklung eines Konzeptes für wertorientiertes Management strategischer Allianzen.....	45
3.1 Management strategischer Allianzen.....	45
3.1.1 Strategische Allianzen im Kontext der Unternehmensentwicklung.....	45
3.1.2 Erfolg und Mißerfolg strategischer Allianzen.....	47
3.1.2.1 Empirische Ergebnisse.....	47
3.1.2.2 Unbefriedigende Erfolgsdefinition und Erfolgsverantwortung.....	49
3.1.2.3 Erfolgsfaktoren strategischer Allianzen.....	50
3.1.3 Aufgabenbereiche des Managements strategischer Allianzen.....	53
3.1.4 Institutionalisierung und Prozeß des Managements strategischer Allianzen.....	55
3.2 Shareholder Value Ansatz.....	57
3.2.1 Shareholder Value als strategischer Erfolgsmaßstab.....	57
3.2.2 Entstehung und Entwicklung des Shareholder Value Ansatzes.....	57
3.2.3 Konzeption und Wirkungsweise des Shareholder Value Ansatzes.....	60
3.2.4 Anwendungsfelder des Shareholder Value und der Wertsteigerungsanalyse.....	63
3.3 Grundlegendes Konzept für ein wertorientiertes Management strategischer Allianzen.....	65
3.3.1 Strategische Allianzen zur Steigerung des Shareholder Value.....	65
3.3.2 Bausteine des wertorientierten Managements strategischer Allianzen.....	66
3.3.3 Funktionsweise des wertorientierten Managements strategischer Allianzen.....	68
4. Shareholder Value als Ziel- und Erfolgsgröße bei strategischen Allianzen.....	71
4.1 Identifikation von Wertsteigerungspotentialen strategischer Allianzen.....	71
4.1.1 Wertsteigerungspotentiale aus den Zielen strategischer Allianzen.....	71
4.1.1.1 Wertsteigerungspotentiale aus Zeitvorteilen durch strategische Allianzen.....	72
4.1.1.2 Wertsteigerungspotentiale von Know-how Zielen strategischer Allianzen.....	71
4.1.1.3 Wertsteigerungspotentiale marktbezogener Ziele strategischer Allianzen.....	77

4.1.1.4 Wertsteigerungspotentiale der Kostenziele strategischer Allianzen	78
4.1.1.5 Wertsteigerungspotentiale der Ressourcenziele strategischer Allianzen	79
4.1.1.6 Wertsteigerungspotentiale der Burden-sharing und Risk-sharing Ziele strategischer Allianzen	80
4.1.1.7 Risiko und Möglichkeiten zur Senkung der Kapitalkosten	81
4.1.1.8 Wertsteigerungspotentiale strategischer Optionen durch Allianzen	85
4.1.2 Wertsteigerungspotentiale aus den Formen strategischer Allianzen	87
4.1.3 Wertsteigerungspotentiale aus den Wettbewerbswirkungen strategischer Allianzen	87
4.1.4 Reaktionen des Aktienmarktes auf strategische Allianzen	89
4.1.5 Wertsteigerungsnetzwerk für strategische Allianzen	90
4.2 Methoden der Wertsteigungsanalyse	92
4.2.1 Der Shareholder Value Approach nach <i>Rappaport</i>	92
4.2.2 Die Discounted Cash-flow Methode nach <i>Copeland/Koller/Murrin</i>	93
4.2.3 Die CFROI-Methode der <i>Boston Consulting Group</i>	95
4.2.4 Das EVA-/MVA-Verfahren nach <i>Stern/Stewart</i>	96
4.2.5 Anwendungen und Modifikationen der originären Verfahren im deutschsprachigen Raum	98
4.2.6 Zusammenfassende Beurteilung und Auswahl einer Methode	99
4.3 Wertsteigungsanalyse bei strategischen Allianzen	100
4.3.1 Methodenrelevante Besonderheiten der Wertsteigungsanalyse bei strategischen Allianzen	100
4.3.2 Modellrahmen für eine Wertsteigungsanalyse	101
4.3.2.1 Berechnung von Unternehmenswert und Shareholder Value	101
4.3.2.2 Verwendung nominaler vs. realer Werte	104
4.3.3 Vorgehensweise der Wertsteigungsanalyse bei strategischen Allianzen	104
4.3.3.1 Konsistente Ermittlung des freien Cash-flow unter Berücksichtigung der Kapitalkosten	104
4.3.3.2 Bestimmung des Endwertes unter Berücksichtigung von Optionen	111
4.3.3.3 Bestimmung des Diskontierungsfaktors	113
4.3.3.4 Unterstützende Methoden zur Bestimmung des systematischen Risikos	117
5. Wertorientierte Planung und Gestaltung neu zu bildender strategischer Allianzen	123
5.1 Planung strategischer Allianzen im Rahmen der Gesamtunternehmensplanung	123
5.1.1 Planung von strategischen Allianzen auf Gesamtunternehmensebene	124

5.1.2 Planung von strategischen Allianzen auf der Ebene strategischer Geschäftseinheiten.....	126
5.1.3 Einbindung der Planung strategischer Allianzen in den Strategieplanungsprozeß	127
5.2 Prozeß und Organisation der wertorientierten Planung strategischer Allianzen	129
5.3 Grundsätzliche Entscheidung für eine strategische Allianz.....	131
5.3.1 Abgrenzung der Strategiebereiche - Segmentierung	131
5.3.1.1 Segmentierungsanforderungen	132
5.3.1.2 Segmentierungsformen.....	133
5.3.1.3 Ansätze zur Lösung von Bewertungsproblemen bei Segmentierung.....	136
5.3.2 Analyse der Ausgangssituation für eine strategische Allianz	136
5.4 Wertorientierte Planung der Kooperationsstrategie	140
5.4.1 Grundlegendes zur Planung der Kooperationsstrategie.....	140
5.4.2 Wertorientierte Planung übergreifender Allianzziele	142
5.4.2.1 Strategische Allianzen zur Erlangung von Zeitvorteilen	142
5.4.2.2 Strategische Allianzen zur Erreichung von Know-how Zielen	145
5.4.2.3 Synergieinduzierte Kostenvorteile durch strategische Allianzen	152
5.4.2.4 Berücksichtigung von Burden-sharing und Risk-sharing Zielen bei der Planung strategischer Allianzen	153
5.4.2.5 Berücksichtigung von Optionen bei der Planung strategischer Allianzen	154
5.4.3 Wertorientierte Planung der Kooperationsfelder	160
5.4.3.1 Auswahl der Kooperationsfelder	160
5.4.3.2 Planung kooperativer F&E-Aktivitäten	161
5.4.3.3 Planung von Ressourcenvorteilen durch kooperative Beschaffungsaktivitäten	165
5.4.3.4 Planung kooperativer Logistikaktivitäten.....	168
5.4.3.5 Planung volumeninduzierter Kostenvorteile durch kooperative Produktionsaktivitäten	168
5.4.3.6 Planung von Marktzugangszielen durch kooperative Marketing- und Vertriebsaktivitäten.....	170
5.4.3.7 Planung kooperativer Recycling- und Entsorgungsaktivitäten	171
5.5 Zusammenführende Bewertung der Kooperationsstrategie.....	173
5.5.1 Grundlegendes zur Bewertung.....	173
5.5.2 Methoden und Instrumente zur Unterstützung der Bewertung	174
5.5.2.1 Eignung von Instrumenten der strategischen Planung	174
5.5.2.2 Ergänzung durch modellgestützte Planungsinstrumente	176
5.5.3 Praktisches Vorgehen bei der Bewertung	176

5.5.4 Softwareeinsatz	180
5.6 Wertorientierte Wahl eines Allianzpartners.....	183
5.6.1 Formulierung eines Anforderungsprofils.....	184
5.6.2 Organisation der Partnersuche.....	186
5.6.3 Identifikation und Vorauswahl potentieller Allianzpartner	188
5.6.4 Kontaktaufnahme und Verhandlung	189
5.6.5 Due Diligence Verfahren bei strategischen Allianzen	190
5.7 Wertrelevante Entscheidungs- und Gestaltungsfelder bei der Konstituierung strategischer Allianzen	192
5.7.1 Wertorientierte Wahl des Standortes einer Allianz.....	193
5.7.2 Wertorientierte Wahl der Rechtsform einer Allianz.....	194
5.7.3 Wertorientierte Aspekte der Finanzierung einer Allianz	196
5.7.4 Zusammenführung in einem Allianzvertrag.....	198
6. Fallstudie "Wertorientierte Planung und Gestaltung einer strategischen Allianz"	201
6.1 Die <i>Zukunfts AG</i> und ihre <i>Systemtechnik GmbH</i>	202
6.2 Ausgangssituation und Entwicklungsmöglichkeiten für den Geschäftsbereich <i>Systemtechnik GmbH</i>	202
6.3 Wertentwicklung der <i>Systemtechnik GmbH</i> mit Stand-alone Strategie.....	204
6.4 Wertorientierte Kooperationsstrategie der <i>Systemtechnik GmbH</i>	206
6.4.1 Planung der Kooperationsstrategie.....	206
6.4.2 Bewertung der Kooperationsstrategie der <i>Systemtechnik GmbH</i>	208
6.5 Wertorientierte Partnerwahl für die <i>Systemtechnik GmbH</i>	209
6.5.1 Partnersuche.....	209
6.5.2 Konkretisierung der Ziele und gegenseitige Analyse der künftigen Allianzpartner	210
6.5.3 Konstituierung der <i>Techniksysteme Allianz</i>	212
6.5.4 Bewertung der <i>Techniksysteme Allianz</i>	212
6.5.5 Strategische Entscheidung und Interpretation aus Sicht der <i>Zukunfts AG</i>	213
7. Wertorientierte Steuerung bestehender strategischer Allianzen.....	217
7.1 Phase der Entwicklung bestehender strategischer Allianzen.....	217
7.1.1 Phasencharakteristika.....	217
7.1.2 Erfolgsentwicklung bei bestehenden strategischen Allianzen.....	218
7.1.2.1 Berücksichtigung der strategischen Ausrichtung einer Allianz.....	218
7.1.2.2 Erfolgsbeurteilung aus Sicht der Allianzpartner.....	219

7.1.2.3 Erfolgsbeurteilung aus Sicht der Kooperationsaktivitäten	220
7.1.2.4 Vorrang der Partnerunternehmen	220
7.1.3 Strategische Entscheidungen bei bestehenden Allianzen	221
7.1.4 Beendigung einer strategischen Allianz	222
7.2 System zur wertorientierten Steuerung bestehender strategischer Allianzen	223
7.2.1 Planungs- und Kontrollprozeß bei bestehenden strategischen Allianzen	224
7.2.2 Informationsversorgung zur Erfolgssteuerung bestehender strategischer Allianzen	225
7.2.3 Funktionsweise der wertorientierten Steuerung strategischer Allianzen	226
7.2.4 Messung der Wertsteigerung	228
7.2.5 Bedeutung strategischer Meilensteine bei bestehenden strategischen Allianzen	231
7.3 Kooperationscontrolling zur Unterstützung der wertorientierten Steuerung strategischer Allianzen	233
7.3.1 Notwendigkeit eines Kooperationscontrolling	233
7.3.2 Aufgaben des Kooperationscontrolling	234
7.3.3 Institutionalisierung des Kooperationscontrolling	236
8. Fallstudie "Wertorientierte Steuerung strategischer Allianzen"	239
8.1 Ausgangssituation der <i>Wertallianz</i> und ihrer Muttergesellschaften	239
8.2 Bewertung der strategischen Pläne der <i>Wertallianz</i>	243
8.2.1 Strategische Analysen als Basis für die Wertsteigerungsanalyse	243
8.2.2 Durchführung der Wertsteigerungsanalyse bei der <i>Wertallianz</i>	246
8.2.2.1 Cash-flow Ermittlung	246
8.2.2.2 Beurteilung des verwendeten Kapitalkostensatzes	249
8.2.2.3 Bestimmung eines marktorientierten gewichteten Kapitalkostensatzes für die <i>Wertallianz</i>	251
8.2.2.4 Berechnung des Shareholder Value der <i>Wertallianz</i>	255
8.3 Wertorientiertes strategisches Controlling bei der <i>Wertallianz</i>	256
8.3.1 Plan-Ist-Vergleich des Shareholder Value	256
8.3.2 Analyse auf Ebene der Wertgeneratoren	257
8.4 Wertorientierte Beurteilung eines Projektes zur Stärkung der Wettbewerbsposition der <i>Wertallianz</i>	259
8.5 Wertorientierte Beurteilung strategisch relevanter Szenarien	260
8.6 Beurteilung der <i>Wertallianz</i> aus Sicht der Muttergesellschaften	262
9. Zusammenfassung und Ausblick	265
Literaturverzeichnis	271

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1:	Aufbau der Arbeit.....	8
Abb. 2.1:	Kooperationsformen im Koordinationskontinuum.....	15
Abb. 2.2:	Horizontale, vertikale und diagonale Allianzen.....	27
Abb. 2.3:	Dach-, Pool- und Transfer-Allianzen.....	29
Abb. 2.4:	Horizontale/diagonale strategische Allianz und strategisches Netzwerk.....	33
Abb. 2.5:	Strategische Allianz als Form zwischenbetrieblicher Kooperation.....	34
Abb. 2.6:	Ziele strategischer Allianzen im Kontext wirtschaftlicher und technologischer Veränderungen.....	39
Abb. 3.1:	Strategische Allianzen im Entscheidungskontext der Unternehmensentwicklung.....	48
Abb. 3.2:	Erfolgsfaktoren strategischer Allianzen.....	51, 52
Abb. 3.3:	Grundvoraussetzungen für den Erfolg strategischer Allianzen.....	55
Abb. 3.4:	Wertsteigerungsnetzwerk und Wertgeneratoren.....	61
Abb. 3.5:	Wertorientierte Strategieplanung.....	62
Abb. 3.6:	Bausteine des wertorientierten Managements strategischer Allianzen.....	66
Abb. 4.1:	Kapitalmarkt- und unternehmensbezogene Risiken im Gesamtzusammenhang.....	83
Abb. 4.2:	Wertsteigerungsnetzwerk für strategische Allianzen.....	91
Abb. 4.3:	Bewertungskomponenten zur Berechnung des Shareholder Value im Gesamtzusammenhang.....	103
Abb. 4.4:	Berechnung des (operativen) freien Cash-flow.....	105
Abb. 4.5:	Ermittlung der Eigenkapitalkosten nach dem CAPM.....	114
Abb. 5.1:	Strategische Allianzen im Rahmen von Unternehmens- und Geschäftsfeldstrategien.....	124
Abb. 5.2:	Top-down Planung von unternehmensweiten strategischen Allianzen.....	127
Abb. 5.3:	Bottom-up Planung von geschäftsfeldbezogenen strategischen Allianzen.....	128
Abb. 5.4:	Prozeß der wertorientierten Planung strategischer Allianzen.....	130
Abb. 5.5:	Hypothetische Bildung und Aggregation von strategischen Einheiten.....	134
Abb. 5.6:	Hypothetische Unternehmenslandkarte.....	135
Abb. 5.7:	Kooperationsportfolio.....	140

Abb. 5.8:	Verbindung von Kooperationszielplanung und Kooperationsfeld- planung	141
Abb. 5.9:	Skill Map als Planungsinstrument	148
Abb. 5.10:	Hypothetische Lernagenda	149
Abb. 5.11:	Hypothetische Give and take balance einer Allianz im Flugzeugtriebwerksbau	150
Abb. 5.12:	Beurteilung von Optionen durch strategische Allianzen	157
Abb. 5.13:	Erweitertes Kooperationsportfolio	162
Abb. 5.14:	Typen, Häufigkeit und Erfolg von F&E-Kooperationen	164
Abb. 5.15:	Erweitertes Stufenmodell des <i>Mitsubishi Research Institute</i>	166
Abb. 5.16:	Erfahrungskurve zur Planung mengeninduzierter Kostenvorteile durch eine strategische Allianz	169
Abb. 5.17:	Verbindung von Wertkette und freiem Cash-flow	178
Abb. 5.18:	Kompetenzen von externen Beratern im Kooperationsprozeß	187
Abb. 5.19:	Typischer Vertragsaufbau bei strategischen Allianzen	199
Abb. 6.1:	Wertentwicklung der <i>Systemtechnik GmbH</i> mit Stand-alone Strategie	205
Abb. 6.2:	Die Kooperationsstrategie der <i>Systemtechnik GmbH</i>	206
Abb. 6.3:	Wertsteigerungspotential durch eine strategische Allianz der <i>Systemtechnik GmbH</i>	208
Abb. 6.4:	Profil der <i>Integration AG</i> als Allianzpartner für die <i>Systemtechnik GmbH</i>	210
Abb. 6.5:	Wertsteigungsanalyse der <i>Techniksysteme Allianz</i>	213
Abb. 6.6:	Wertsteigerungspotentiale alternativer Szenarien für die <i>Systemtechnik GmbH</i> aus Sicht der <i>Zukunfts AG</i>	214
Abb. 7.1:	Erfolgsrelevante Informationen im Gesamtzusammenhang	226
Abb. 7.2:	Rollierendes Planungs- und Kontroll-System	228
Abb. 7.3:	Shareholder Value, freier Cash-flow und Wertgeneratoren	230
Abb. 7.4:	Allianzziele, Meilensteine und Wertgeneratoren	232
Abb. 7.5:	Schnittstellenebenen einer strategischen Allianz	233
Abb. 8.1:	Organisation und Führungsstruktur der <i>Wertallianz</i>	241
Abb. 8.2:	Struktur der Langfristplanung der <i>Wertallianz</i>	242
Abb. 8.3:	Weltmarktanteile Gesamtmarkt 1990	245
Abb. 8.4:	Weltmarktanteile relevantes Marktsegment 1990	245
Abb. 8.5:	Cash-flow Schema der <i>Wertallianz</i>	247
Abb. 8.6:	Cash-flow Prognose auf Basis der bestehenden strategischen Pläne	248
Abb. 8.7:	Unternehmensdaten und unlevering der <i>Techno Inc.</i>	253
Abb. 8.8:	Relevering und Berechnung des beta der <i>Wertallianz</i>	254
Abb. 8.9:	Ermittlung der Eigenkapitalkosten der <i>Wertallianz</i> mit dem CAPM	255

Abb. 8.10:	Berechnung des Shareholder Value der <i>Wertallianz</i>	255
Abb. 8.11:	Sensitivitätsanalysen hinsichtlich des beta-Faktors.....	256
Abb. 8.12:	Plan-Ist-Vergleich des Shareholder Value nach einer Kooperationsperiode	256
Abb. 8.13:	Isolierte (ceteris paribus) Simulation der Wertgeneratoren	257
Abb. 8.14:	Wertbeitrag der <i>Service Administration Co.</i>	260
Abb. 8.15:	Auswirkung des Faktors Zeit auf den Shareholder Value der <i>Wertallianz</i> im Vergleich zur Basisstrategie	261
Abb. 8.16:	Negative und positive Auswirkungen einer potentiellen Wettbewerbsverschärfung	262