

Schriftenreihe Managementorientierte Betriebswirtschaft
– Konzepte, Strategien, Methoden –
Herausgeber: Prof. Dr. Dr. h.c. Wolfgang Lück

Michael Henke

Strategische Kooperationen im Mittelstand

**Potentiale des Coopetition-Konzeptes für
kleine und mittlere Unternehmen (KMU)**

Verlag Wissenschaft & Praxis



Strategische Kooperationen im Mittelstand

Schriftenreihe
Managementorientierte Betriebswirtschaft
– Konzepte, Strategien, Methoden –

Herausgeber:

Prof. Dr. Dr. h.c. Wolfgang Lück

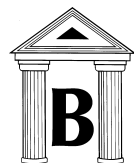
Band 4

Michael Henke

Strategische Kooperationen im Mittelstand

Potentiale des Coopetition-Konzeptes für
kleine und mittlere Unternehmen (KMU)

Verlag Wissenschaft & Praxis



Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Henke, Michael :

Strategische Kooperationen im Mittelstand : Potentiale des Coopetition-Konzeptes für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) / Michael Henke.

– Sternenfels : Verl. Wiss. und Praxis, 2003

(Schriftenreihe Managementorientierte Betriebswirtschaft.

– Konzepte, Strategien, Methoden – ; Bd. 4)

Zugl.: München, Tech. Univ. Diss., 2002

ISBN 3-89673-169-6

Herausgeber: Univ.-Professor Dr. Dr. h.c. Wolfgang Lück
Wirtschaftsprüfer und Steuerberater
Technische Universität München
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre
Accounting – Auditing – Consulting
– Treuhandseminar –
Arcisstraße 21, D-80333 München
Tel. (089) 289-25801 Fax (089) 289-25802

ISBN 3-89673-169-6

© Verlag Wissenschaft & Praxis
Dr. Brauner GmbH 2003
D-75447 Sternenfels, Nußbaumweg 6
Tel. 07045-930093 Fax 07045-930094

Alle Rechte vorbehalten

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Printed in Germany

Abstract

Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) sind vor dem Hintergrund der Globalisierung der Märkte und der damit verbundenen Konzentration großer Unternehmen branchenübergreifend gezwungen, Strategische Kooperationen einzugehen. Dennoch ist festzustellen, daß Kooperationen als wettbewerbs-sichernde Maßnahme immer noch zu selten genutzt werden. Der Grund dafür ist in der offensichtlich geringen Kooperationsbereitschaft und geringen Kooperationsfähigkeit kleiner und mittlerer Unternehmen zu sehen.

Die Bereitschaft zum Eingehen Strategischer Kooperationen kann jedoch durch die Entwicklung eines Verständnisses für Coopetition in kleinen und mittleren Unternehmen gesteigert werden. Kooperative Wettbewerbs-beziehungen (Coopetition) sind charakterisiert durch eine Kombination von Kooperation (Cooperation) und Wettbewerb (Competition). Diese kooperativen Wettbewerbsbeziehungen haben hohe Potentiale zum Abbau der Kooperationshemmnisse kleiner und mittlerer Unternehmen.

Die Fähigkeit kleiner und mittlerer Unternehmen zur Umsetzung des Coopetition-Konzeptes beim Eingehen Strategischer Kooperationen wird analysiert. Dabei wird deutlich, daß die Kooperationsfähigkeit durch die Entwicklung von konzeptionellen Fähigkeiten, organisatorischen Fähigkeiten und Management-Fähigkeiten für komplementäre Beziehungssysteme unter den Bedingungen einer Coopetition in kleinen und mittleren Unternehmen gesteigert werden kann.

Die möglichen Auswirkungen von Bereitschaft und Fähigkeit zum Eingehen Strategischer Kooperationen werden für zwei Branchen, die durch kleine und mittlere Unternehmen geprägt sind, untersucht. Die empirischen Ergebnisse aus der deutschen Brauwirtschaft und der deutschen Biotechnologie-Branche verdeutlichen den engen Zusammenhang von Kooperationsbereitschaft, Kooperationsfähigkeit und Kooperationserfolg: Je höher die Bereitschaft und die Fähigkeit zum Eingehen Strategischer Kooperationen sind, desto positiver müssen die Erfolgsaussichten von Coopetition kleiner und mittlerer Unternehmen beurteilt werden. Der Mittelstand darf diesen spieltheoretisch fundierten und empirisch belegten Zusammenhang nicht ignorieren.

Die Ergebnisse der Arbeit führen zu der zwingenden Handlungsempfehlung für kleine und mittlere Unternehmen, Strategische Kooperationen in Form von Coopetition zur langfristigen Existenzsicherung verstärkt zu nutzen.

Vorwort des Herausgebers

Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) haben in der Bundesrepublik Deutschland eine hohe wirtschaftliche Bedeutung; allerdings sind viele dieser Unternehmen wegen der Globalisierung der Märkte und der damit verbundenen Konzentration großer Unternehmen in ihrer Existenz bedroht. Die Insolvenzanalyse verdeutlicht, daß von den über 32.000 Unternehmensinsolvenzen im Jahr 2001 und von den bis Ende des Jahres 2002 erwarteten 43.000 Unternehmensinsolvenzen hauptsächlich kleine und mittlere Unternehmen betroffen sind.

Vor diesem Hintergrund stellt sich sowohl für die Wissenschaft als auch für die Praxis die Frage, welche Überlebenshilfen kleinen und mittleren Unternehmen aufgezeigt werden können. In dieser Diskussion untersucht Herr Dipl.-Ing. Dr. oec. Michael Henke die spezielle Frage, ob Strategische Kooperationen als wettbewerbsichernde Maßnahmen geeignet sind, die Existenz kleiner und mittlerer Unternehmen zu sichern. Bei dieser Analyse sind Antworten auf Fragen zu Bereitschaft und Fähigkeit kleiner und mittlerer Unternehmen zum Eingehen von Strategischen Kooperationen zu geben.

Der Autor stellt das neue Wettbewerbsmodell von kooperativen Wettbewerbsbeziehungen (Coopetition) – charakterisiert durch die Kombination von Kooperation (Cooperation) und Wettbewerb (Competition) – in den Vordergrund seiner Überlegungen. Es schließt sich die für die Wissenschaft und für die Praxis wichtige Frage an, ob und wie durch die Entwicklung eines Coopetition-Verständnisses die Bereitschaft und damit auch die Fähigkeit zum Eingehen von Strategischen Kooperationen kleiner und mittlerer Unternehmen erhöht werden können.

Die Beantwortung dieser Fragen muß nicht nur spieltheoretisch fundiert, sondern auch empirisch belegt werden. Herr Dr. Henke spannt deshalb in seiner Untersuchung des Coopetition-Konzeptes zunächst einen spieltheoretischen Bezugsrahmen auf, um anschließend in einem Vergleich der deutschen Brauwirtschaft und der deutschen Biotechnologie-Branche Erfahrungswerte aus der Unternehmenspraxis berücksichtigen zu können.

Coopetition wird in der betriebswirtschaftlichen Strategielehre bei der seit Mitte der achtziger Jahre geführten Diskussion über Erscheinungsformen kollektiven strategischen Handelns vernachlässigt. Kleine und mittlere Unternehmen werden in der Betriebswirtschaftslehre schon immer gegenüber den großen Unternehmen stiefmütterlich behandelt.

Diese beiden vernachlässigten Themenbereiche – Coopetition einerseits sowie kleine und mittlere Unternehmen andererseits – werden in der Arbeit von Herrn Dr. Henke zusammengeführt: Strategische Kooperationen in Form von kooperativen Wettbewerbsbeziehungen kleiner und mittlerer Unternehmen.

Der Verfasser entwickelt ein umfassendes und systematisches Coopetition-Konzept zur Steigerung der geringen Kooperationsbereitschaft und der geringen Kooperationsfähigkeit kleiner und mittlerer Unternehmen. Die möglichen Auswirkungen von Bereitschaft und Fähigkeit zum Eingehen Strategischer Kooperationen in der Unternehmenspraxis kleiner und mittlerer Unternehmen werden in einem Branchenvergleich offen aufgezeigt. Die empirischen Untersuchungsergebnisse belegen die bisher vermuteten Erfolgsaussichten von Coopetition in kleinen und mittleren Unternehmen.

Kleinen und mittleren Unternehmen wird mit Hilfe von Ergebnissen aus der deutschen Biotechnologie-Branche verdeutlicht, wie positiv sich eine ausreichende Kooperationsbereitschaft und eine ausreichende Kooperationsfähigkeit auf den Kooperationserfolg auswirken können.

Bei unzureichender Kooperationsbereitschaft und unzureichender Kooperationsfähigkeit müssen dagegen die Erfolgsaussichten von Strategischen Kooperationen im Wettbewerb – wie die Prognosen für die deutsche Brauwirtschaft zeigen – negativ beurteilt werden.

Die Ergebnisse der Arbeit verdeutlichen, daß die langfristige Existenzsicherung von kleinen und mittleren Unternehmen eine verstärkte Nutzung von Strategischen Kooperationen in Form von Coopetition verlangt.

Deshalb sollten sich kleine und mittlere Unternehmen (KMU) der Herausforderung einer verstärkten Nutzung von Strategischen Kooperationen in Form von Coopetition stellen.

München, im Juli 2002

Univ.-Prof. Dr. Dr. h.c. Wolfgang Lück

Vorwort des Verfassers

Kooperative Wettbewerbsbeziehungen (Coopetition) eröffnen dem Mittelstand neue Überlebensperspektiven. Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) können durch den Einsatz von Kooperationen als wettbewerbsichernde Maßnahmen ihre Existenz und damit ihre hohe wirtschaftliche Bedeutung in der Bundesrepublik Deutschland sichern. Um so erstaunlicher ist es, daß kleine und mittlere Unternehmen Strategische Kooperationen noch zu selten eingehen. Es stellt sich daher die Frage, ob und wie die offensichtlich geringe Kooperationsbereitschaft und geringe Kooperationsfähigkeit kleiner und mittlerer Unternehmen gesteigert werden können. Bei der Klärung dieser Frage wurde in der vorliegenden Arbeit über „Strategische Kooperationen im Mittelstand“ der für die Praxis wichtige, in der Wissenschaft bisher allerdings vernachlässigte Coopetition-Ansatz besonders berücksichtigt.

Um Wissenschaft und Praxis gleichermaßen anzusprechen, wurde zum einen ein spieltheoretisch fundiertes Coopetition-Konzept zur Steigerung der Bereitschaft und der Fähigkeit kleiner und mittlerer Unternehmen zum Eingehen Strategischer Kooperationen entwickelt. Zum anderen wurde ein Branchenvergleich durchgeführt, der die Erfolgsaussichten von Coopetition kleiner und mittlerer Unternehmen in der Praxis empirisch belegt.

Kooperative Beziehungen haben auch wesentlich zum erfolgreichen Abschluß meines gesamten Promotionsvorhabens beigetragen. Meinem akademischen Lehrer und Doktorvater, Herrn Prof. Dr. Dr. h.c. Wolfgang Lück, möchte ich an dieser Stelle ganz besonders herzlich danken. Er hat die Dissertation mit wertvollen Ratschlägen und Hinweisen sowie sehr großem Engagement gefördert. Frau Prof. Dr. Dr. Ann-Kristin Achleitner und Herrn Prof. Dr. H. Peter Holzer danke ich herzlich für die Übernahme und kurzfristige Erstellung des Zweitgutachtens und des Drittgutachtens.

Mein Dank gilt auch den zahlreichen Brauereien und Biotechnologie-Unternehmen, die mit ihrer bereitwilligen Beantwortung des Fragebogens zum Gelingen der empirischen Untersuchungen und damit des gesamten Projekts konstruktiv beigetragen haben.

Ebenso danke ich meinen Freunden, allen voran Herrn Dr. Axel Schulte, mit dem ich die Arbeit jederzeit inhaltlich diskutieren konnte. Nicht zuletzt bin ich jedoch meiner Familie zu großem Dank verpflichtet, insbesondere meinen Eltern für ihre immerwährende Unterstützung. Meinen Eltern ist dieses Buch gewidmet.

München, im Juli 2002

Michael Henke

Inhaltsübersicht

	Seite
Inhaltsverzeichnis	XIII
Anhangverzeichnis	XVII
Abbildungsverzeichnis	XVIII
Tabellenverzeichnis	XXI
Abkürzungsverzeichnis.....	XXII
1 Problemstellung und Gang der Untersuchung	1
1.1 Diskrepanz zwischen der in der Wissenschaft erkannten Vorteilhaftigkeit und Notwendigkeit von Strategischen Kooperationen und ihrer zögerlichen Nutzung durch kleine und mittlere Unternehmen in der Praxis.....	1
1.2 Zielsetzung, Aufbau und Ablauf der Untersuchung.....	5
2 Bereitschaft kleiner und mittlerer Unternehmen zum Eingehen Strategischer Kooperationen in Form von kooperativen Wettbewerbsbeziehungen (Coopetition)	7
2.1 Bedeutung der Bereitschaft zum Eingehen Strategischer Kooperationen für kleine und mittlere Unternehmen.....	8
2.2 Hemmnisse der Bereitschaft von kleinen und mittleren Unternehmen zum Eingehen Strategischer Kooperationen.....	22
2.3 Potentiale von kooperativen Wettbewerbsbeziehungen (Coopetition) zum Abbau von Hemmnissen der Kooperationsbereitschaft kleiner und mittlerer Unternehmen.....	32
2.4 Zwischenergebnis: Steigerung der Bereitschaft zum Eingehen Strategischer Kooperationen durch Entwicklung eines Verständnisses für Coopetition in kleinen und mittleren Unternehmen	46

3 Fähigkeit kleiner und mittlerer Unternehmen zur Umsetzung des Coopetition-Konzeptes beim Eingehen Strategischer Kooperationen 49

3.1 Konzeptionelle Fähigkeiten zum Aufbau komplementärer Beziehungssysteme kleiner und mittlerer Unternehmen unter den Bedingungen einer Coopetition 50

3.2 Organisatorische Fähigkeiten kleiner und mittlerer Unternehmen zur Ausgestaltung komplementärer Beziehungssysteme 63

3.3 Management-Fähigkeiten für die praktische Umsetzung von komplementären Beziehungssystemen kooperationsfähiger kleiner und mittlerer Unternehmen..... 79

3.4 Zwischenergebnis: Steigerung der Fähigkeit zum Eingehen Strategischer Kooperationen durch Entwicklung von konzeptionellen Fähigkeiten, organisatorischen Fähigkeiten und Management-Fähigkeiten für komplementäre Beziehungssysteme unter den Bedingungen einer Coopetition in kleinen und mittleren Unternehmen 90

4 Branchenvergleich möglicher Auswirkungen von Bereitschaft und Fähigkeit zum Eingehen Strategischer Kooperationen – Erfolgsaussichten von Coopetition kleiner und mittlerer Unternehmen..... 91

4.1 Konzeption der empirischen Untersuchung zu Kooperationen in der deutschen Brauwirtschaft und zu Kooperationen in der deutschen Biotechnologie-Branche 91

4.2 Kooperationen im Wettbewerb der deutschen Brauwirtschaft 108

4.3 Kooperationen im Wettbewerb der deutschen Biotechnologie-Branche..... 133

4.4 Zwischenergebnis: Erfolgreicher Beitrag von Coopetition zur Existenzsicherung kleiner und mittlerer Unternehmen bei ausreichender Kooperationsbereitschaft und Kooperationsfähigkeit 156

5 Thesenartige Zusammenfassung der Ergebnisse:

Verstärkte Nutzung von Strategischen Kooperationen in Form von Coopetition als zwingende Handlungsempfehlung für kleine und mittlere Unternehmen 159

Anhang..... 165

Literaturverzeichnis 187

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Anhangverzeichnis	XVII
Abbildungsverzeichnis	XVIII
Tabellenverzeichnis	XXI
Abkürzungsverzeichnis.....	XXII
1 Problemstellung und Gang der Untersuchung	1
1.1 Diskrepanz zwischen der in der Wissenschaft erkannten Vorteilhaftigkeit und Notwendigkeit von Strategischen Kooperationen und ihrer zögerlichen Nutzung durch kleine und mittlere Unternehmen in der Praxis.....	1
1.2 Zielsetzung, Aufbau und Ablauf der Untersuchung	5
2 Bereitschaft kleiner und mittlerer Unternehmen zum Eingehen Strategischer Kooperationen in Form von kooperativen Wettbewerbsbeziehungen (Coopetition)	7
2.1 Bedeutung der Bereitschaft zum Eingehen Strategischer Kooperationen für kleine und mittlere Unternehmen.....	8
2.1.1 Definition und terminologische Abgrenzung von Strategischen Kooperationen.....	8
2.1.2 Charakterisierung kleiner und mittlerer Unternehmen gegenüber Großunternehmen	14
2.1.3 Notwendigkeit einer erhöhten Bereitschaft zum Eingehen Strategischer Kooperationen für die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit und zur Existenzsicherung kleiner und mittlerer Unternehmen.....	17

2.2	Hemmnisse der Bereitschaft von kleinen und mittleren Unternehmen zum Eingehen Strategischer Kooperationen.....	22
2.2.1	Traditionelles unternehmerisches Selbstverständnis der oft eigentümergeführten kleinen und mittleren Unternehmen.....	23
2.2.2	Abschreckende Wirkung einer Vielzahl von gescheiterten Kooperationen	26
2.2.3	Unzureichende strategische Ausrichtung vieler kleiner und mittlerer Unternehmen.....	29
2.3	Potentiale von kooperativen Wettbewerbsbeziehungen (Coopetition) zum Abbau von Hemmnissen der Kooperationsbereitschaft kleiner und mittlerer Unternehmen.....	32
2.3.1	Kooperative Wettbewerbsbeziehungen (Coopetition) als Kombination aus Kooperation (Cooperation) und Wettbewerb (Competition).....	32
2.3.2	Chancen von Coopetition zur Erhöhung der Kooperationsbereitschaft kleiner und mittlerer Unternehmen	40
2.3.3	Risiken von Coopetition bei der Erhöhung der Kooperationsbereitschaft kleiner und mittlerer Unternehmen	43
2.4	Zwischenergebnis: Steigerung der Bereitschaft zum Eingehen Strategischer Kooperationen durch Entwicklung eines Verständnisses für Coopetition in kleinen und mittleren Unternehmen	46
3	Fähigkeit kleiner und mittlerer Unternehmen zur Umsetzung des Competition-Konzeptes beim Eingehen Strategischer Kooperationen	49
3.1	Konzeptionelle Fähigkeiten zum Aufbau komplementärer Beziehungssysteme kleiner und mittlerer Unternehmen unter den Bedingungen einer Coopetition	50
3.1.1	Komplementäre Beziehungen zwischen kleinen und mittleren Unternehmen als Ansatzpunkt einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit von Wettbewerbern.....	51
3.1.2	Identifikation geeigneter Kooperationspartner für komplementäre Beziehungssysteme kleiner und mittlerer Unternehmen	56
3.1.3	Konzentration auf kooperative Kernkompetenzen und Komplementaritätskompetenzen kleiner und mittlerer Unternehmen	59

3.2	Organisatorische Fähigkeiten kleiner und mittlerer Unternehmen zur Ausgestaltung komplementärer Beziehungssysteme	63
3.2.1	Entwicklung organisatorischer Routinen der Zusammenarbeit in komplementären Beziehungssystemen.....	64
3.2.2	Schaffung personeller Ressourcen für komplementäre Beziehungssysteme	69
3.2.3	Förderung von Wissensmanagement und organisationalem Lernen zum Ausbau komplementärer Beziehungssysteme	74
3.3	Management-Fähigkeiten für die praktische Umsetzung von komplementären Beziehungssystemen kooperationsfähiger kleiner und mittlerer Unternehmen.....	79
3.3.1	Strategische Planung von kooperativen Wettbewerbsbeziehungen in komplementären Beziehungssystemen	80
3.3.2	Anwendung von Managementstrategien für komplementäre Beziehungssysteme bei der Realisierung von kooperativen Wettbewerbsbeziehungen.....	83
3.3.3	Überwachung von kooperativen Wettbewerbsbeziehungen in komplementären Beziehungssystemen.....	87
3.4	Zwischenergebnis: Steigerung der Fähigkeit zum Eingehen Strategischer Kooperationen durch Entwicklung von konzeptionellen Fähigkeiten, organisatorischen Fähigkeiten und Management-Fähigkeiten für komplementäre Beziehungssysteme unter den Bedingungen einer Coopetition in kleinen und mittleren Unternehmen	90
4	Branchenvergleich möglicher Auswirkungen von Bereitschaft und Fähigkeit zum Eingehen Strategischer Kooperationen – Erfolgsaussichten von Coopetition kleiner und mittlerer Unternehmen.....	91
4.1	Konzeption der empirischen Untersuchung zu Kooperationen in der deutschen Brauwirtschaft und zu Kooperationen in der deutschen Biotechnologie-Branche	91
4.1.1	Zielsetzung und Aufbau der empirischen Untersuchung	91
4.1.2	Methodik der Datenerhebung bei der durchgeführten Untersuchung.....	96
4.1.3	Methodik der Datenauswertung bei der durchgeführten Untersuchung.....	102

4.2	Kooperationen im Wettbewerb der deutschen Brauwirtschaft.....	108
4.2.1	Ausgangssituation und Entwicklungstendenzen von Brauereien als Ansatzpunkt für Kooperationen in der deutschen Brauwirtschaft	108
4.2.2	Kooperationssituation der deutschen Brauwirtschaft.....	113
4.2.3	Konsequenzen der Kooperationsabsichten von Brauereien für die Erfolgsaussichten von Strategischen Kooperationen im Wettbewerb der deutschen Brauwirtschaft	122
4.3	Kooperationen im Wettbewerb der deutschen Biotechnologie- Branche.....	133
4.3.1	Ausgangssituation und Entwicklungstendenzen von Biotechnologie-Unternehmen als Ansatzpunkt für Kooperationen in der deutschen Biotechnologie-Branche.....	134
4.3.2	Kooperationssituation der deutschen Biotechnologie- Branche.....	138
4.3.3	Konsequenzen der Kooperationsabsichten von Biotechnologie-Unternehmen für die Erfolgsaussichten von Strategischen Kooperationen im Wettbewerb der deutschen Biotechnologie-Branche	145
4.4	Zwischenergebnis: Erfolgreicher Beitrag von Coopetition zur Existenzsicherung kleiner und mittlerer Unternehmen bei ausreichender Kooperationsbereitschaft und Kooperationsfähigkeit	156
5	Thesenartige Zusammenfassung der Ergebnisse:	
	Verstärkte Nutzung von Strategischen Kooperationen in Form von Coopetition als zwingende Handlungsempfehlung für kleine und mittlere Unternehmen	159
	Anhang.....	165
	Literaturverzeichnis	187

Anhangverzeichnis

	Seite
Anlage 1: Muster des verwendeten Fragebogens „Kooperationen in der deutschen Brauwirtschaft“	167
Anlage 2: Muster des verwendeten Fragebogens „Kooperationen in der deutschen Biotechnologie-Branche“	175
Anlage 3: Muster des verwendeten Anschreibens an die Brauereien	183
Anlage 4: Muster des verwendeten Anschreibens an die Biotechnologie-Unternehmen.....	185

Abbildungsverzeichnis

	Seite
Abbildung 1: Schematische Darstellung der Untersuchung.....	6
Abbildung 2: Unternehmenszusammenschlüsse nach der Bindungsintensität.....	9
Abbildung 3: Technische, ökonomische und soziale Kooperationsrisiken	28
Abbildung 4: Das Wertennetz eines Unternehmens.....	35
Abbildung 5: Komplementäre Beziehungssysteme unter den Bedingungen einer Coopetition kleiner und mittlerer Unternehmen.....	55
Abbildung 6: Fähigkeit zum Eingehen Strategischer Kooperationen in Form von Coopetition und ihre Ausprägungen.....	90
Abbildung 7: Charakteristische Merkmale der für die empirische Untersuchung ausgewählten Branchen in Deutschland	92
Abbildung 8: Systematische Darstellung der empirischen Untersuchung	94
Abbildung 9: Rechtsformen der Brauereien.....	104
Abbildung 10: Gesamtgetränkeausstoß der Brauereien	105
Abbildung 11: Mitarbeiterzahl der Biotechnologie-Unternehmen.....	106
Abbildung 12: Umsatz der Brauereien im Jahresvergleich	109
Abbildung 13: Umsatzentwicklung der Brauereien im Durchschnitt der letzten 3 Jahre.....	110
Abbildung 14: Existenzbedrohung von Brauereien durch Wettbewerber – heute / in 3 Jahren.....	112
Abbildung 15: Bereitschaft von Brauereien zu Kooperationsmaßnahmen	113

Abbildung 16: Bereitschaft zu Kooperationsmaßnahmen – Brauereien vom Typ 1 (bis 499 Mitarbeiter) / Typ 2 (500 und mehr Mitarbeiter).....	114
Abbildung 17: Bedeutung der Vorteile und Chancen von Kooperationen für Brauereien.....	115
Abbildung 18: Bedeutung der Probleme und Risiken von Kooperationen für Brauereien.....	116
Abbildung 19: Nachfrage nach Komplettlösungen von Brauereien ?	118
Abbildung 20: Mögliche Befriedigung der Nachfrage nach Komplettlösungen von Brauereien in Kooperationen ?	118
Abbildung 21: Bedeutung der Erfolgsfaktoren von Kooperationen für Brauereien.....	119
Abbildung 22: Beurteilung der folgenden Aussage durch Brauereien vom Typ 1 / Typ 2: „Kooperationen haben einen starken Einfluß auf die Steigerung des Unternehmenswertes von Brauereien“	121
Abbildung 23: Kooperationsabsichten von Brauereien in naher Zukunft ..	122
Abbildung 24: Strategische Bedeutung von Kooperationsabsichten der Brauereien vom Typ 1 / Typ 2	124
Abbildung 25: Kooperationspartner von Brauereien.....	125
Abbildung 26: Kooperationsbereiche von Brauereien	129
Abbildung 27: Konkurrenzsituation im Bereich Absatz / Vertrieb	130
Abbildung 28: Beitrag der Kooperationen zur Zielrealisierung von Brauereien	131
Abbildung 29: Umsatzentwicklung der Biotechnologie-Unternehmen im Durchschnitt der letzten 3 Jahre	135
Abbildung 30: Existenzbedrohung von Biotechnologie-Unternehmen durch Wettbewerber – heute / in 3 Jahren	136

Abbildung 31: Geschäftsfelder der Biotechnologie-Unternehmen	137
Abbildung 32: Bereitschaft von Biotechnologie-Unternehmen und von Brauereien zu Kooperationsmaßnahmen.....	138
Abbildung 33: Bedeutung der Vorteile und Chancen von Kooperationen für Biotechnologie-Unternehmen.....	139
Abbildung 34: Bedeutung der Probleme und Risiken von Kooperationen für Biotechnologie-Unternehmen.....	140
Abbildung 35: Nachfrage nach Systemlösungen von Biotechnologie-Unternehmen ?	141
Abbildung 36: Bedeutung der Erfolgsfaktoren von Kooperationen für Biotechnologie-Unternehmen.....	142
Abbildung 37: Beurteilung der folgenden Aussage durch Biotechnologie-Unternehmen und Brauereien: „Kooperationen haben einen starken Einfluß auf die Steigerung des Unternehmenswertes von Biotechnologie-Unternehmen / Brauereien“.....	144
Abbildung 38: Kooperationsabsichten von Biotechnologie-Unternehmen in naher Zukunft.....	145
Abbildung 39: Strategische Bedeutung von Kooperationsabsichten der Biotechnologie-Unternehmen und der Brauereien.....	147
Abbildung 40: Kooperationspartner von Biotechnologie-Unternehmen....	148
Abbildung 41: Kooperationsbereiche von Biotechnologie-Unternehmen	151
Abbildung 42: Konkurrenzsituation im Bereich Forschung und Entwicklung.....	153
Abbildung 43: Beitrag der Kooperationen zur Zielrealisierung von Biotechnologie-Unternehmen	154
Abbildung 44: Beitrag der Kooperationen zur Zielrealisierung – Mittelwerte der Antworten der befragten Biotechnologie-Unternehmen und Brauereien.....	155

Tabellenverzeichnis

	Seite
Tabelle 1: Umschreibung der Größenklassen nach § 267 HGB.....	14
Tabelle 2: Größenklasseneinteilung von Unternehmen.....	15
Tabelle 3: Interaktionstypen kollektiven strategischen Handelns	37
Tabelle 4: Probleme von Coopetition-Vorhaben.....	44
Tabelle 5: Rangfolge der Bundesländer nach der Anzahl der in die Untersuchung einbezogenen Brauereien	98
Tabelle 6: Rangfolge der BioRegionen nach der Anzahl der in die Untersuchung einbezogenen Biotechnologie-Unternehmen	100

Abkürzungsverzeichnis

a.a.O.	=	am angegebenen Ort
Abb.	=	Abbildung
Aufl.	=	Auflage
Biotech	=	Biotechnologie
Biotechs	=	Biotechnologie-Unternehmen
BMBF	=	Bundesministerium für Bildung und Forschung
BWL	=	Betriebswirtschaftslehre
CEO	=	Chief Executive Officer
Diss.	=	Dissertation
ECR	=	Efficient Consumer Response
ELISCOs	=	Entrepreneurial Life Sciences Companies
et al.	=	et alii
EU	=	Europäische Union
F+E	=	Forschung + (und) Entwicklung
GWB	=	Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen
Habil.	=	Habilitation
HGB	=	Handelsgesetzbuch
hl	=	Hektoliter
Hrsg.	=	Herausgeber
i. d. F.	=	in der Fassung
i. d. R.	=	in der Regel
K	=	direkte Konkurrenten

k.A.	=	keine Angabe
KMU	=	kleine und mittlere Unternehmen
MA	=	Mitarbeiter
MBA	=	Master of Science in Business Administration
Mio.	=	Million(en)
n	=	Anzahl der Antworten der befragten Brauereien bzw. Biotechnologie-Unternehmen
No.	=	Number
Nr.	=	Nummer
o.V.	=	ohne Verfasserangabe
p.	=	page
PARTS	=	Players, Added Values, Rules, Tactics, Scope
S.	=	Seite
SME	=	small and medium sized enterprises
SZ	=	Süddeutsche Zeitung
Tab.	=	Tabelle
US	=	United States
USA	=	United States of America
Vgl.	=	Vergleiche
Vol.	=	Volume
ZEW	=	Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung
ZUMA	=	Zentrum für Umfragen, Methoden und Analysen

1 Problemstellung und Gang der Untersuchung

1.1 Diskrepanz zwischen der in der Wissenschaft erkannten Vorteilhaftigkeit und Notwendigkeit von Strategischen Kooperationen und ihrer zögerlichen Nutzung durch kleine und mittlere Unternehmen in der Praxis

Die Wissenschaft betont zwar die Vorteilhaftigkeit von Kooperationen als Handlungsoption für kleine und mittlere Unternehmen (KMU).¹⁾ Die Praxis nutzt jedoch bisher Kooperationen als wettbewerbsichernde Maßnahme eher zögerlich: „Offenbar stehen einer verstärkten Nutzung von Kooperationen und einer Realisierung der damit verbundenen Erfolgspotentiale Hemmnisse entgegen, die einerseits in einer unzureichenden Kooperationsfähigkeit und andererseits in einer geringen Kooperationsbereitschaft der KMU zu sehen sind.“²⁾

Kleine und mittlere Unternehmen haben in der Bundesrepublik Deutschland eine hohe wirtschaftliche Bedeutung: über 99 % aller deutschen Unternehmen sind Klein- und Mittelbetriebe, die über zwei Drittel aller Arbeitnehmer beschäftigen und mehr als die Hälfte des Bruttoinlandsproduktes erwirtschaften.³⁾

-
- 1) Vgl. Staudt, Erich et al.: Kooperation als Erfolgsfaktor ostdeutscher Unternehmen. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung zur Kooperationslandschaft in Ostdeutschland. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1995, S. 1210; Buse, Hans P.: Kooperationen. In: Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe. Größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung. Hrsg. Hans-Christian Pfohl. 3. Aufl. Berlin 1997, S. 443-444.
 - 2) Ebenda, S. 444.
 - 3) Vgl. Piper, Nikolaus: Das Dilemma des Mittelstands. Von Politikern umworben, von der Politik bedroht: Kleine und mittlere Unternehmen prägen die Wirtschaftsstruktur Deutschlands. In: Süddeutsche Zeitung vom 8.04.2002, S. 22; Liedtke, Christa: Kleine und mittlere Unternehmen als Pioniere: Wohlstand, in Tonnen gemessen. Zukunftsfähig ist nur, wer wenig Ressourcen verbraucht. In: Süddeutsche Zeitung vom 27.11.2001, S. V2/18; Lück, Wolfgang: Anforderungen an Mitglieder des Beirats – Ein Beitrag zur Corporate Governance mittelständischer Unternehmen. In: Betriebswirtschaftliche Orientierungshilfen für mittelständische Unternehmen. Gerhard Heim zum 50. Geburtstag. Band 6 der Schriftenreihe des Universitäts-Forums für Rechnungslegung, Steuern und Prüfung. Hrsg. Wolfgang Lück. Karlsruhe 2001, S. 7; Niehues, Karl: Strukturorientierte Unternehmenslehre für Klein- und Mittelbetriebe. In: Der Betrieb 2000, S. 2027; Lück, Wolfgang: Der Mittelstand als Motor der Wirtschaft. In: Band 2 der Schriftenreihe des Universitäts-Forums für Rechnungslegung, Steuern und Prüfung. Hrsg. Wolfgang Lück. Marburg 1993, S. 26-29.

Gerade kleine und mittlere Unternehmen sind aber im Zuge der weltweiten Verschiebung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen einer besonderen Gefährdung ausgesetzt.¹⁾ Die wirtschaftliche Lage von kleinen und mittleren Unternehmen wird immer häufiger als besorgniserregend bezeichnet.²⁾ Der Mittelstand mußte bereits im vergangenen Jahr mit 32.000 Unternehmensinsolvenzen einen neuen ‚Pleiterekord‘ verzeichnen.³⁾

Das Volumen der Unternehmensübernahmen und Unternehmenszusammenschlüsse hat sich in den letzten Jahren vervielfacht.⁴⁾ Es verging „kaum eine Woche ohne die Nachricht von einer neuen Fusion zwischen zwei Großunternehmen. Bemerkenswert ist der steigende Anteil von internationalen Fusionen, in denen sich zwei Unternehmen mit unterschiedlicher nationaler Herkunft gleichberechtigt zusammenschließen. Die Fusionen sind angetrieben durch die Globalisierung der Märkte.“⁵⁾

Es entsteht der Eindruck, als ob die Fusion vor dem Hintergrund der Globalisierung der Märkte das Patentrezept für ein erfolgreiches Bestehen im internationalen Wettbewerb sein könnte. Es stellt sich daher die drängende Frage, ob die aus gesamtwirtschaftlicher Sicht so bedeutenden kleinen und mittleren Unternehmen mit einem vergleichsweise geringen unternehmenspolitischen Spielraum⁶⁾ (zum Eingehen von Fusionen) im internationalen Konzentrationsprozeß überhaupt noch bestehen können.⁷⁾

1) Vgl. Zentes, Joachim und Bernhard Swoboda: Motive und Erfolgsgrößen internationaler Kooperation mittelständischer Unternehmen. Überprüfung kontingenztheoretischer Hypothesen. In: Die Betriebswirtschaft 1999, S. 44.

2) Vgl. beispielsweise Hoppenstedt, Dietrich zitiert nach o.V.: Der Mittelstand gibt Alarm. Präsident Hoppenstedt: „Ein Drittel verdient keinen Cent“. In: Süddeutsche Zeitung vom 29.01.2002, S. 21.

3) Vgl. Kuntz, Michael und Simone Boehring: Auffanglösung für den Kirch-Konzern. Politiker kritisieren Banken wegen Pleitewelle. In: Süddeutsche Zeitung vom 8.04.2002, S. 21.

4) Zu den großen Unternehmensübernahmen mit deutscher Beteiligung zwischen 1997 und 2000 vgl. Thommen, Jean-Paul und Ann-Kristin Achleitner: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht. 3. Aufl. Wiesbaden 2001, S. 78.

Für das Jahr 2002 wird eine neue Welle von Unternehmensübernahmen und Unternehmenszusammenschlüssen erwartet. Vgl. o.V.: Für Verhaltenskodex bei Übernahmen. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 26.11.2001, S. 13.

5) Weizsäcker, Carl C. von: Keine Angst vor Fusionen. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 24.04.1999, S. 15.

6) Vgl. Zentes, Joachim und Bernhard Swoboda: a.a.O., S. 45.

7) Vgl. Weizsäcker, Carl C. von: a.a.O., S. 15.

Die immer schneller voranschreitende Konzentration großer Unternehmen – ob aus nüchternem Kalkül oder einem modischen Trend folgend –¹⁾ zwingt in der marktwirtschaftlichen Ordnung kleine und mittlere Unternehmen, durch Kooperationsverträge ihre Wettbewerbsfähigkeit zu stärken und dadurch einer Verdrängung vom Markt zu begegnen.²⁾ Sind Kooperationen aber tatsächlich eine geeignete strategische Handlungsoption für kleine und mittlere Unternehmen, um auf die Gefährdungen durch die veränderten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen erfolgreich reagieren zu können? Eine Beantwortung dieser Frage setzt eine genauere Analyse der betriebswirtschaftlichen Diskussion zu diesem Thema voraus.

Sowohl in der Praxis als auch in der Wissenschaft ist schon seit längerer Zeit ein großes Interesse an Kooperationen festzustellen. Dieses Interesse äußert sich einerseits in der zu beobachtenden Bedeutungszunahme von Kooperationen zwischen Wettbewerbern³⁾ sowie andererseits in einer Vielzahl von Veröffentlichungen und empirischen Studien zu Kooperationen.⁴⁾

Grundsätzlich ist jedoch festzustellen, daß die Mehrzahl der Untersuchungen nicht auf die Unternehmensgröße bezogen ist. Nur wenige Arbeiten beschäftigen sich mit Kooperationen kleiner und mittlerer Unternehmen, die in der Betriebswirtschaftslehre schon immer gegenüber den großen Unternehmen vernachlässigt werden⁵⁾:

Die stärkere Einbindung von kleinen und mittleren Unternehmen in längerfristige Kooperationen sowie der Wandel von Kooperationstypen und die damit verbundenen Kooperationskrisen lösten in den achtziger Jahren Arbeiten zu Netzwerkorganisationen aus. Es folgten Untersuchungen über Einflußfaktoren auf das Kooperationsverhalten, Erfolgsfaktoren für Kooperationen und darauf aufbauenden Gestaltungsmaßnahmen für

-
- 1) Vgl. Dathe, Johannes: Coopetition – mehr als eine Mode. Selbst Marktrivalen können in hart umkämpften Teilbereichen erfolgreich kooperieren. In: HARVARD BUSINESS manager 1999. Heft 6, S. 22.
 - 2) Vgl. Wöhe, Günter: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 20. Aufl. München 2000, S. 321.
 - 3) Vgl. o.V.: Kooperation mit der Konkurrenz. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 10.05.1999, S. 34.
 - 4) Vgl. Buse, Hans P.: Kooperationen. In: Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe. Größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung. Hrsg. Hans-Christian Pfohl. 3. Aufl. Berlin 1997, S. 442.
 - 5) Vgl. Leffers, Jochen: Auf der Suche nach der verlorenen Gründerzeit. In: Süddeutsche Zeitung vom 21.04.1999, Beilage Nr. 91, S. 1.