



Hochschule **Amberg-Weiden**
für angewandte Wissenschaften
University of Applied Sciences (FH)

HAW

im Dialog

Weidener Diskussionspapiere

**Controlling in virtuellen Unternehmen
-eine Studie-
Teil 2: Auswertung**

**Bärbel Held
Alexander Herzner
Matthias Riedl**

**Diskussionspapier No. 18
Mai 2009**

ISBN 978-3-937804-20-0

Controlling in virtuellen Unternehmen - eine Studie - Teil 2: -Auswertung-

Bärbel Held, Alexander Herzner, Matthias Riedl

Hochschule für angewandte Wissenschaften
Amberg-Weiden
Hetzenrichter Weg 15
92637 Weiden
email: b.held@haw-aw.de

alexander.herzner@me.com

matthias_riedl@arcor.de

Mai 2009

Abstract:

Im Rahmen der Controllingstudie, die vom VDMA Bayern unterstützt wird, wurde der Fragestellung der Kooperationen kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU) in Netzwerken, Verbänden, Interessensgemeinschaften oder virtueller Unternehmen hinsichtlich der Umsetzung strategischer Geschäftsideen, wie z.B. der Erschließung neuer Märkte, aber auch der Steuerung der Kooperationen im operativen Geschäft und der Erfolgssteuerung mittels unterschiedlichster Controllinginstrumente nachgegangen. Dieser Beitrag beinhaltet nun die Auswertung der Studie und gibt einen Ausblick auf das weitere Forschungsvorhaben.

.

In the context of this study by the VDMA Bavaria one supports, the question of co-operation of small and middle enterprises (SME) in networks, federations, interest communities or virtual enterprises regarding the conversion of strategic business ideas, like e.g. the development of new markets, in addition, the controlling of co-operation in the operational business one follows. This contribution contains the evaluation of the study and gives an outlook on the further research project.

L14, L22, L25, L60, M40

Schlüsselwörter: Kooperation, virtuelle Unternehmen, Controlling, KMU's, Supply Chain Management, Instrumente zur Erfolgssteuerung

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|-----------|
| 1. EINFÜHRUNG | 3 |
| 2. BESCHREIBUNG DER UNTERSUCHUNGSMETHODIK..... | 4 |
| 3. AUFBAU DES FRAGEBOGENS | 6 |
| 4. AUSWERTUNG DES FRAGEBOGENS | 7 |
| 4.1. Vorstellung der Untersuchungszielgruppe..... | 7 |
| 4.2. Daten zu den Kooperationen und Instrumenten der Erfolgssteuerung | 11 |
| 4.3. Einschätzungen und Wertungen durch die Unternehmen zu den Kooperationen und Netzwerken und deren Instrumente | 18 |
| 4.4. Fragen zu staatlich initiierten strategischen Kooperationen und deren Erfolgsmessung | 24 |
| 5. ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK..... | 27 |

Literaturverzeichnis

1. Einführung

Seit den späten 80er Jahren des 20. Jahrhunderts erweitern gerade Großunternehmen ihren Handlungsspielraum vor dem Hintergrund verstärkter Globalisierung durch Zukäufe und Zusammenschlüsse mit anderen Unternehmen. Damit wird häufig das Ziel verfolgt, Marktpositionen zu halten oder auszubauen. Mittelständischen Unternehmen bieten sich nicht die gleichen Möglichkeiten angesichts begrenzter finanzieller Mittel und eingeschränkter personeller bzw. materieller Ressourcen. Dennoch war und ist unternehmerische Zusammenarbeit für den Mittelstand kein Fremdwort und es ist zu beobachten, dass seit geraumer Zeit der Mittelstand verstärkt in kooperativen und netzwerkartigen Verbindungen intelligente Chancen des Wachstums sucht. Der Mittelstand tut sich allerdings mit dem dahinter stehenden Managementinstrumenten und Organisationsprinzip grundsätzlich noch schwer, greift es doch erheblich in das Selbstverständnis mittelständischer Betriebe von Selbständigkeit, Unabhängigkeit und geringer Größe ein. Andererseits unterstützt eine partnerschaftliche Zusammenarbeit in Zukunft den Vorteil unternehmerischer Flexibilität, die bisher von den Unternehmen im Alleingang gewährleistet wurde.

Ziel dieser Arbeit soll sein, die Herausforderungen des Controllings bei Kooperationen in Klein- und mittleren Unternehmen, den so genannten KMU's aufgrund der Ableitung von neuen Unternehmensführungsgesichtspunkten zu benennen und schwerpunktmäßig zu beleuchten.

Mittels einer empirisch-qualitativen Forschungsmethodik in Form einer Online-Studie wurde untersucht, welche Koordinationsinstrumente bei der Leistungserstellung in Kooperationen unterschiedlichster Art, speziell in virtuellen Unternehmen und hier fokussiert auf den Mittelstand in der Region Süddeutschland, speziell Nordbayern und angrenzende Regionen, verwendet werden. Hierbei wurde u. a. den Fragen nachgegangen, welche Koordinationsinstrumente sich in den unterschiedlichen organisationsübergreifenden Leistungserstellungsprozessen (Supply Chain) als geeignet, wenig geeignet oder ungeeignet erweisen, ob -und wenn ja- unter welchen Bedingungen eine Selbstabstimmung unter den Kooperationspartnern möglich ist oder ob es einer Koordinationsinstanz bzw. eines Beziehungspromotors bedarf.

Es wurde die Absicht verfolgt, ein genaueres Verständnis über die Koordinations-schwierigkeiten in den Kooperationen und virtuellen Unternehmen und deren erfolgreiche Lösung mittels unterschiedlicher Koordinationsinstrumente zu gewinnen.

Globalisierung bedeutet: Konzentration im Konzernbereich, dem die KMU's wirksam nur durch Kooperationen begegnen können. Diese Kooperationen sind im operativen Geschäft erfolgreich auf dem Weg. Wie messbar erfolgreich sie sind, soll ebenfalls mit dieser Studie erforscht werden.

Die zweite These die damit einhergeht betrifft die Frage der Koordination und Operationalisierung dieser Kooperationen. Traditionelle Steuerungsinstrumente reichen nicht aus, um die Kooperation bzw. den Supply Chain Management-Prozess zu einem strategischen Wettbewerbsvorteil zu entwickeln. Hier soll die Forschungsarbeit, die dann auf den Ergebnissen der Studie aufsetzt, ebenfalls Antwort finden. Resultat wird ein betriebswirtschaftliches Modell sein, welches die Lücke schließt zwischen den politischen Willensbekundungen einer gemeinsamen Zusammenarbeit zwischen Netzwerkpartnern einerseits und den Einzelinteressen der Unternehmen andererseits. Es wird ein Verfahren entwickelt, mit dem die Operationalisierung der gemeinsamen Strategie in ganz konkrete Handlungen, Projekte, Aktivitäten möglich ist, als auch konkret in ihrem Erfolg messbar und steuerbar wird. Dieses Instrument soll an einem konkreten Praxisbeispiel entwickelt und erprobt werden und ist noch nicht Bestandteil dieser Auswertung.

2. Beschreibung der Untersuchungsmethodik

Im ersten Schritt wurde die theoretische und praktische Basis für dieses Projekt geschaffen. Durch intensive Recherche und Analyse des State of the Art zum Einen und der Erstellung von Unternehmensprofilen in der ausgewählten Region zum Anderen, wurde der theoretische Ansatz z.B. zur Typologisierung von Koordinationsinstrumenten gewählt, die Methodologie der folgenden Erhebungsmethode geklärt als auch die möglichen Untersuchungsobjekte beschrieben und ausgewählt. In der Datenbank wurden die Daten von ca. 920 Unternehmen gesammelt und ausgewertet. Die Informationen wurden zum einen über intensive Internetrecherchen zum anderen durch Auswertungen von öffentlich verfügbarem, statistischen Materials der Landesämter und Unterlagen der Industrie- und Handelskammer (IHK) bzw. der Handwerkskammer (HWK) zusammengetragen.

Die Studie wurde als Stichprobenverfahren durchgeführt. Eine Totalerhebung über alle Unternehmen der Region Süddeutschland wäre zu aufwendig gewesen.

Stichproben sind ein Ausschnitt aus der Grundgesamtheit. In einem Stichprobenverfahren wird zuerst festgelegt, wer die Zielgruppe und was der Untersuchungsgegenstand ist. Die ausgewählten Unternehmen zeichnen sich dadurch aus, dass die Größe gemessen an der

Mitarbeiteranzahl und dem Umsatzergebnis einen Querschnitt durch die KMU's der ausgewählten Region widerspiegelt, als auch unterschiedlichste Branchen vertreten sind. Der Untersuchungsgegenstand ist hauptsächlich der Einsatz von Controllinginstrumenten bei Kooperationen in dieser Zielgruppe. Mittels Zufallsauswahl wurde dann eine Teilmenge (662 Unternehmen) aus der Grundgesamtheit (920 Unternehmen) ausgewählt. Diese Teilmenge soll die Zielgruppe bzw. den Untersuchungsgegenstand möglichst realistisch abbilden, d. h. es wird versucht, eine repräsentative Stichprobe zu ziehen. Repräsentativ ist eine Stichprobe dann, wenn ausreichend viele Messergebnisse bzw. Antworten erhoben werden.

Es wurden über einen Zeitraum von zwei Monaten, Januar bis Februar 2009, 662 Unternehmen angeschrieben mit dem angestrebten Ziel mindestens 50 aussagefähige Fragebögen in die Auswertung einbeziehen zu können. Die tatsächliche Gesamtrücklaufquote liegt bei 8,5 %, wobei letztendlich dann auf Grund von Vollständigkeit der Beantwortung des Fragebogens 54 Unternehmen in die Auswertung einbezogen werden konnten, dies entspricht einer Rücklaufquote von 8,2 % gemessen an den 662 angeschriebenen Unternehmen. Es wurden zudem telefonisch geführte Interviews und Nachfragen durchgeführt

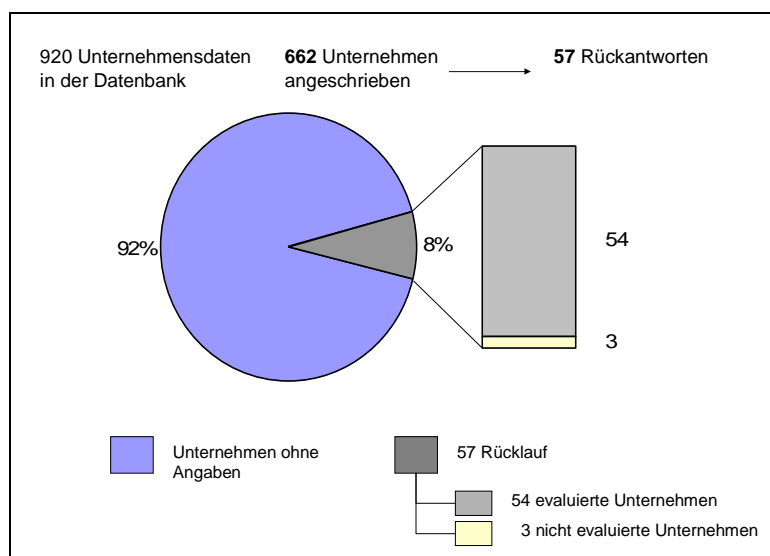


Abbildung 1: Rücklaufquote

Reliabilität, Validität und Objektivität sind entscheidende Aspekte für repräsentative Aussagen, da sie die Basis für zuverlässige, verwertbare und eindeutige Schlussfolgerungen sind.¹

Die Reliabilität ist die Zuverlässigkeit einer Messung, d. h. die Angabe ob ein Messergebnis bei einem erneuten Versuch bzw. einer erneuten Befragung unter den gleichen Umständen

¹ Vgl.: Büning, H.; Trenkler, G. (1994)

stabil ist. Es kann davon ausgegangen werden, dass die Befragung von keinerlei endogenen oder exogenen Zuständen beeinflusst war und diese damit als stabil gelten als auch die Fragestellungen als reliabil eingestuft werden können.

Die Validität gibt die Eignung einer Frage oder eines Messverfahrens bezüglich ihrer Zielsetzung an. Die Zielsetzung bestand darin mindestens 50 beantwortete Fragebögen in die Auswertung einbeziehen zu können. Rücklaufquoten von 3-10% sind gängige Rücklaufquoten bei Befragungen in Unternehmen. Um diese zu erreichen wurden über 660 KMU's angeschrieben.

Die Objektivität von Fragen oder Messverfahren ist gegeben, wenn die Antworten bzw. Messwerte unabhängig vom Interviewer bzw. Prüfer sind. Die Unabhängigkeit des Interviewers ist durch die hohe Anonymität der Befragten (anonymes Online-Verfahren) gegeben.

3. Aufbau des Fragebogens

Der Fragebogen, bestehend aus 33 Fragen wurde in vier Teilbereiche untergliedert. Der erste Teil, der insgesamt aus sieben Fragen besteht, betrifft Strukturfragen zu den Unternehmen, wie Größe, Umsatz, Branche, Existenzdauer, Rechtsform usw. Sie sollten ein grobes Abbild geben, um welchen Typ von Unternehmen es sich bei den Befragten handelt um dann die Ergebnisse adäquat einordnen zu können. Hier konnten sich die Unternehmen in der Regel durch Ankreuzen aus einem Angabenangebot und der Möglichkeit einer freien Antwort äußern.

Im zweiten Teil des Fragebogens, der sich insgesamt aus 10 Fragen zusammensetzte, wurden Angaben zu den Kooperationsformen, dem Tätigkeitsfeld, dem Anlass und der Zielstellung der Zusammenarbeit, der konkreten Steuerung der Kooperation, der Erfolgsteuerung und nach Instrumenten zur Erfolgssteuerung, der organisatorischen Stellung der Kooperation im Unternehmen als auch der Integration in das Rechnungswesen erhoben. Die Probanden konnten entweder durch ja/ nein –Antworten oder durch Ankreuzen ihre Angaben tätigen.

Der dritte Teil, der sich insgesamt auch aus 10 Fragen zusammensetzte, deckte zum einen Trendfragen, Einschätzungsfragen zu den Kooperationen nach Wichtigkeit, Wertigkeit etc., als auch Fragen nach betriebswirtschaftlichen Modellen im Kontext zu dieser Kooperation und deren Wichtigkeit und Wertigkeit ab. Hier antworteten die Unternehmen ebenfalls durch Ankreuzen und der Möglichkeit freie Antworten zu geben. Hierzu gab es dann auch in nachfolgend geführten Interviews die meisten Rückfragen und Erklärungsfragen.

Der letzte Teil des Fragebogens, bestehend aus 6 Fragen, beinhaltete Fragen zu strategischen Kooperationen, Netzwerken, Fördermitteln, staatlich angeregten Kooperationen und deren

Erfolg bzw. Erfolgsmessung, nach politischen und staatlich geförderten Netzwerken und Fragen der strategischen Planung in diesen Netzwerken. Hier mussten zum Teil freie Beurteilungen abgegeben werden, Einschätzungen geäußert werden als auch Antworten durch Ankreuzen gewählt werden. Außerdem wurden die Unternehmen danach befragt, ob sie bereit wären, am dritten Teil des Forschungsprojektes zur Entwicklung eines konkreten Modells zur Steuerung von Unternehmenskooperationen und virtuellen Netzwerken, als Interviewpartner zur Verfügung zu stehen.

4. Auswertung des Fragebogens

Im Folgenden werden die Antworten der Probanden unterteilt in die vier Rubriken der Online-Befragung: Strukturdaten bzw. Vorstellung der Untersuchungszielgruppe, Daten zu Kooperationen und Steuerungsinstrumenten, Einschätzungen und Wertungen durch die Unternehmen zu Kooperationen und Netzwerken, Fragen zu strategischen Kooperationen dargestellt und kommentiert bzw. bewertet.

4.1. Vorstellung der Untersuchungszielgruppe

Eine wichtige Frage um Unternehmen richtig einordnen zu können ist jene nach dem Umsatz. 30% der Befragten geben einen Umsatz unterhalb der 10 Mio. € Marke an. Bei 28% der befragten Unternehmen liegt der Umsatz zwischen 10 und 25 Mio. €. Zwischen 25 und 50 Mio. € befindet sich der Umsatz bei 18% der Teilnehmer und bei weiteren 11% zwischen 50 und 100 Mio. €. Jenseits der 100 Mio. € Umsatzschwelle befinden sich 13% der an der Befragung Teilnehmenden.

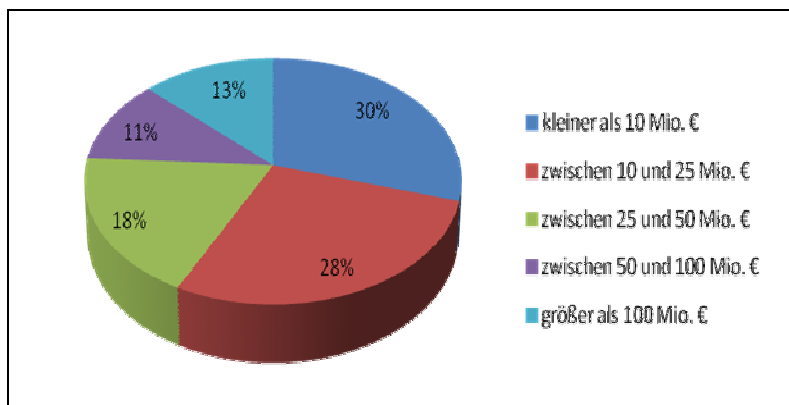


Abbildung 2: Einteilung der Unternehmen nach Umsatz im Jahr 2008

Mit der nächsten Frage wurde die Branchenzugehörigkeit der teilnehmenden Unternehmen abgefragt. Dabei ordneten sich 56% der Industrie und Produktion und 20% explizit dem Automobilssektor zu. Der Rest der Befragten sehen ihr Unternehmen im Dienstleistungssektor

(7%), Handel & Vertrieb (6%), High Tech Branche (6%), Medien & Information/Kommunikation (4%) und Gesundheitswesen (2%). Es konnte somit das Ziel, eine ausgewogene unterschiedliche Branchenzugehörigkeit in die Studie einbeziehen zu können erreicht werden. Die Branchenzugehörigkeit ist ein Abbild der in der Region Nordbayern angesiedelten KMU's. Die Zugehörigkeit zu 56% an Industrie und Produktion ist typisch.

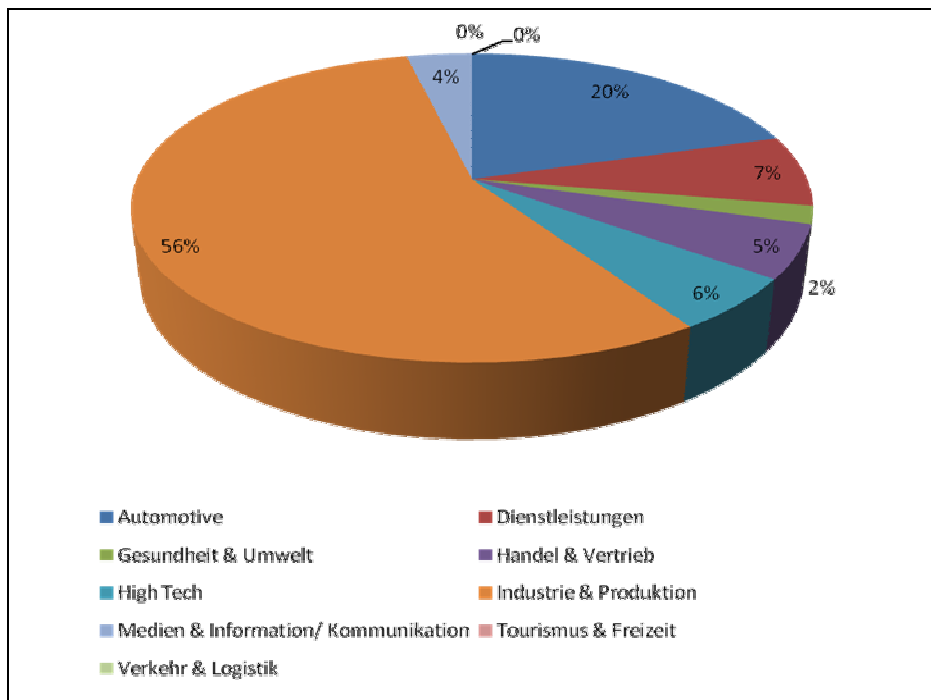


Abbildung 3: Branchenzugehörigkeit

Darauf folgend wurde nach der Rechtsform der Unternehmung gefragt. Dabei gaben 59% der Befragten an ihr Unternehmen als GmbH zu führen, 24% als eine GmbH & Co. KG und weitere 7% als eine Aktiengesellschaft. Darüber hinaus fielen weitere 2% jeweils auf die Kommanditgesellschaft und die Offene Handelsgesellschaft.

Die vierte Frage beschäftigte sich mit der Existenzdauer der Unternehmen. Zwei Drittel der Unternehmen können dabei auf eine über 25-jährige Unternehmensgeschichte zurück blicken. Das übrige Drittel teilt sich mit 27% auf eine Unternehmenshistorie mit einem Zeitfenster von 5 bis 25 Jahren und mit 7% auf eines mit 1 bis 5 Jahren auf. Auch hier zeigt sich eine gute statistische Verteilung, die für die Auswertung gut geeignet ist.

In der Einführung zur Thematik wurde angeführt, dass sich kleine und mittlere Unternehmen wohl schwerer tun, Kooperationen einzugehen, da sich diese schwer einordnen lassen in die bestehenden Besitzverhältnisse und diese doch erheblich in das Selbstverständnis mittelständischer Betriebe von Selbständigkeit, Unabhängigkeit und geringer Größe eingreifen. Um diese These untersuchen zu können wurde nach den Besitzverhältnissen gefragt. 77% der Probanden gaben an mehrheitlich im Familienbesitz zu stehen.

Eine wichtige Frage um die Größe der befragten Unternehmen festzustellen ist die nach den Mitarbeitern. Folgende Angaben wurden hierzu gemacht.

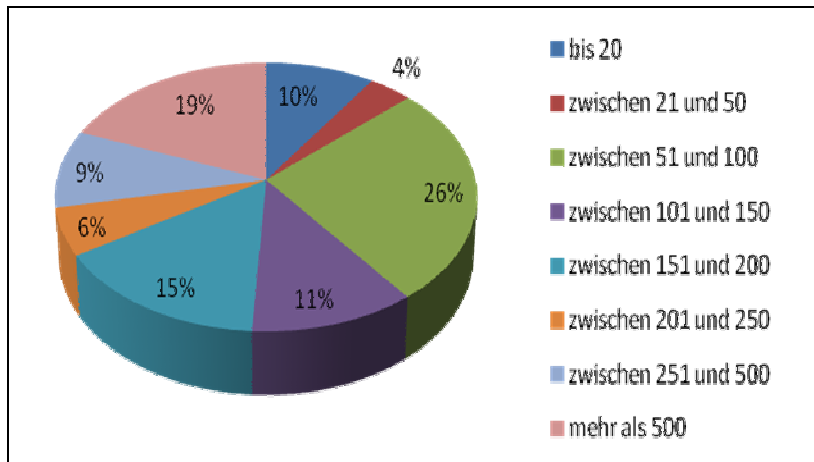


Abbildung 4: Größe der Unternehmen nach Mitarbeiterzahlen

13% führen unter 50 Mitarbeiter, 37% zwischen 51 und 150 Mitarbeiter, 21% zwischen 151 und 250 Mitarbeiter, 9% zwischen 251 und 500 Mitarbeiter und 19% mehr als 500 Mitarbeiter.

99% aller Unternehmen in Deutschland zählen zu den KMU. Sie erwirtschaften ca. 40% der steuerpflichtigen Umsätze und leisten knapp die Hälfte des Bruttoinlandproduktes². Der Begriff KMU ist dabei nicht einheitlich definiert. In dieser Befragung definiert sich dieser nach der seit 2005 geltenden Klassifikation gemäß der Europäischen Kommission (2003), Empfehlung 2003/361/EG

| Unternehmenskategorie | Zahl der Mitarbeiter | Umsatz (Mio. Euro) | Bilanzsumme (Mio. Euro) |
|-----------------------|----------------------|--------------------|-------------------------|
| mittelgroß | Bis zu 250 | Bis zu 50 | Bis zu 43 |
| klein | Bis zu 50 | Bis zu 10 | Bis zu 10 |
| Kleinstunternehmen | Bis zu 10 | Bis zu 2 | Bis zu 2 |

Relativ bekannt ist auch die folgende vom Institut für Mittelstandsforschung (IfM) in Bonn³ entwickelte Klassifikation zur Einteilung von Unternehmen.

| Unternehmensgröße | Anzahl der Beschäftigten | Umsatz in Euro |
|-------------------|--------------------------|------------------|
| groß | 500 und mehr | 50 Mio. und mehr |
| mittel | 10 bis 499 | 1 bis 50 Mio. |
| klein | Bis zu 9 | Bis zu 1 Mio. |

Anzumerken ist, dass die vorliegende Controllingstudie die Anzahl der Beschäftigten als alleiniges Klassifizierungsmerkmal zugrunde liegt. Legt man die IfM-Kriterien zugrunde, so

² Vgl.: Günterberg/Kayser (2004)

³ Vgl.: Gutenberg/ Kayser (2004), S. 3

haben an der Studie 44 kleine und mittlere Unternehmen – also Unternehmen mit bis zu 500 Beschäftigten teilgenommen und 10 Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten. Im Einzelnen beträgt der Anteil der Unternehmensstandorte mit

- Weniger als 20 Beschäftigten 5 Unternehmen
- Mehr als 20 aber weniger als 50 Beschäftigte 2 Unternehmen
- Mehr als 50 aber weniger als 200 Beschäftigte 29 Unternehmen
- Mehr als 200 aber weniger als 500 Beschäftigte 8 Unternehmen
- Mehr als 500 Beschäftigte 10 Unternehmen.

Abschließend des allgemeinen Teils wurde weiter nach der örtlichen Präsenz der Unternehmen gefragt.

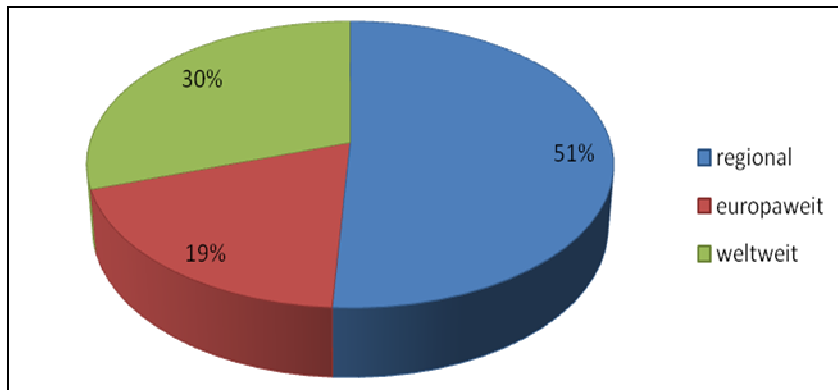


Abbildung 5: Standortverteilung

Dabei gaben 51% an, dass sie regional aufgestellt seien. Regional bedeutet im Falle dieser Befragung Süddeutschland. 19% sind europaweit präsent, während 30% weltweit Standorte halten. Jene Unternehmen die nicht selbstständig weltweit operieren, geben vereinzelt an, dass sie mit weltweit eigenständigen Partnerfirmen kooperieren beziehungsweise die Integration in internationale Konzerne beispielsweise im Vertrieb nutzen.

Zusammenfassend kann zum ersten Teil der Studie festgestellt werden, dass die Unternehmen, die sich letztendlich an der Controllingumfrage beteiligt haben eine repräsentative Stichprobe ergeben. Die ausgewählten Unternehmen zeichnen sich dadurch aus, dass die Größe gemessen an der Mitarbeiteranzahl und dem Umsatzergebnis einen Querschnitt durch die KMU's der ausgewählten Region widerspiegelt, als auch unterschiedlichste Branchen vertreten sind.

4.2. Daten zu den Kooperationen und Instrumenten der Erfolgssteuerung

Um bei allen an der Studie teilnehmenden Unternehmen ein gleiches Begriffsverständnis zu erzeugen wurden die Begriffe Kooperation, virtuelle Unternehmen, Arten von Kooperationen vorab definiert. Wichtig war, dass hiermit keine traditionellen Supplierbeziehungen gemeint waren.

Unter einer Kooperation (Zusammenarbeit, Mitwirkung) ist das freiwillige Zusammenwirken von Handlungen zweier oder mehrerer Unternehmen, die rechtlich selbständig bleiben zu verstehen. Die Kooperation führt zum Nutzen für alle Beteiligten. (win-win).

In einer Kooperation geben die beteiligten Unternehmen aber einen Teil ihrer wirtschaftlichen Souveränität ab.

Eine Virtuelle Organisation (VO) ist eine Form der Organisation, bei der sich rechtlich unabhängige Unternehmungen und/oder auch Einzelpersonen virtuell (meist über das Internet) für einen gewissen Zeitraum zu einem gemeinsamen Geschäftsverbund zusammenschließen. Gegenüber Dritten bzw. Auftraggebern tritt das Virtuelle Unternehmen wie ein einheitliches Unternehmen auf. Durch die Virtualität ist der physische Standort der einzelnen Teilnehmer nicht von Bedeutung. Es wird hierbei versucht die Wertschöpfungskette durch kooperative Zusammenarbeit von Partnern mit spezifischen Kernkompetenzen zu optimieren und dadurch besonders kundenorientierte und wettbewerbsfähige Leistungserstellung zu erreichen. Zu den Kooperationsarten wurden grundsätzlich

- a) synergetische Kooperation: Es wird etwas Neues geschaffen, was das einzelne Unternehmen alleine nicht kann (z.B. F&E) und
 - b) additive Kooperation: Teile der Wertschöpfung (von Beschaffung, Produktion oder Absatz oder Marketing) werden zusammengefasst, um somit Optimierungen (Kosten, Bekanntheitsgrad, Kunden, Markt) zu erreichen,
- gezählt.

45% der befragten Unternehmen zählen die kooperative Zusammenarbeit zu den synergetischen Kooperationen, während die übrigen 55% zu Optimierungszwecken Teile der Wertschöpfungsketten zusammenlegen.

Um ein einheitliches Verständnis zu den Organisationsformen der Kooperationen zu erzeugen, die mit der Befragung hauptsächlich untersucht werden sollten, wurden auch diese definiert und beschrieben.

Generell wurden verschiedene Organisationsformen vorweg gestellt.

- Gelegenheits"gesellschaft" (gelegentliche Zusammenarbeit)
- Interessengemeinschaft oder Arbeitsgemeinschaft, Arbeitskreis
- Kartelle (Ein Kartell ist eine Vereinbarung von Unternehmen, die den Wettbewerb beschränkt.)
- Gemeinschaftsunternehmen / Joint Venture
- Intersektorale Kooperationen (z. B. Sustainability-Netzwerke) (Partner außerhalb der Unternehmensgruppe werden in die Kooperation eingebunden)
- virtuelle Kooperation
- Projektkooperation.

Auf die Frage um welche Art von Kooperation es sich handelt, antworteten 26%, dass es sich um projektbezogene Kooperationen und weitere 26%, dass es sich um gelegentliche Zusammenarbeiten handelt. 20% sprechen über ihre Zusammenarbeit von einer intersektoralen Kooperation, was bedeutet dass hier Partner von außerhalb der Unternehmensgruppe in die Kooperation mit eingebunden werden. Darüber hinaus befinden sich 18% in Gemeinschaftsunternehmen beziehungsweise Joint Ventures, während zehn Prozent der Befragten Interessengemeinschaften oder Arbeitsgemeinschaften als Organisationsform ihrer Kooperation angaben.

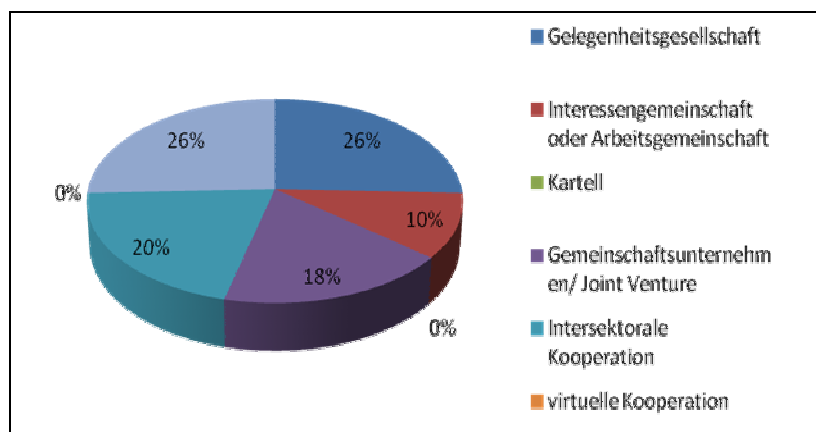


Abbildung 6: Organisationsformen der befragten Unternehmen

Aus dieser Frage lässt sich ableiten, dass die allgemeinen Ausführungen im theoretischen Schrifttum zu virtuellen Unternehmen auf die Region in Süddeutschland wohl noch nicht zutreffen. Im Schrifttum heißt es z.B. „Virtuelle Unternehmen sind vor allem für kleine und mittelständische Unternehmen interessant. Sie können sich auf ihre individuellen Kernkompetenzen konzentrieren und mit anderen Unternehmen, die sich wiederum auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren, im engen Verbund aufgabenorientiert zusammenarbeiten.“

Durch die enge Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen

- verfügt jedes Unternehmen innerhalb dieses Verbundes über ein höheres Potenzial an Ressourcen und Kompetenzen und über mehr Kapazität, als es in seinem Kernbereich als rechtliche Unternehmenseinheit besitzt;
- können virtuelle Unternehmen schneller und flexibler auf Kunden- und Marktanforderungen reagieren, da sie das virtuelle Unternehmen in Abhängigkeit von Markt- und Kundenanforderungen individuell konfigurieren.“⁴

Kein einziges Unternehmen dieser Untersuchung gibt an, als Virtuelles Unternehmen aufzutreten. Projektkooperationen führen über ein Viertel der Befragten durch und ein weiteres Viertel spricht von gelegentlichen Zusammenarbeiten. Fast ein weiteres Viertel hat Partner von außerhalb der Unternehmensgruppe in die Kooperation mit eingebunden. 10% geben an, in Interessengemeinschaften oder Arbeitsgemeinschaften zusammenarbeiten. Damit ist die These der Controllingstudie, die die Autoren aufgestellt haben bestätigt, dass es sich bei den Kooperationen der untersuchten KMU's überwiegend eher um Projektkooperationen und Arbeitsgemeinschaften handelt. Diese These unterstellend wurden die weitergehenden Fragen auch unter diesem Kontext formuliert und spiegeln sich vor allem dann im letzten Teil der Studie wider.

Eine weitere Frage bezog sich erneut auf Art und Organisation der Kooperation, diesmal jedoch in Bezug auf die einzelnen Segmente innerhalb der Wertschöpfungskette. Hier sollte untersucht werden, welcher Teil der Wertschöpfung vor allem für Kooperationen geeignet ist. Die These die hier unterstellt wurde, dass Logistik, Vertrieb und Forschung und Entwicklung den größten Anteil einnehmen würden, hat sich hier nicht bestätigt. Auch hier konnten die Probanden die Einordnung in synergetische, additive oder keine Kooperation vornehmen. Auffallend geringe Kooperationsdichte konnte in der Outbound-Logistik festgestellt werden. Der Anteil derer ohne Kooperation liegt hier bei 84%. Bei der Inbound-Logistik hingegen gaben knapp 27% an mit Partnern additiv kooperativ zusammen zu arbeiten, während 69% aber auch hier parallel zu Outbound-Logistik keine Kooperation betreiben. Im Bereich der Beschaffung stellen sich die Ergebnisse der Untersuchung etwas ausgeglichener dar. Hier geben 35% synergetische, 27% additive und 38% keine Kooperation zu haben an. Für den Teil der Produktion geben 31% additive und 24% synergetische Zusammenarbeit an. Somit wird in der Produktion die höchste additive Kooperation von allen Wertschöpfungssegmenten betrieben. Im Segment des Vertriebes halten sich die beiden Kooperationsarten die Wage mit

⁴ Zmija, Marcus (2002), S. 32

jeweils 27%. Während im Personalmanagement in Relation eher weniger Kooperationen betrieben werden, auf beide Arten fallen jeweils zwischen 13% und 15%, wird in Forschung und Entwicklung über die Hälfte in Kooperation gearbeitet. Zu den synergetischen Kooperationen zählen 29% ihre Zusammenarbeit, 24% zur additiven Kooperation. Auch das Marketing wurde in der Befragung thematisiert. So gaben 27% synergetische, 20% additive und 53% keine Kooperation in diesem Bereich an.

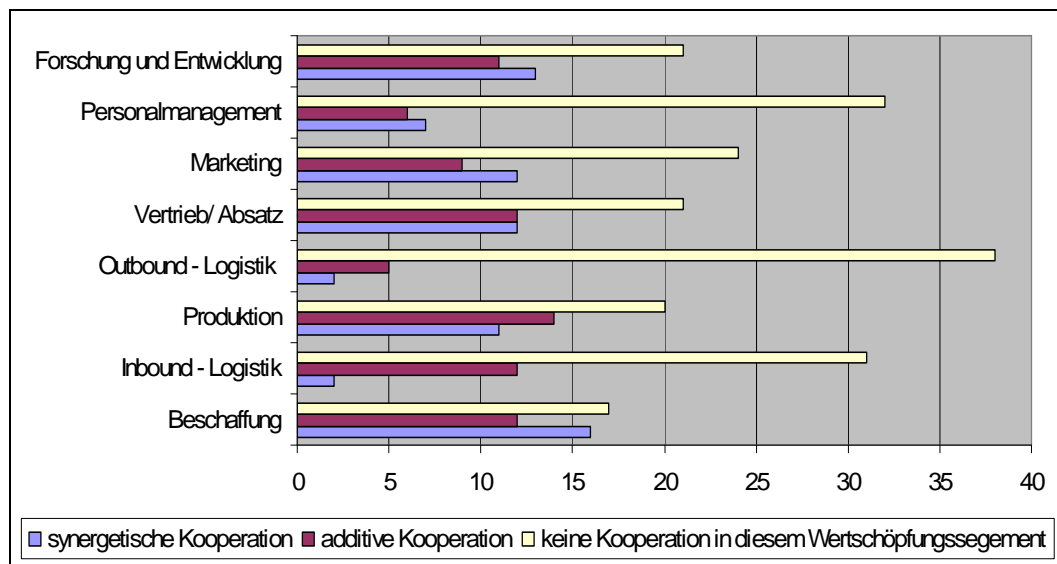


Abbildung 7: Anteil der Kooperationen in den Wertschöpfungsaktivitäten

Grundsätzlich kann hier festgehalten werden, dass sich alle Aktivitäten der Wertschöpfungskette zu Kooperationen eignen. Einhergehend mit der Antwort der Probanden überwiegend Projektkooperationen durchzuführen geht hier die Antwort einher, die Produktion als hauptsächlichste Aktivität gemeinsam zu betreiben, wobei Forschung und Entwicklung überwiegend synergetisch stattfindet, wie auch die Aktivitäten innerhalb der Beschaffung.

Weiter wurde das geographische Gebiet abgefragt über welches sich die Kooperation bei den Unternehmen erstreckt. Dabei gaben 44% eine regionale, 33% eine europaweite und 23% eine weltweite Zusammenarbeit an.

Im Zusammenhang damit wurde die Frage gestellt wie sich das Zustandekommen der Kooperationen gestaltet. Dabei sagten 42% der Probanden, dass sie in dauerhafter Zusammenarbeit stehen, in periodischer Zusammenarbeit sehen sich 16% und von ad hoc – Zusammenschlüssen sprechen 20% der Befragten. Von systematischen Zusammenarbeiten sprechen weitere 26%.

Eine der interessantesten Fragen für die weitere Modellentwicklung war die Frage nach den Motivatoren beziehungsweise dem Anlass oder dem Ziel einer Kooperation für die

Unternehmen. Die Untersuchung ergab ein sehr breit gefächertes Portfolio was zeigt, dass durchaus verschiedene Motivationsgründe eine Rolle spielen. Im Durchschnitt gaben die Probanden aber vier verschiedene Gründe an. Spitzenreiter sind mit nicht all zu großem Abstand die beiden Ziele Umsatzsteigerung und Kostenoptimierung mit jeweils 15%, gefolgt von den Skaleneffekten welche durch Kooperationen erreicht werden wollen, die dann auch in die Kostensenkungspotenziale einfließen, mit 12%. Markterweiterung im Sinne der Produkt-Markt- Matrix nach Ansoff und Produktentwicklung wurden mit jeweils 10% als Anlass bzw. Ziel einer Kooperation von den befragten Unternehmen genannt. Die übrigen nun als Aufzählung: Expansion (9%), Partizipation an kostenaufwendiger Technologie (8%), Spezialisierung ausbauen und festigen (6%), Erhöhung des Bekanntheitsgrades (6%), Neuausrichtung des Unternehmens (5%) und Differenzierung (4%). Hiermit bestätigt sich die These, dass Kooperationen in erster Linie genutzt werden, um Kostensenkungspotenziale zu erschließen und um Umsatzpotenziale auszubauen. Markterweiterung als auch Produktentwicklungen sind hierbei als die gängigsten Strategien genannt.

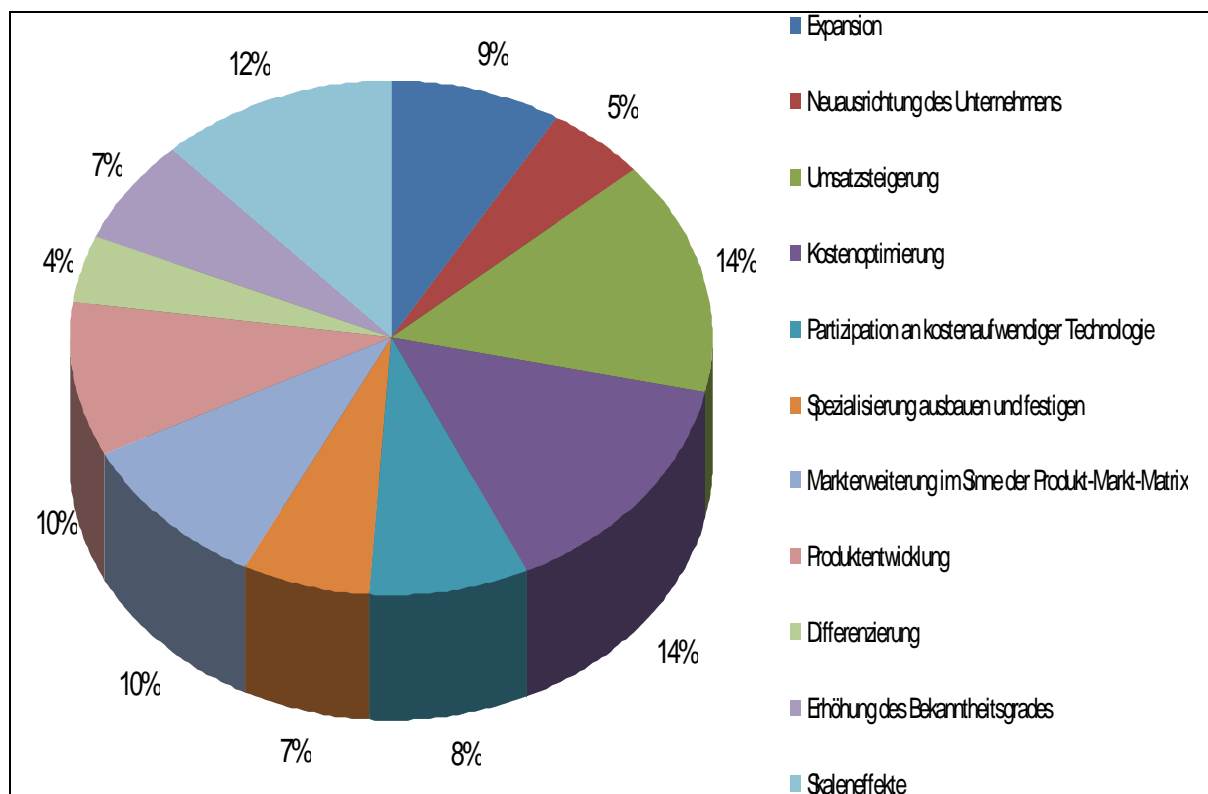


Abbildung 8:Gründe für Kooperationen

Die Frage 15 betraf die Untersuchung zu den Strukturen der Kooperation. Hier sollte herausgefunden werden, ob es sich um traditionelle hierarchische Strukturen oder moderne polyzentrische Strukturen handelt. Zu letzteren hätten strategische Partnerschaften und virtuelle Unternehmen gezählt. 70% der Unternehmen gaben an, dass in ihrer Kooperation

kein Hierarchiegefüge existiert. Hierarchiegefüge meinte hier, dass eines der Unternehmen als fokales Unternehmen fungiert und somit an der Spitze steht. Es kann also davon ausgegangen werden, dass die Kooperationen eher durch dezentrale Wertschöpfungsketten ohne dominierende Akteure im Sinne einer Selbstorganisation und –Koordination gesteuert werden, dass die Kooperation auf gegenseitige Verantwortung und Vertrauen beruht und durch komplexe Arbeit auf organisatorischer Ebene gekennzeichnet ist. 73% der Befragten legen ihrer Aussage nach vertragliche Ausgestaltungen ihrer Kooperation zugrunde.

Auf die Frage nach den internen Organisationen wurde wie folgt geantwortet. Die Frage hinsichtlich der organisatorischen Stellung der Kooperation im Unternehmen beantworteten 27% der Befragten die Kooperation in eine Linienorganisation, 12% in eine Stabsorganisation und 8% in einer Matrixorganisation organisiert zu haben. Die überwiegende Mehrheit mit 53% gab jedoch an, dass der Controller direkt an die Geschäftsführung berichtet.

Auf die Frage, welche Informationen hauptsächlich zur planerischen Ausgestaltung gemacht werden, gaben 52% von den Befragten an, die Kooperation auf planerische Ausgestaltungen hinsichtlich Umsatz beziehungsweise Marge zu stützen. Um die Plausibilität der Antworten zu überprüfen wurde dann in diese Richtung nochmals gefragt. Diesmal bezog sich die Frage allerdings auf planerischen Ausgestaltungen hinsichtlich einer langfristigen Strategie zu Wachstum. Solche der Kooperation zugrunde liegen zu haben konnten 52% bejahen.

Die nun folgenden Fragen beschäftigten sich mit der Steuerung der Kooperation, den Instrumenten dazu, der Einordnung in das Rechnungswesen des Unternehmens und der Einordnung von möglichen genutzten Controllinginstrumenten.

Dieser Teil war besonders wichtig, um einen Bedarf an Instrumenten festzustellen oder auch nicht. Nachdem auch die einzelnen Werkzeuge, Methoden, Instrumente im Kontext zur Kooperation abgefragt wurden, konnte hieraus geschlussfolgert werden, ob ein Modell zur Erfolgssteuerung von Kooperationen nötig ist.

Interessant war hierbei auch der Erkenntnisgewinn hinsichtlich der Rolle des Controllers innerhalb der Kooperation. Die These die hier unterstellt wurde war, dass die Kooperationen überwiegend vom Controller überwacht werden, dass es aber ein eigenes Projektmanagementteam gibt, welches die Kooperation operativ aussteuert. Keine These wagten die Autoren zur übergreifenden Kooperationssteuerung.

Die Beantwortung der Frage zeigte dann allerdings eine durchaus gemischte Art der Kooperationssteuerung. Auffallend hierbei ist, wie wenig der Erfolg tatsächlich operativ über Kennzahlen angesteuert wird als auch die untergeordnete Rolle, die der Controller hierbei einnimmt. Die Antwort zur Koordination nach strategischen Zusammenarbeiten erstaunt

wenig, haben doch nach aktuellen Studien 75% aller Unternehmen Schwierigkeiten, ihre strategischen Planungen auch wirklich operativ umzusetzen und zu kontrollieren.⁵

In der Studie wurden die Probanden demnach gefragt, inwieweit der Erfolg der Kooperation tatsächlich operativ gesteuert wird. Dabei gaben 18% an, dass die Kooperation strategisch und daher schwer messbar sei und so gaben ebenfalls 18% an, die Kooperation nicht separat zu steuern. 13% hingegen geben an eine Person, beispielsweise den Controller, beauftragt zu haben, den Erfolg zu steuern. Dass der Erfolg gemeinsam mit dem Kooperationspartner kontrolliert wird, geben 12% der befragten Unternehmen an. Jeweils 10% der Probanden gaben an, dass die Kooperation dem Projektcontrolling unterliegt beziehungsweise dass Mitarbeiter, welche in der Kooperation tätig sind als eigene Projektstelle arbeiten. 9% der Unternehmen steuern den Gewinn über Kennzahlen, wie Umsatz und Rendite, die dem Projekt zuzuordnen sind. Jeweils weitere 5% geben jeweils an, die Kooperation als separate Kostenstelle zu behandeln und abzurechnen beziehungsweise über Kennzahlen der Kosteneinsparung die durch die Kooperation erreicht werden können den Gewinn zu steuern.

Bei der Beantwortung der Frage konnten auch Mehrfachantworten gegeben werden.

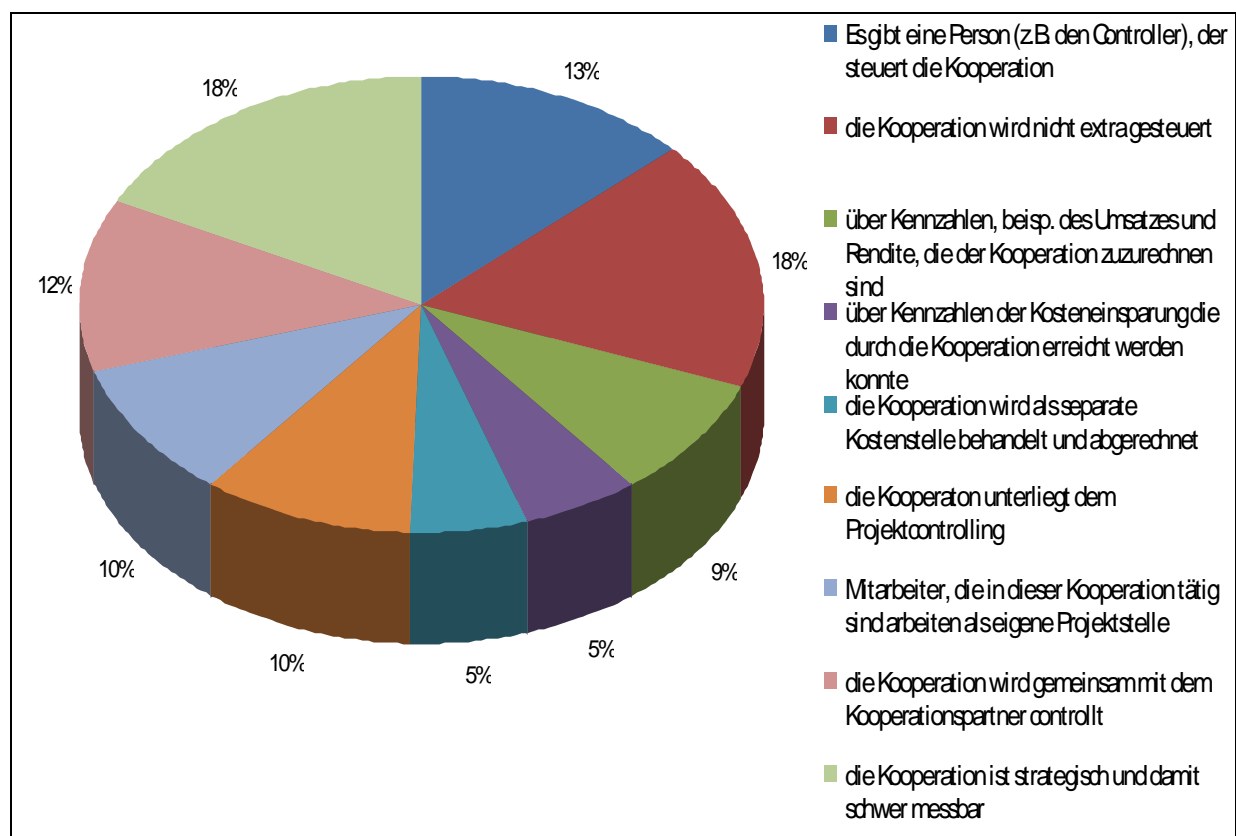


Abbildung 9: Erfolgssteuerung der Kooperation

⁵ Vgl.: Studie des Strategie Forum Mittelstand 2006 in <http://www.seh.uni-hohenheim.de/SFM/projekte.html>

Um diese Antworten weiter zu untermauern wurde gefragt, wie die Integration der Kooperation ins eigene Rechnungswesen gelöst worden sei. Dreiviertel der Befragten gaben an, dass die Kooperation im internen Rechnungswesen einzeln abbildbar ist. Es ist also davon auszugehen, dass die Kooperation entweder als eigene Kostenstelle oder sogar als eigener Kostenträger kontrolliert wird. Gleichzeitig gaben 22% der Befragten an, dass das Rechnungswesen sogar mit dem des Kooperationspartners vernetzt sei.

4.3. Einschätzungen und Wertungen durch die Unternehmen zu den Kooperationen und Netzwerken und deren Instrumente

Als nächsten Punkt der Controllingstudie sollten die Unternehmen angeben, welcher Teil in der Wertschöpfungskette für Kooperationen bedeutend ist, in Zukunft wichtiger beziehungsweise unwichtiger wird und ob es sich dabei um einen kritischen Erfolgsfaktor handelt. Diese folgenden zehn Fragen sollten eine Einschätzung über die Zukunft von Kooperationen erlauben als auch den Fokus des zu entwickelnden Modells auf bestimmte Aktivitäten innerhalb der Wertschöpfungskette setzen. Außerdem soll hiermit erforscht werden, welche Instrumente zur Erfolgssteuerung Sinn machen, welche derzeit im Einsatz sind, welche in Zukunft an Bedeutung gewinnen werden.

Erkennbarer Trend der Einschätzung von 39% der Teilnehmer nach, ist die immer geringer werdenden Bedeutung der Kooperation sowohl innerhalb der Inbound- als auch der Outbound-Logistik. 28% widersprachen und gaben an, dass in Zukunft Inbound-Logistik bedeutender hinsichtlich kooperativer Zusammenarbeit wird (21% bei der Outbound-Logistik).

Aktuell sehen die Probanden Kooperationen in den Bereichen Beschaffung (46%), Produktion (46%), Vertrieb/ Absatz (42%), Marketing (50%) und Forschung/ Entwicklung (41%) mit gesteigerter Bedeutung. (Jeder Erfolgsfaktor konnte auf der Skala von 0-100% bewertet werden.) Dies stimmt dann auch mit der Beantwortung nach der Frage der aktuellen Kooperationen in den entsprechenden wertschöpfenden Aktivitäten überein und zeigt die hohe Plausibilität in den Antworten.

Somit wird nach der Einschätzung der Unternehmen den Bereichen auch in der Zukunft mehr Bedeutung zuzumessen sein. Folgende Ergebnisse die das untermauern: Für die Zukunft sehen die befragten Unternehmen hier Beschaffung (35%), Produktion (41%), Vertrieb/ Absatz (32%), Marketing (34%) und Forschung/ Entwicklung (31%).

Interessant ist hierbei, dass diese Aussagen eindeutig mit denen im theoretischen Schrifttum als auch bedeutenden Studien⁶ zu der Entwicklung von Kooperationen korrelieren, die ja eindeutig auf Abnahme von Kooperationen im Logistikteil hinweisen, eine Zunahme der Zusammenarbeit aber Produktion, Produktentwicklung und Forschung und Entwicklung sehen. Aussagen der Fraunhofer Gesellschaft, der PROTEMA- Unternehmensberatung, der Roland Berger SC, als auch von Accenture AG haben dies u.a. auf dem Logistikkongress 2007 in Berlin geäußert. „Strategische Partnerschaften bedeutet eine Kompetenzerhöhung der Zulieferer in Entwicklung, Produktion, Logistik. Die Logistik setzt neue Schwerpunkte mit dem Design ganzer Prozessketten.“⁷ Logistik ist hierbei das Synonym für Supply Chain, also nicht mit Inbound- und Outbound-Logistik gleich zu setzen. Konsortium- und Kondomium Ansätze in der Produktion sieht die Mercer Management Consulting - Organisation schon jetzt als gängige Praxis im OEM-Bereich an.⁸

- Die **Rollen in der Wertschöpfung** bei den OEM's und ihren Zulieferern werden sich neu verteilen.
- Die **Integration** der Zulieferer in **andere Funktionsbereiche** der Supply Chain (z.B. in Forschung und Entwicklung) wird sich erhöhen.
- Der **Anteil der Wertschöpfungstiefe** durch die Zulieferer wird weiter wachsen.
- Die Kooperationen werden Formen strategischer Partnerschaften einnehmen.

Als kritischen Erfolgsfaktor sehen 18% den Teilbereich des Vertriebs und weitere 18% den der Forschung und Entwicklung. Auch innerhalb dieser Frage bestätigt sich der Trend der Inbound-/ Outbound-Logistik. Lediglich 3% sehen an dieser Stelle einen kritischen Erfolgsfaktor.

⁶ Vgl.: Roland Berger Strategy Consultants 2007, VDA 2004 / Stat. Bundesamt

⁷ <http://www.dvz.de>, download: 18.11.2008

⁸ Vgl.: Mercer Management Consulting (2004)

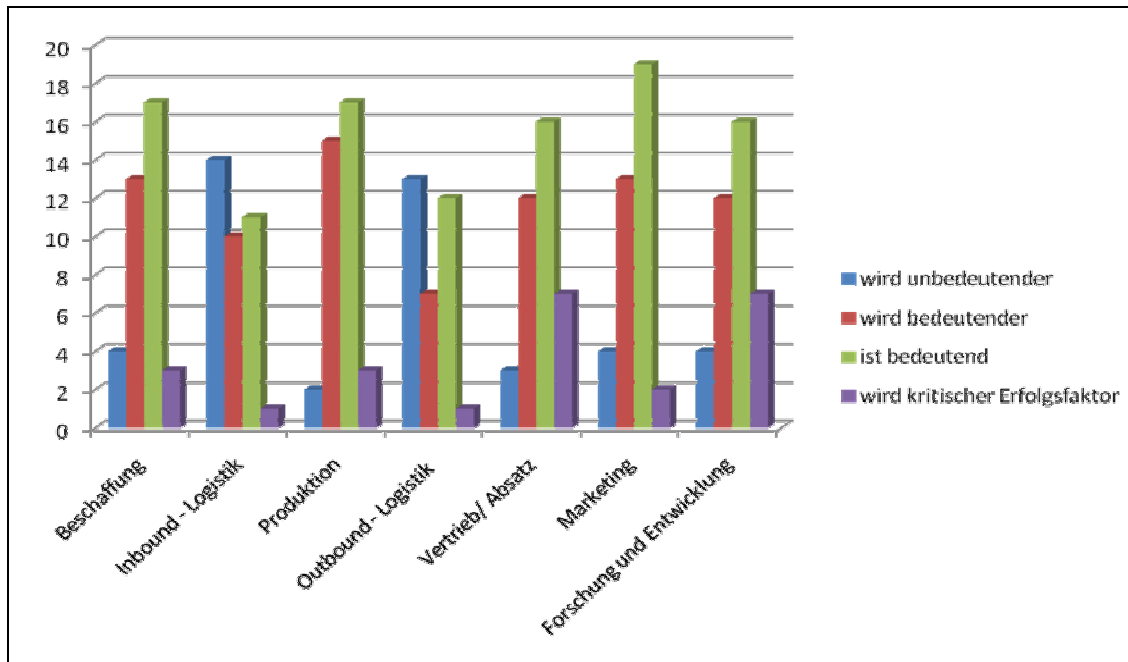


Abbildung 10: Bedeutung der Teile der Wertschöpfungskette für Kooperationen und strategischer Erfolgsfaktor

Inwiefern Kooperationen im strategischen Umfeld aktuell bereits von Bedeutung sind, bedeutender werden oder gar kritischer Erfolgsfaktor werden, darauf zielte eine weitere Frage ab. 38% der Antworten fielen auf „strategische Kooperationen sind aktuell von Bedeutung“ und überwiegende 51%, dass „die Bedeutung der Zusammenarbeit in diesem Bereich in der Zukunft steigen wird“. 11% der Antworten erheben diesen Punkt gar als zukünftigen kritischen Erfolgsfaktor.

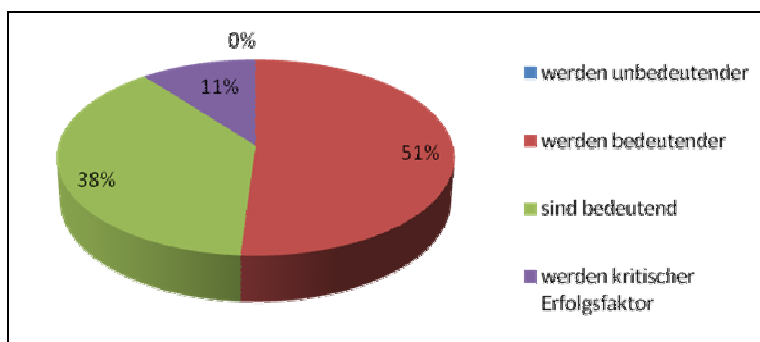


Abbildung 11: strategische Kooperationen und deren Entwicklung

Die nun folgenden Fragen fokussierten auf die Instrumente zur Erfolgssteuerung, deren Einsatz und die Bewertung der Unternehmen zu deren zukünftiger Verwendung.

Zunächst wurde aber gefragt, warum denn die Unternehmen meinen, dass Kooperationen in Zukunft wichtiger werden. Hier sollte aus Plausibilitätsgründen noch einmal ein Abgleich mit

der Einschätzung der Zunahme der Bedeutung innerhalb der Aktivitäten der Wertschöpfungskette durchgeführt werden.

Ein Großteil von 40% der Befragten nannte die Preissteigerung beim Material als häufigen Grund für eine Kooperation. 24% gaben an dieser sei ein häufiger Grund, während 13% angaben, dass dies stets ein Grund für eine Zusammenarbeit sei. Ähnlich verteilt waren die Angaben hinsichtlich des Grundes „Konkurrenz auf globalen Märkten“. Diesen sehen 36% der Probanden häufig als Basis einer Zusammenarbeit, 28% sehr oft, 18% immer und 13% lediglich als gelegentlichen Grund. Mangel an qualifiziertem Personal gaben 42% als gelegentlichen Grund und jeweils als häufiger oder sehr häufigen Grund an. Wachstumsambitionen nennen 39% als häufigen Grund, 27% als gelegentlichen und sehr häufigen beziehungsweise seltenen Grund. Jeweils 30% gaben an durch Kooperationen sehr oft beziehungsweise gelegentlich Forschung und Entwicklung dadurch optimaler nutzen zu wollen. Weitere 27% gaben diesbezüglich den Bereich F&E als häufigen Grund an. Dass der kostenaufwendige Bereich F&E eigenständig nicht mehr tragbar sei, sehen 33% als gelegentlichen Grund, jeweils 17% als häufiger oder sehr häufigen Grund und 22% als seltenen Grund. Oft, gaben 33% der Probanden an, ist Nachhaltigkeit ein Motivationshintergrund für den Eintritt in eine Kooperation. Jeweils 25% sehen dies als sehr häufigen oder gelegentlichen Motivationshintergrund. Mehrfachantworten und Auslassungen waren möglich.

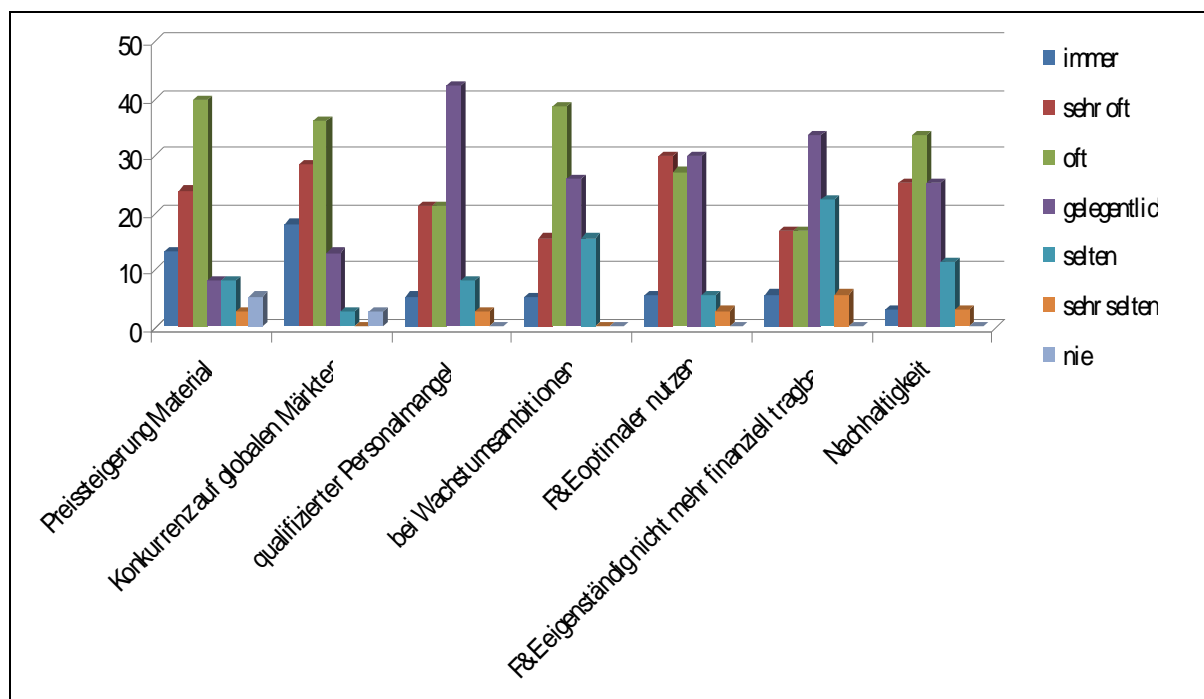


Abbildung 12: Gründe für die Zunahme der Wichtigkeit von Kooperationen

Die Konkurrenz auf den globalen Märkten ist demnach die häufigste Antwort neben der Erkenntnis in Forschung und Entwicklung zu kooperieren. Die Preissteigerungen beim Material müssen wieder mittels Kostenoptimierungen in Produktion kompensiert werden als auch durch den Zusammenschluss von Unternehmen im Beschaffungsprozess. Insofern konnte festgestellt werden, dass die Antworten plausibel sind und mit den bereits vorher getroffenen Aussagen konform gehen.

Nun wurde nach den Modellen zur Steuerung der Kooperationen gefragt. Zum einen sollten die Unternehmen ankreuzen, welche Modelle Anwendung finden, zum anderen, ob diese Modelle bekannt sind oder nicht. Folgende Antworten wurden gegeben.

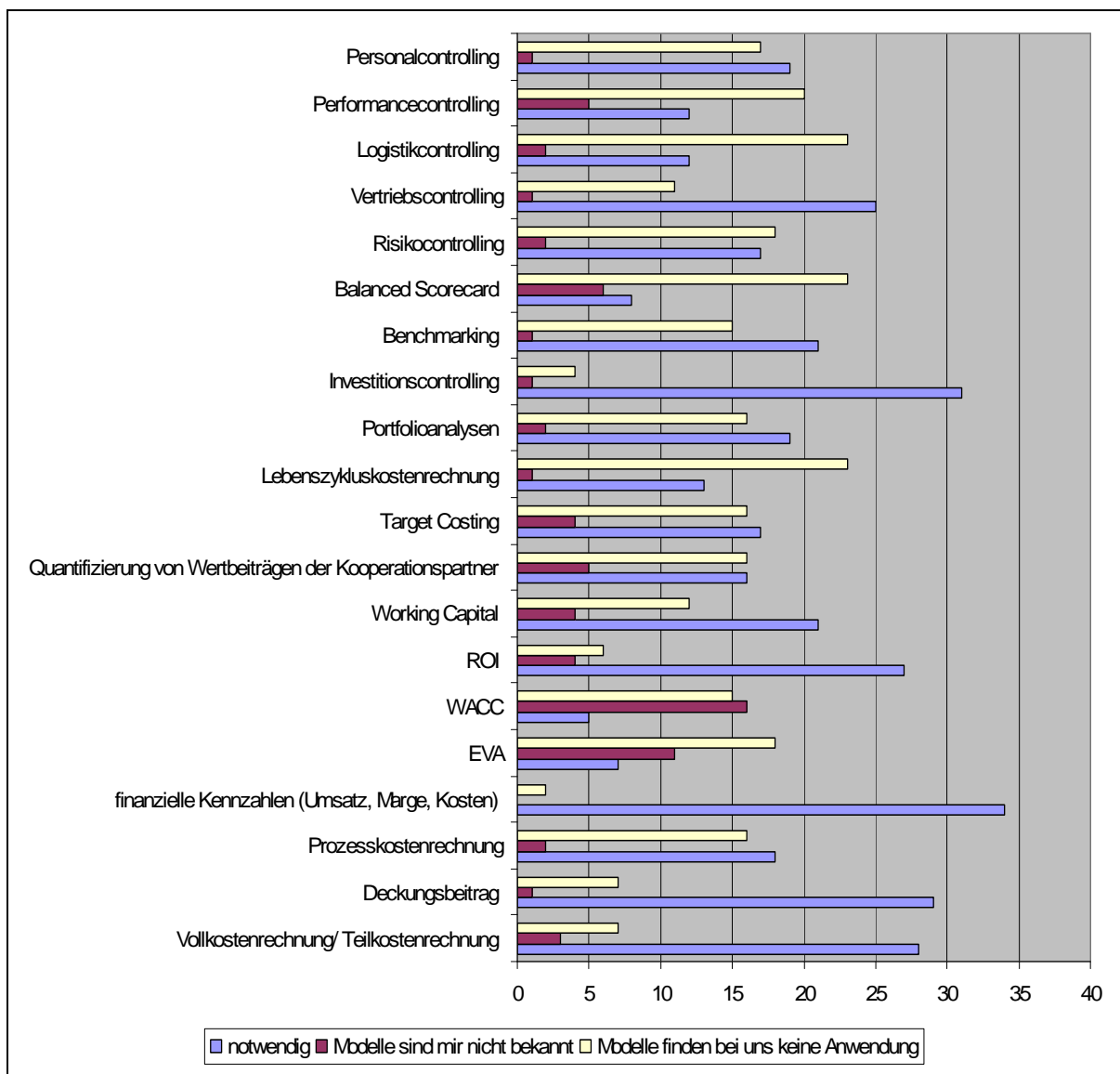


Abbildung 13: Einsatz betriebswirtschaftlicher Instrumente zur Steuerung der Kooperation

Es existieren verschiedene betriebswirtschaftliche Modelle mit welchen strategische Kooperationen gesteuert werden können. Bei der Befragung kristallisierten sich Trends heraus, welche der Modelle bzw. Instrumente vermehrt Anwendung finden.

Dabei erfuhren folgende Instrumente zwischen 70 und 100% Zustimmung: Marge oder Kosten (94%), Investitionscontrolling (86%), Deckungsbeitrag (78%), Voll-/ Teilkostenrechnung (74%), finanzielle Kennzahlen, wie Umsatz, ROI (73%). Zwischen 50 und 69% Zustimmung ergab sich für Benchmarking (57%), Working Capital (57%), Portfolioanalysen (51%), Personalcontrolling (51%) und Prozesskostenrechnung (50%).

30 bis 50% Zustimmung und praktische Anwendung finden Quantifizierung von Wertbeiträgen der Kooperationspartner (43%), Target Costing (46), Lebenszykluskostenrechnung (35%), Risikocontrolling (46%), Logistikcontrolling (32%) und Performancecontrolling (32%). Hinsichtlich EVA und WACC gaben 31% beziehungsweise 44% der Befragten an, dieses Instrument nicht zu kennen. Die gleiche Aussage traf mit jeweils 11% auf den ROI und das Working Capital, mit 14% auf Quantifizierung von Wertbeiträgen der Kooperationspartner, mit 11% auf das Target Costing, mit 16% auf die Balanced Scorecard und mit 14% auf das Performancecontrolling.

Es zeigt sich also, dass die klassischen operativen Werkzeuge und Instrumente wie Teilkostenrechnung und damit Steuerung der Kooperation über Umsatz und Kosten am häufigsten genutzt werden, die strategischen Instrumente zum großen Teil gar nicht bekannt sind und demnach auch nicht zur Erfolgssteuerung eingesetzt werden. Der Einsatz der Vollkostenrechnung als Kostenstellenrechnung und der Teilkostenrechnung halten sich hierbei ungefähr die Waage.

Um im später zu entwickelnden Modell zu erfassen, auf welche Werttreiber sich dieses zu konzentrieren hat, wurde gefragt, welches denn nach Meinung der Unternehmen wichtige Werttreiber für Kostenoptimierungen und Cash-Flow-Steigerungen innerhalb der Kooperation sind, welche davon zunehmend wichtiger oder unwichtiger werden.

Die Kostenoptimierungen wurden bei dieser Frage als wichtiger Kooperationsgrund vorweggenommen, er hat sich ja durch die Unternehmenseinschätzung auch als solcher bewiesen, neben der Lösung von Liquiditätsherausforderungen.

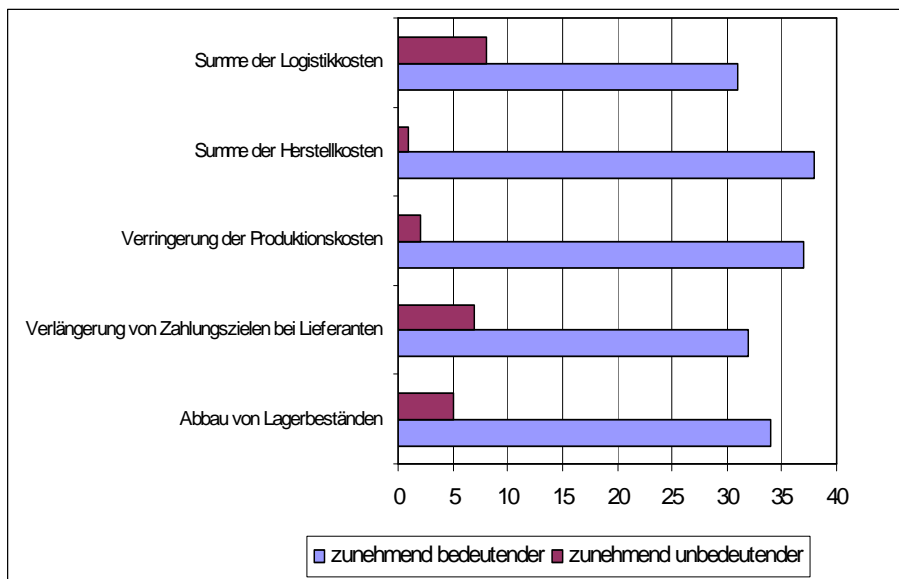


Abbildung 14: Bedeutung von Werttreibern zur Kostenoptimierung

Es ging hier also um die Frage nach der Entwicklung von wichtigen Werttreibern für Kostenoptimierungen und Cash-Flow-Steigerungen innerhalb Kooperationen. Die Summe der Herstellkosten sehen 97% der Probanden und die Verringerung der Produktionskosten 95% der Probanden zunehmend an Bedeutung gewinnen. Bezüglich des Abbaus von Lagerbeständen gaben 87% der Probanden an, dass dieser Aspekt unter den Werttreibern in Zukunft an Bedeutung zunehmen wird. 82% glauben sehen diese Entwicklung auch für die Verlängerung von Zahlungszielen bei Lieferanten und 80% für die Summe der Logistikkosten (Transportkosten, Fixkosten der Distribution, anteilige Verwaltungskosten).

4.4. Fragen zu staatlich initiierten strategischen Kooperationen und deren Erfolgsmessung

Dieser Teil des Fragebogens widmet sich in erster Linie den Bewertungen zu strategischen Kooperationen, Netzwerken, Fördermitteln, staatlich angeregten Kooperationen und deren Erfolg bzw. Erfolgsmessung, nach politischen und staatlich geförderten Netzwerken und Fragen der strategischen Planung in diesen Netzwerken. Das zu entwickelnde Modell zur Erfolgssteuerung von Kooperationen wird hierauf aufbauen und hat vor allem politisch bzw. staatlich geförderte Netzwerke im Fokus. Dies ergibt sich aus allen Antworten, die die befragten Unternehmen hierzu gegeben haben. Die Wichtigkeit, gerade diese Netzwerke erfolgreich zu steuern, wenn diese ihre Wirkung entfalten sollen wurde von allen Probanden so gesehen. Strategische Kooperationen bedürfen um erfolgreich zu sein einer gemeinsamen Strategie der Kooperationspartner. Es wurde daher gefragt, ob sie sich vorstellen könnten,

dass sie mit ihrem Kooperationspartner folgende gemeinsame strategische Planungen durchführen und darüber hinaus finden, dass dies zielführend sei.

Zur gemeinsamen Geschäftsstrategie gaben 59% an, dass dies durchaus vorstellbar und zugleich 31%, dass es auch vorteilhaft sei. Eine gemeinsame Finanzstrategie konnte sich ein Großteil von 46% nicht vorstellen. 39% könnten ihren Angaben nach sich eine gemeinsame Finanzstrategie vorstellen, 28% würden dies durchaus als vorteilhaft einschätzen. Auch eine gemeinsame Konkurrenzstrategie kann sich eine Mehrzahl von 54% der Befragten vorstellen, während 41% dies darüber hinaus zusätzlich auch als vorteilhaft hielten. Die gleiche Tendenz ist auch hinsichtlich einer gemeinsamen Produkt-/ Portfoliostrategie zu beobachten. 51% können sich hier diese vorstellen und 49% würden auch hier klar Vorteile erwarten. Eine gemeinsame Marktstrategie zu praktizieren konnten sich immerhin 64% vorstellen, während 46% auch Vorteile für sich erwarten würden. Während sich 46% gemeinsame Ziel-/ Erfolgsplanung (Marge, ROI, EVA, Cash-Flow etc.) vorstellen können, gaben 33% an dies nicht zu tun. Neben der Finanzplanung war dies die Planung die am häufigsten von den Probanden abgelehnt wurde. Dennoch würden 33% auch hier Vorteile für sich erwarten.

Zusammenfassend ist zu nennen, dass die Planung über eine gemeinsame Marktstrategie am ehesten Zuspruch erfuhr und auch hier am häufigsten Vorteile erwartet würden. Einer gemeinsamen Finanzstrategie steht man eher skeptisch gegenüber. Neben diesem Bereich wurde auch der gemeinsame Ziel-/ Erfolgsplanung am häufigsten Vorteilhaftigkeit abgesprochen.

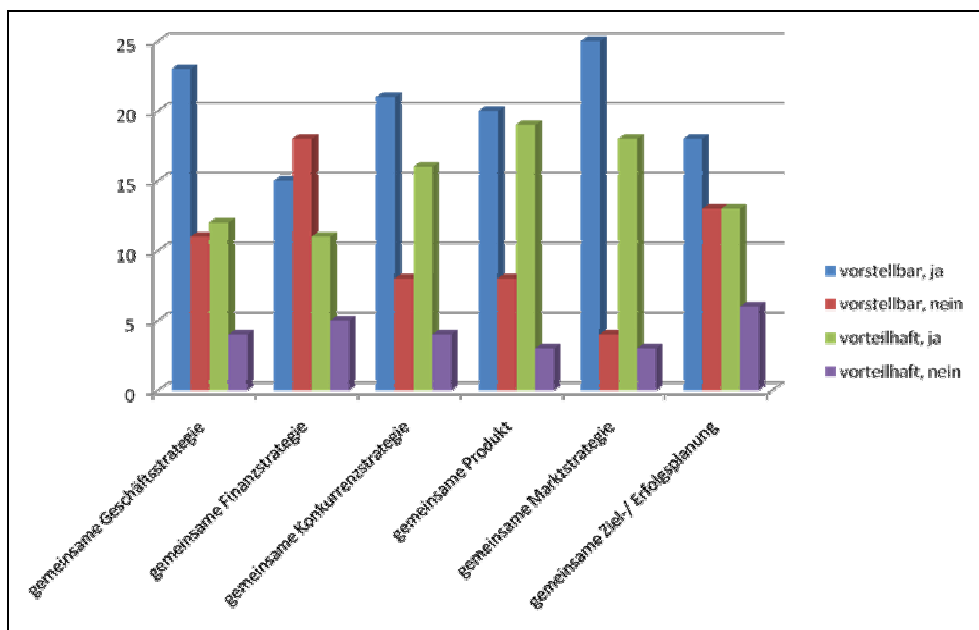


Abbildung 15: Möglichkeit gemeinsamer Strategien

Weiter wurden die Probanden gefragt, in welchen politischen oder staatlich geförderten Netzwerken sie arbeiten. 73% der teilnehmenden Unternehmen gaben Verbundinitiativen an. Daneben wurden noch Cluster, IHK-Netzwerke oder ganz konkret AiF (Arbeitsgemeinschaft industrieller Forschungsvereinigungen) und Bayern Innovativ genannt. Doch auch diese Initiative war manchen Teilnehmern noch unbekannt. Nach dem Sinn und Erfolg dieser Initiativen gefragt, zielten 35% der Antworten darauf hin ab, dass wenigstens aus politischen Gesichtspunkten es wichtig sei, an solchen Netzwerken beteiligt zu sein. Weitere 36% darauf, dass diese Netzwerke sinnvoll seien und langfristig Vorteile ergeben. 29% der Beantwortungen wurden der Aussagen zugeordnet, „sie machen keinen Sinn“.

In der nächsten Frage wurden die Unternehmen mit verschiedenen Thesen zur Möglichkeit der Operationalisierung politisch aktivierter Initiativen, Strategien, Ziele konfrontiert.

50% der Probanden konnten der These zustimmen „Es wird nie zur Umsetzung der politischen Willensbekundungen kommen können, da man die einzelnen Unternehmen nicht "unter einen Hut" bekommt“. 32% konnten der These „Eine Operationalisierung der politischen Ziele ist nötig, dazu muss es ein neues Modell geben“. 18% konnten die Aussage „Es wird nie eine Operationalisierung der politischen Willensbildungen in das operative Geschäft der einzelnen Unternehmen durchgeführt“ unterstützen.

Es gibt Netzwerkpartner, die vom Staat Fördergelder erhalten, um bestimmte Netzwerke zu realisieren (z.B. Luft-/ Raumfahrt), die als Plattform Kooperationspartnern die Möglichkeit geben sollen, gemeinsame Aktivitäten, Initiativen durchzuführen, um staatlich angeregte Themen umzusetzen. Auf die Frage wie diesbezüglich der Erfolg beurteilt wird, fielen 52% der Antworten auf die Aussage „sind sinnvoll, müssten aber einer strategischen Erfolgsmessung seitens des Staates unterliegen“, 29% auf „Sie sind wichtig, weil sie eine Plattform für zukünftige Kooperationen bieten“, 13% auf die These „Vergeuden nur Steuergelder“, während 6% den Einsatz dieser Fördergelder als äußerst sinnvoll verachteten.

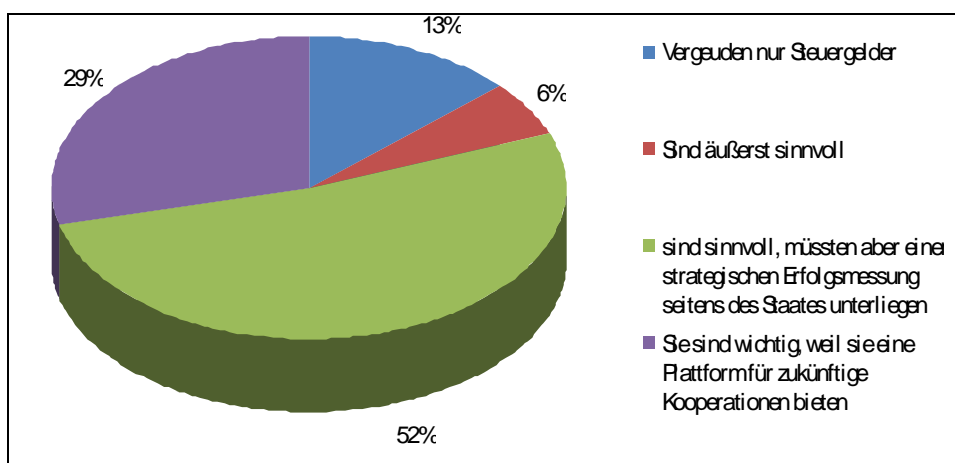


Abbildung 16: Einschätzung staatlich initiiertes Netzwerke

Deutlich wird hier die Notwendigkeit eines Modells zur Erfolgssteuerung dieser Initiativen, Netzwerke etc., sollen diese ihre Wirkung auch entfalten. Auf Nachfrage antworteten viele Probanden, dass leider keinerlei Erfolgsmessung dieser Initiativen durchgeführt wird, hier sei der Staat in der Verpflichtung. Wenn die Steuergelder dafür ausgegeben werden, was überwiegend als positiv eingeschätzt wird, muss aber eine Überwachung, Kontrolle, besser ein Controlling dieser Initiativen durchgeführt werden. Zwei Unternehmen erklärten sich dann auch bereit, an solch einer Modellentwicklung mitzuwirken bzw. hier als weiterer Forschungspartner zur Verfügung zu stehen.

5. Zusammenfassung und Ausblick

Im Mittelpunkt dieser Controllingstudie stand der Mittelstand in der Region Süddeutschland, speziell Nordbayern und angrenzende Regionen. Hierbei wurde u. a. den Fragen nachgegangen, welche Art von Kooperationen die KMU's durchführen, welche Koordinationsinstrumente sich in den unterschiedlichen organisationsübergreifenden Leistungserstellungsprozessen (Supply Chain) als geeignet, wenig geeignet oder ungeeignet erweisen, ob -und wenn ja- unter welchen Bedingungen eine Selbstabstimmung unter den Kooperationspartnern möglich ist oder ob es einer Koordinationsinstanz bzw. eines Beziehungspromotors bedarf. Fokus wurde im letzten Teil des Fragebogens auf staatlich geförderte, strategisch ausgerichtete Netzwerke, Initiativen etc. gelegt. Es wurde die Absicht verfolgt, ein genaueres Verständnis über die Koordinationschwierigkeiten in den Kooperationen und virtuellen Unternehmen und deren erfolgreiche Lösung mittels unterschiedlicher Koordinationsinstrumente zu gewinnen.

Eine wichtige Erkenntnis ist, dass Kooperationen in Form virtueller Unternehmen überhaupt keine Rolle spielten. Die wichtigste Art der Kooperation war die Zusammenarbeit in konkreten Projekten, die dann mittels Kennzahlen wie Umsatz und Kosten über die Voll- oder Teilkostenrechnung gesteuert wurden. Es wurde von den Unternehmen eingeschätzt, dass Kooperationen durchaus sinnvoll sind, um gemeinsam neue Märkte zu erschließen, Kostenoptimierungen zu erreichen und Forschung und Entwicklung zu betreiben. Momentan werden die meisten Kooperationen innerhalb der Produktion betrieben, ein deutlicher Trend hinsichtlich der Bedeutung geht aber eben in Forschung und Entwicklung. Gemeinsame Beschaffungsaktivitäten wurden ebenfalls auch gegenwärtige Kooperationsmöglichkeiten genannt. Strategische Kooperationen, die dann mit gemeinsamen strategischen Planungen, Strategien, Instrumenten einhergehen finden gegenwärtig nicht statt. Ein Großteil der

Unternehmen konnte sich aber vorstellen, in Zukunft Planungen über eine gemeinsame Marktstrategie durchzuführen und erwarten hiervon am häufigsten Vorteile. Einer gemeinsamen Finanzstrategie steht man eher skeptisch gegenüber. Neben diesem Bereich wurde auch der gemeinsame Ziel-/ Erfolgsplanung am häufigsten Vorteilhaftigkeit abgesprochen. Insofern ist dann auch eher folgerichtig, dass über 70% der Probanden strategische Kooperationen eher unter der Obhut staatlich geförderter Initiativen und Netzwerke sehen. Eindeutig und als äußerst notwendig wurde hier aber eingeschätzt, dass diese nur dann sinnvoll und erfolgreich sein können, wenn diese einer staatlichen Erfolgskontrolle unterliegen. Ansonsten stellen diese Netzwerke „nur Steuererschwendungen“ dar.

Die Erkenntnisse aus dieser Studie werden nun im Forschungsprojekt weiterverarbeitet. Ziel dieser weiteren Arbeit soll sein, die Herausforderungen des Controllings bei Kooperationen aufgrund der Ableitung von neuen Unternehmensführungsgesichtspunkten zu benennen, schwerpunktmäßig zu beleuchten und in ein Modell zur Steuerung dieser, zu überführen.

In der Literatur und Forschungspraxis wird dieser Aspekt noch weitgehend außer acht gelassen und wenig problematisiert. Vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderte Forschungsprojekte (z.B. krea.nets der Universitäten Heidelberg und Hamburg) beschäftigen sich derzeit eher mit der Fragestellung, ob Unternehmen an Unternehmensnetzwerken teilnehmen, untersuchen die Potentiale und Risiken einer wirtschaftlichen Zusammenarbeit in Netzwerken, insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen mit dem Ziel, Gestaltungsempfehlungen für Netzwerke abzuleiten.

An die Entwicklung konkreter Steuerungsmethoden und Controllingkonzepte ist hier noch nicht gedacht. Die Online-Umfrage von „krea.nets“ z.B. beschäftigen sich eher mit Fragen zur Ausgestaltung dieser Netzwerke hinsichtlich Anzahl der Mitglieder, Wahl der Rechtsform, Anzahl der teilnehmenden Mitgliedsorganisationen, rechtlicher Problemstellungen, der Struktur der Rechtsform mit Sprecher und Interessensvertreter der Mitglieder, dem Hauptzweck des Netzwerkes, der in Lobbyarbeit, Wohltätigkeit oder Nutzung gemeinsamer Ressourcen liegen kann, als auch der Förderung dieser Netzwerke durch staatliche Fördermittel, welche Informations- und Kommunikationstechnologie sich diese Netzwerke bedienen und ob aus diesem Netzwerk bereits eine Neuerung z.B. in Form eines Produktes oder einer neuen Technologie hervorgegangen ist.

Zum Ausgangspunkt dieser hier vorliegenden Betrachtungen soll die strategische Partnerschaft herangezogen werden, wie sie in dieser Studie herausgearbeitet wurde, weil sie im Gegensatz zu hierarchischen Kooperationen, wie beispielsweise in der Automobilindustrie,

auf fokale Führerschaft verzichtet und von zunächst zwei gleichberechtigten Partnern ausgeht. Ob eine Multiplikation partnerschaftlicher Beziehungen, die Netzwerkcharakter schafft, auch eine Vervielfachung der Herausforderungen für das Controlling bedeutet, soll bei den Betrachtungen immer mitberücksichtigt werden.

Anhand eines konkreten Fallbeispiels wird nun die Forschungsmethode gewechselt. Die Ergebnisse der empirischen quantitativ orientierten Methode in Form der statistischen Erhebung werden nun auf einen konkreten Fall angewendet und qualitativ weiterentwickelt. „Qualitative Forschung erfasst die Variabilität der Merkmale des Untersuchungsobjektes durch verbale Beschreibung am Beispiel sorgfältig ausgewählter Einzelfälle“⁹. Am Beispiel der staatlichen Initiative zur Luft- und Raumfahrt wird im Folgenden für eine konkrete Verbundinitiative ein Controllingmodell zur Steuerung dieser Kooperationen entwickelt.

⁹ Albers, Sönke u.a. (2007) S. 6

Literaturverzeichnis

Büning, H.; Trenkler, G. (1994): Nichtparametrische statistische Methoden. Walter de Gruyter Verlag

Davidow, William, H., Malone, Michael, S. (1996): Das virtuelle Unternehmen. Der Kunde als Co-Produzent., 2. Auflage, Campus-Fachbuch

Picot, Arnold, Reichwald, Ralf, Wigand, Rolf, T. (2003): Die grenzenlose Unternehmung, 5. Auflage, Gabler Verlag

Sönke, Albers, Klapper, Daniel, Konradt, Udo, Walter, Achim, Wolf, Joachim (Hrsg.) (2007): Methodik der empirischen Forschung, 2. Auflage, Gabler-Verlag

Zmija, Marcus (2002): Risiken und Potentiale Virtueller Unternehmen

Internet:

<http://www.virtual-organization.net>, download 05.11.2008

Eigene Online-Umfrage: onlineumfragen_export_13022009_07_44_.mht, download: 13.02.2009

Bisher erschienene Weidener Diskussionspapiere

- 1 "Warum gehen die Leute in die Fußballstadien? Eine empirische Analyse der Fußball-Bundesliga"
von Horst Rottmann und Franz Seitz**
- 2 "Explaining the US Bond Yield Conundrum"
von Harm Bandholz, Jörg Clostermann und Franz Seitz**
- 3 "Employment Effects of Innovation at the Firm Level"
von Horst Rottmann und Stefan Lachenmaier**
- 4 "Financial Benefits of Business Process Management"
von Helmut Pirzer, Christian Forstner, Wolfgang Kotschenreuther und Wolfgang Renninger**
- 5 "Die Performance Deutscher Aktienfonds"
von Horst Rottmann und Thomas Franz**
- 6 "Bilanzzweck der öffentlichen Verwaltung im Kontext zu HGB, ISAS und IPSAS"
von Bärbel Stein**
- 7 Fallstudie: "Pathologie der Organisation" – Fehlentwicklungen in Organisationen, ihre Bedeutung und Ansätze zur Vermeidung
von Helmut Klein**
- 8 "Kürzung der Vorsorgeaufwendungen nach dem Jahressteuergesetz 2008 bei betrieblicher Altersversorgung für den GGF."
von Thomas Dommermuth**
- 9 "Zur Entwicklung von E-Learning an bayerischen Fachhochschulen-
Auf dem Weg zum nachhaltigen Einsatz?"
von Heribert Popp und Wolfgang Renninger**
- 10 "Wie viele ausländische Euro-Münzen fließen nach Deutschland?"
von Dietrich Stoyan und Franz Seitz**

- 11 Modell zur Losgrößenoptimierung am Beispiel der Blechteilindustrie für Automobilzulieferer
von Bärbel Stein und Christian Voith**
- 12 Performancemessung
Theoretische Maße und empirische Umsetzung mit VBA
von Franz Seitz und Benjamin R. Auer**
- 13 Sovereign Wealth Funds – Size, Economic Effects and Policy Reactions
von Thomas Jost**
- 14 The Polish Investor Compensation System Versus EU –
15 Systems and Model Solutions
von Bogna Janik**
- 15 Controlling in virtuellen Unternehmen -eine Studie-
Teil 1: State of the art
von Bärbel Stein, Alexander Herzner, Matthias Riedl**
- 16 Modell zur Ermittlung des Erhaltungsaufwandes von Kunst- und
Kulturgütern in kommunalen Bilanzen
von Bärbel Held**
- 17 Arbeitsmarktinstitutionen und die langfristige Entwicklung der
Arbeitslosigkeit - Empirische Ergebnisse für 19 OECD-Länder
von Horst Rottmann und Gebhard Flaig**
- 18 Controlling in virtuellen Unternehmen -eine Studie-
Teil 2: -Auswertung-
von Bärbel Held, Alexander Herzner, Matthias Riedl**

