



Günter Müller-Stewens, Jahrgang 1951, studierte Betriebswirtschaftslehre an der Universität Regensburg. 1978–84 Mitarbeiter am Seminar für Statistik. 1981 Promotion an der Universität München. 1982–83 Forschungsaufenthalt an der Harvard und an der Stanford Business School. 1984–87 Mitarbeiter am Institut für Organisation der Universität München. 1986 Habilitation an der Universität Stuttgart. 1987–91 o. Professor an der Universität (GHS) Duisburg. Seit 1991 Direktor des Instituts für Betriebswirtschaftslehre an der Hochschule St. Gallen. Herausgeber des M&A-Reviews.

Andreas Hillig, Jahrgang 1965, studiert zur Zeit – nach einer Lehre in einem Handelsunternehmen und dem Besuch der Berufsakademie Heidenheim – Wirtschaftswissenschaften (Schwerpunktfächer: Unternehmensführung und Marketing) an der Universität (GHS) Duisburg. Neben dem Studium arbeitete er für namhafte Beratungsfirmen.

Motive zur Bildung Strategischer Allianzen: Die aktivsten Branchen im Vergleich

von Günter Müller-Stewens und Andreas Hillig

**Die Entscheidung für eine Strategische Allianz:
Strategischer Schachzug, politisches Kalkül
oder Ausdruck von Ohnmacht?**

Strategische Allianzen scheinen eine Art „Zauberformel“ für viele aktuelle Problemstellungen im Unternehmen zu sein: Für einen auch politisch motivierten Vorstandsvorsitzenden wie Edzard Reuter von der Daimler-Benz AG sind derartige internationale Industrie-Partnerschaften auch Instrument zur Sicherung des Weltfriedens: „Die Welt wird durch globale Konzerne und durch Regionen, die jeweils nach dem notgedrungenen Willen ihrer Regierungen kooperieren, Schritt für Schritt zu einer Einheit zusammengeschweißt.“ (Reuter 1990b) Für NEC sind Hunderte von Allianzen probates Mittel im Kampf um Weltmarktpositionen, Instrument zum konsequenten, langfristigen Ausbau seiner Kernkompetenzen (Prahalad/Hamel 1990).

Gerade aber wegen der Vielfalt der damit verbundenen Zielsetzungen und vor dem Hintergrund der höchst unterschiedlichen Ausgangssituationen in den Unternehmen und den dazugehörigen Branchen ist ein erhebliches Maß an Skepsis angebracht. Ist eine Strategische Allianz hier wirklich immer das geeignete Instrument zur Erreichung dieser Ziele? Kann es tatsächlich sein, daß in so vielen Fällen die sehr komplexen und nicht einfach erfüllbaren Voraussetzungen, die eine Strategische Allianz rechtfertigen würden, gegeben sind? Oder läßt man sich hier etwas unüberlegt auf eine Mode ein?

In nicht wenigen Fällen erinnert ein solches Kohortenverhalten an die Lemminge: Aufgrund der Unausgewogenheit wohl der meisten Allianzpartner liegt das Risiko einer „tödlichen Umarmung“ näher

als die Chance auf das gewünschte „Fließgleichgewicht“. Hier sollte auch nicht vergessen werden, daß die offiziell genannten Gründe für eine Strategische Allianz oft nur vorgeschobene Gründe sind. Tatsächlich geht es dem geduldigeren und schlagkräftigeren Partner nicht selten um die „schleichende“ Form einer Akquisition – mit vorherigem Test der „Braut“.

Vorerst gibt es ja einmal wenig Gründe für eine Strategische Allianz: Wie man weiß, sind die Koordinationskosten einer solchen Verbindung – aufgrund der fehlenden Kontrollmehrheit – besonders hoch, und man fragt sich, warum die Unternehmen es nicht aus eigener Kraft bewerkstelligen oder dem Markt überlassen. Strategische Allianzen stören in nicht wenigen Fällen den Wettbewerb. Umfassende, weltweite Netzwerke solcher Allianzen können zu einer Monopolisierung ganzer Weltmärkte führen, was unter makroökonomischen Gesichtspunkten wohl kaum der Leistungsfähigkeit solcher Branchen zuträglich sein dürfte.

Oft sieht man in der Strategischen Allianz nur das, was sie einem an direktem Nutzen bringt. Meist wird aber nicht „saldierte“, das heißt es wird übersehen, was durch die Partnerschaft auch verloren geht. So mag es zum Beispiel gelingen, über eine Strategische Allianz einen Wettbewerber zu „neutralisieren“; gleichzeitig gibt man aber viele Möglichkeiten zu anderen potentiellen Zusammenarbeiten auf.

Auch wird selten genau „abgeklopft“, was die tatsächlichen Motive und daraus abgeleiteten Ziele der zukünftigen Allianz-Partner sind. Typisch ist zum Beispiel die starre Ausrichtung des Westeuropäers an den Marktanteilen bestimmter Produkte als Zielgröße. So wird oft vorschnell eine Strategische Allianz als geeignet eingestuft, weil man sich im Vorteil sieht, da man in besonderem Maße Marktanteile dazugewinnen scheint. Relativ unbeachtet bleibt dann häufig der Wertschöpfungsanteil dieser Produkte, der im Unternehmen verbleibt. Vielleicht ist aber das Ziel des Partners, seinen Marktanteil bei den Komponenten dieses Produktes – und zwar insbesondere bei denen mit hoher Wertschöpfung und wenig Beschaffungsalternativen – auszuweiten. Welcher Name dann auf

dem Endprodukt steht, ist ihm vielleicht relativ gleichgültig. So sind wir nicht immer in der Lage – oder auch nicht willens –, uns in den (potentiellen) Partner hineinzusetzen.

Eine Strategische Allianz will demnach besonders wohl überlegt sein und sollte unter keinen Umständen aus purem Opportunismus oder aus der Position der Schwäche heraus eingegangen werden. Allianzen, in denen eine gewisse Konkurrenz erhalten bleibt (zum Beispiel die Konkurrenz zwischen den Marken „Bosch“ und „Siemens“ im Joint Venture der Bosch-Siemens-Hausgeräte GmbH), haben hier vielleicht besonders gute Erfolgsaussichten.

Unzweifelhaft bedarf aber andererseits das heutige wirtschaftliche Umfeld vermehrt der Strategischen Allianz als Form der überbetrieblichen Kooperation. Allianzen scheinen die Akquisitionen als Form des betrieblichen Wachstums und der Sicherung der zukunftsrelevanten Erfolgsfaktoren weitgehend abzulösen. Dies hat nicht zuletzt seinen Grund auch darin, daß die meisten direkt denkbaren Groß-Transaktionen bereits gelaufen sind und es an attraktiven neuen „Targets“ fehlt. Dies setzt aber ein hohes Maß an Kooperationstüchtigkeit bei den Beteiligten voraus, wie wir sie bei westlichen Unternehmen nur selten finden. Strategische Allianzen sind in der Regel deutlich schwieriger zu managen als Akquisitionen – auch wenn sie nicht so endgültig erscheinen.

Kooperationstüchtigkeit heißt hier, daß – insbesondere angesichts der Spezifika von Partnerschaften mit japanischen Unternehmen –

1. bestimmte „unternehmerische Tugenden“ wieder aufgefrischt werden müssen (Gelassenheit, Geduld usw.);
2. die Fähigkeit, sich in meist internationale Partner einzudenken, ausgebaut werden muß;
3. die Organisationen und Managementsysteme bezüglich der Veränderlichkeiten der Inhalte solcher Allianzen zu flexibilisieren sind;
4. kollektives Lernen (auch zum eigenen Fall) und das Entscheidungsverhalten in den Arenen der Allianz-Institutionen zu perfektionieren ist.

Strategische Allianzen unter Beteiligung deutscher Unternehmen: Eine empirische Betrachtung

Im folgenden wollen wir die Strategischen Allianzen, die – zur Unterstreichung ihrer Ernsthaftigkeit und Nachhaltigkeit der Kooperationsabsicht – mit einem Kapitalengagement beider Partner verbunden sind (*Equity-Allianzen*), einer näheren deskriptiv-statistischen Analyse unterziehen. Dieses Engagement der Partner kann durch Investition in ein gemeinsames Unternehmen (*Joint Venture*) oder in Form einer *wechselseitigen Beteiligung* (*Cross-sharing*) erfolgen. Dabei wollen wir allerdings lediglich die Partnerschaften in die Untersuchung miteinbeziehen, die *zumindest ein deutsches Partnerunternehmen* aufweisen können. Von besonderem Interesse sind dabei natürlich die internationalen *Equity-Allianzen*.

Untersuchungsgegenstand und Datenmaterial

Grundlage der Untersuchung sind die Transaktionsdaten der *M&A Review Database*. Dort wird von uns seit 1985 das Geschehen im Bereich Mergers & Acquisitions gespeichert und ausgewertet. Für jeden identifizierbaren Kauf von Unternehmensanteilen wird ein Datensatz (Käufer-, Verkäufer- und Transaktionsdaten) angelegt. Seit 1989 erfassen wir auch, aufgrund ihrer wachsenden Bedeutung und Aktualität, Allianzen in Form von *Joint Ventures* und *wechselseitigen Beteiligungen*.

Solche Allianzen qualifizieren wir – soweit bekannt – über die Kriterien *Art der Beteiligung* (zum Beispiel *Joint Venture* mit 50:50-Anteil der Partner oder eine *wechselseitige Beteiligung* mit je 5 Prozent Anteilstausch), *Verwandtheit* mit den Geschäften der beteiligten Partner (das heißt die Funktion beziehungsweise der Gegenstand der Partnerschaft/des Gemeinschaftsunternehmens verhält sich horizontal, vertikal oder diagonal zu den angestammten Geschäften), die *Branchen*, in denen die Partner tätig sind, sowie die *Heimatländer* der Partner.

Die Informationen für die *M&A Review Database* werden hauptsächlich aus Sekundärquellen, wie zum Beispiel nationalen und internationalen Tageszeitungen, Fachzeitschriften oder Veröffentlichungen von Verbänden, gewonnen und – soweit erforderlich – in Expertengesprächen hinterfragt.

Da nach unserer Erfahrung Strategische Allianzen, denen lediglich mündliche oder schriftliche Vereinbarungen zugrunde liegen, die also nicht durch einen *Equity-Austausch* unterlegt sind, mit großer Unsicherheit bezüglich ihrer tatsächlichen Realisierung und Zielerreichung behaftet sind, haben wir uns entschieden, diese nicht weiter zu erfassen.¹ Da solche Kooperationen ohne wechselseitige Beteiligung jedoch ähnliche Merkmale und Motive wie die übrigen Alliantypen aufweisen und auch häufig eine Vorstufe zum *Joint Venture* oder zur *wechselseitigen Beteiligung* darstellen, sollen sie später in die qualitative Betrachtung mit einfließen.

Die hier vorgenommene empirische Untersuchung, die schwerpunktmäßig den Zeitraum 1989 bis einschließlich 1. Halbjahr 1991 beinhaltet, wird folgende Merkmale in ihrer Verteilung untersuchen:

- Anzahl neu gegründeter *Equity-Allianzen*,
- Regionale Zugehörigkeit der deutschen Unternehmen,
- Branchenzugehörigkeit (des initiiierenden Unternehmens),
- Verwandtheit mit angestammten Geschäften.

Entwicklung und Verteilung neu gegründeter *Equity-Allianzen*

Zwischen 1989 und dem 1. Halbjahr 1991 wurden 1404 nationale und internationale *Joint Ventures* (JV) neu gegründet², davon 994 im Zeitraum 1990 bis 1. Halbjahr 1991. Bei den neu gegründeten JV ist ein eindeutiger Aufwärtstrend zu erkennen. Waren es 1989 noch 410, so wurden 1990 bereits 794 neue JV ins Leben gerufen. 1991 sind es bisher rund 200.³

Diesen stehen 62 (1990/91) neue wechselseitige Beteiligungen (WB) gegenüber. Bei WB besteht die Problematik, daß diese vielfach nicht bekanntgegeben werden, um zum Beispiel andere Part-

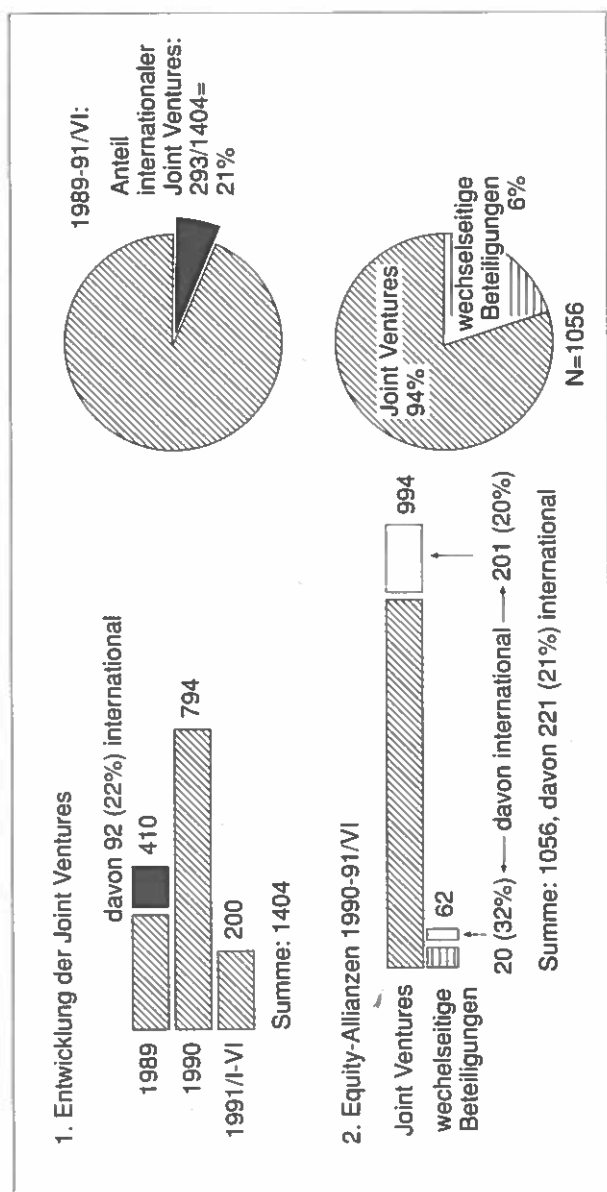


Abbildung 13: Equity-Allianzen mit deutscher Beteiligung 1989 bis einschließlich 1. Halbjahr 1991 (Wechselseitige Beteiligungen wurden erst ab 1990 erfaßt)

Quelle: M&A Review Database

ner nicht zu verärgern oder um sich vor Reaktionen der Kartellbehörden zu schützen. Somit ist hier nur ein Teil der WB erfaßt, der uns aber durchaus repräsentativ erscheint.⁴

Wir haben uns bemüht, die sehr große Zahl von JV mit Betrieben der ehemaligen DDR nicht in diese Erhebung miteinzuschließen. Diese grundsätzlich anders motivierten Kooperationen würden unsere Erhebung unnötig verzerren. Bei der immer noch relativ hoch erscheinenden Zahl neuer JV ist jedoch zu berücksichtigen, daß hier trotzdem noch ein erheblicher Teil indirekt mit der Öffnung Ost-Deutschlands zusammenhängt. Eine spätere Einschränkung der Betrachtung auf internationale Equity-Allianzen kann diese Schwäche vermeiden helfen.

Internationale Allianzen

Mit internationalen Allianzen meinen wir Equity-Allianzen, bei denen mindestens ein Partner ein deutsches Unternehmen ist. Vereinzelt haben wir auch rein internationale Allianzen berücksichtigt, sofern sie bedeutend sind für das Wettbewerbsumfeld deutscher Unternehmen.⁵

1989 wurden 92 neue internationale JV gegründet, in den Jahren 1990/91 waren es bisher 201, also rund 20 Prozent aller 90/91 erfaßten JV (Abbildung 13). Bei den WB wiesen 20 (32 Prozent) internationalen Charakter auf. Eine Verteilung nach den Ländergruppen, die an den Kooperationen beteiligt waren, zeigt die Tabelle 2 auf der folgenden Seite.

Es ist ersichtlich, daß der Schwerpunkt aller betrachteten Equity-Allianzen deutlich in den EG-Ländern liegt. Der starke Trend zur Internationalisierung in Richtung EG-Binnenmarkt wird damit offensichtlich. Weiterhin sind osteuropäische Länder mit 23 Prozent wichtige JV-Ziele für deutsche Unternehmen. Verbote und fehlende rechtliche Grundlagen für einen Anteilstausch erlauben in Ost-Europa in der Regel noch keine WB. Im Gesamten ist festzustellen, daß deutsche Unternehmen im Rahmen von Equity-Allianzen, neben einer starken europäischen Zielrichtung, auch auf den Triade-Märkten Amerika und Asien (insbesondere Japan) prä-

Tabelle 2: Internationale Equity-Allianzen mit deutscher Beteiligung

Partner- land in/im:	Joint Ventures 89-91/VI		wechselseitige Beteiligungen 1990-91/VI		Prozent der Summe
	absolut	in Prozent	absolut	in Prozent	
EG	111	38	11	55	39
EFTA	31	11	4	20	11
Ost-Europa	70	23	—	—	22
Amerika	32	11	2	10	11
Asien	40	14	3	15	14
Nahen Osten	9	3	—	—	3
Summe:	293	100	20	100	100% (=313)

sent zu sein versuchen oder dort unter anderem nach neuen Technologien Ausschau zu halten.

Branchen und Ländergruppen

Für den Zeitraum 1989 bis einschließlich 1. Halbjahr 1991 soll in Tabelle 3 (Seite 74f.) die Verteilung der Allianz-Aktivitäten auf die Branchen betrachtet werden.

Es wurden dazu 16 Branchengruppen gebildet.⁶ Die hohe Zahl von Allianzen bei Verlagen und Dienstleistungsunternehmen erklärt sich dadurch, daß hierunter viele kleine Dienstleister und vor allem Beteiligungsgesellschaften fallen, die teilweise zahlreiche Anteilspakete an unterschiedlichen Unternehmen halten. Außerdem

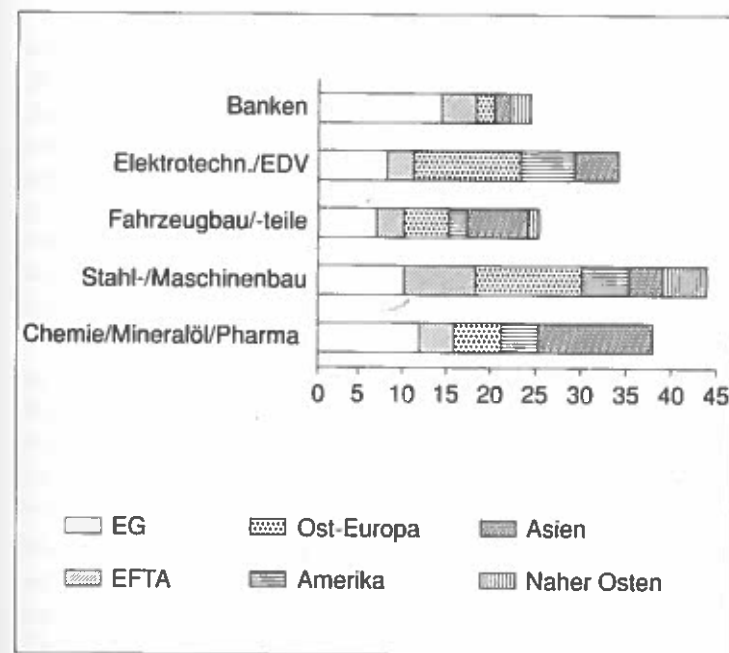


Abbildung 14: Partnerländer internationaler Allianzen in ausgewählten Branchen (1989-91/VI)

Tabelle 3: Allianzausprägungen nach Branchen

Branchen (des initiiierenden Unternehmens)	Joint Venture 1989-91/VI		wechselseitige Beteiligungen 1990-91/VI	
	absolut	davon international	absolut	davon international
Energiewirtschaft/ Bergbau	34	2	—	—
Chemische Industrie/ anorg./organ. Chemie/ Mineralöl- verarbeitung	100	33	5	1
Pharmazeutika	11	6	—	—
Eisen- und NE- Metallerzeugung	41	11	1	—
Stahl-/Leichtmetall/ Maschinenbau	96	42	6	3
Fahrzeugbau/ Fahrzeugteile	59	23	4	4
Luftfahrzeuge u. Flugmotoren	10	2	1	1
Elektrotechnik, Elektronik/Feinmech.	94	32	5	1
Holz-/Papier-/Druck Textil-/Bekleidungs- industrie	47	13	2	1
Nahrungs-/Genuß- mittel	31	4	1	—
Bauhauptgewerbe	44	5	1	—
Handel	159	25	2	—
Verkehr/Luftfahrt/ Spedition u. Lagerei	58	16	2	1

Tabelle 3 (Forts.)

Branchen (des initiiierenden Unternehmens)	Joint Venture 1989-91/VI		wechselseitige Beteiligungen 1990-91/VI	
	absolut	davon international	absolut	davon international
Kredit- u. sonstige Finanzinstitute	104	16	10	6
Versicherungen	56	11	6	1
Verlage/ Dienstleistungen	340	51	10	1
Summe	1284	292	56	20

sind die Aktivitäten dieser Branchengruppe weitgehend national (85 Prozent) geprägt und daher für unsere Analyse eher sekundär. Auch die zahlreichen Allianzen im Handelssektor werden vornehmlich national getätigt und hängen zum großen Teil indirekt mit der Öffnung des ostdeutschen Marktes zusammen. Eine relativ große Zahl von Equity-Allianzen, die auch international orientiert sind, weisen die Chemie, der Stahl- und Maschinenbau, die Fahrzeugbau- und -teileindustrie sowie die Elektrotechnik/Elektronik- und Computerindustrie auf. Kreditinstitute und Versicherungsunternehmen fallen durch eine relativ große Zahl von WB auf.

In Abbildung 14 wird für diese eher international orientierten Branchen die Länderaufteilung der Allianzen dargestellt. Schwerpunkte der deutschen Maschinenbau-Allianzen liegen zum einen im europäischen Raum, zum anderen ist auch der Nahe Osten nach wie vor eine präferierte Region.

Die Elektrotechnik- und Computer-Branche richtet ihr Augenmerk auf Europa, besonders auf Ost-Europa, aber auch asiatische, sprich japanische Unternehmen, sind oft Kooperationspartner. Bei den Banken steht die EG-Region mit 14 Allianzen im Vordergrund. Der Chemie/Pharma-Bereich zeigt hier mit 13 Cross-Border-Allianzen starke Aktivitäten deutscher Unternehmen in Asien.

Tabelle 4: Strategische Allianzen nach ihrer Richtung

Richtung (vom initiiierenden Unternehmen aus betrachtet)	Joint Ventures 1989-91/VI		wechselseitige Beteiligungen 1990-91/VI	
	gesamt	international	gesamt	international
Horizontal 1)	603	137	39	13
– gleiches Produkt	83	27	10	9
– gleicher Markt	109	25	6	–
– Produkt u. Markt	145	24	6	4
Vertikal 1)	116	21	4	1
– rückwärts	29	7	2	–
– vorwärts	67	11	–	–
Konzentrisch 1)	101	24	11	3
– Technologie	41	7	–	–
– Marketing	17	3	2	–

Die Tabelle umfaßt 83 Prozent der Grundgesamtheit, bei denen die Richtung bekannt war
 1) Nicht alle Allianzen konnten den Untergruppen zugeordnet werden.

Verwandtheit der Geschäfte

Um spezifizieren zu können, in welcher Beziehung die JV-Unternehmen oder der Gegenstand von WB zu den angestammten Geschäften der Partner stehen, haben wir außerdem untersucht, ob sich Branchen der Partnerunternehmen horizontal, vertikal oder diagonal an die Stammgeschäfte des initiiierenden Unternehmens anschließen.

Tabelle 4 zeigt, daß horizontal ausgerichtete JV und WB mit 603 JV und 39 WB eindeutig den Schwerpunkt bilden. Erwähnenswert ist auch der Anteil diagonal ausgerichteter Allianzen, also solche, bei denen bezüglich der Branche nicht verwandte Partner ihre Aktivitäten in Richtung bestimmter Funktionen konzentrieren. Bei den JV machen diese 12 Prozent aus, bei den WB sogar 20 Prozent. Daraus kann geschlossen werden, daß WB im besonderen als geeignet angesehen werden, Know-how aus anderen Branchen für die eigenen Geschäfte nutzbar zu machen. Für die Richtungen internationaler Allianzen sind ähnliche Tendenzen erkennbar.

Motive und Gestaltungsoptionen Strategischer Allianzen in einer branchenspezifischen Sichtweise

Auf der Grundlage der in oben ermittelten Ergebnisse haben wir in diesem Abschnitt die Allianzaktivitäten in ausgewählten Branchen näher untersucht. Primär wollen wir feststellen, ob unterschiedliche Motivlagen und daraus abgeleitete Zielsetzungen die untersuchten Branchengruppen prägen und welche Gestaltungsoptionen für Allianzen daraus folgen.

Im folgenden werden wir als erstes die verwendeten Begriffe *Gestaltungsoptionen* und *Motive* kurz abgrenzen, da hierzu immer wieder unterschiedliche Sichtweisen in der Literatur (Hergert/Deigan 1988; Porter/Fuller 1989) zu finden sind. Danach legen wir unser Hauptaugenmerk auf Aktivitäten von Unternehmen, die den oben ausgewählten Branchengruppen angehören. Anschließend wird versucht, ein Beziehungsgeflecht zwischen Motiven, Branchen und Gestaltungsoptionen herzustellen.

Gestaltungsoptionen und Motive

Motive sind die Antwort auf die Frage, warum Unternehmen Allianzen bilden. Hier fallen spontan *fünf Motivgruppen* auf: das *Ressourcen-*, das *Zeit-*, das *Kosten-* und das *Marktmotiv*, sowie *schwerer faßbare spekulative Motive* (Abbildung 15).

Mit letzteren meinen wir zum Beispiel die drohende feindliche Übernahme eines Unternehmens, gegen die es sich durch eine Allianzverflechtung schützen will. Weiter wäre auch ein „Fit“-Test für eine eventuelle spätere Fusion darunter zu verstehen. Nicht zu unterschätzen in ihrer Bedeutung sind auch die Umgehungsmöglichkeiten nationaler Kartellgesetzgebungen im Rahmen der spekulativen Motivlage.

Bei den *Gestaltungsoptionen* konzentrieren wir uns hier auf die Frage, wie die Allianzen in den Branchengruppen in Bezug auf Richtung, Intensität und Inhalt strukturiert sind. Abbildung 15 faßt die wichtigsten Parameter dazu zusammen.

Ausgewählte Branchenfälle

Wir haben sieben Branchen ausgewählt, die uns aufgrund von Internationalität und Größe der Unternehmen für eine nähere Betrachtung interessant scheinen:

- Stahl-/Maschinenbau,
- EDV (Hard-/Software) / sonstige Elektronik,
- Fahrzeugbau/Fahrzeugteile-Industrie,
- Luftfahrzeuge / Flugmotoren,
- Luftfahrt / Verkehr,
- Banken / Versicherungen,
- Chemieindustrie / Pharmazie.

Bei der folgenden Betrachtung von Kooperationsfällen in diesen Branchen stützen wir uns unter anderem auf Datenmaterial der *M&A-Review Datenbank* und auf Berichterstattungen in den einzelnen Ausgaben unserer Zeitschrift *M&A-Review*.

Stahl-/Maschinenbau. Besonders die deutsche Maschinenbauindustrie ist durch ihren hohen Exportanteil stark von der inter-

Motive	Ressourcen	Zeit	Kosten	Markt	spekulative Motive (Peripherie)
	Technologiezugang knappe Human-R. knappe Finanz-R.	kürzere Zyklen (F&E, Produkt-Zyklen); schnellerer Informations-transfer	freie Kapazitäten; Lerneffekte; Skalenvorteile	Globalisierung; verändertes Abnehmerverhalten; nationale Barrieren	drohende Übernahme „Fit“-Test vor Merger
Optionen	horizontal	vertikal	konzentrisch		konglomerat
	Vertrag	wechselseitige Beteiligung		Joint Venture	
		Fertigungs-Allianzen	F&E-Allianzen	Logistik-Allianzen	Multifunktions-Allianzen
		Vertriebs-Allianzen			

Abbildung 15: Gestaltungsoptionen und Motive Strategischer Allianzen

Quelle: ähnlich Müller-Stewens 1991

nationalen Konjunktur beeinflusst. In 1991 sank der reale Auftrags-
eingang aus dem Ausland um 21 Prozent. Besonders betroffene
Teilbereiche sind die Werkzeugmaschinen-, die Textilmaschinen-
und die Lagerindustrie.

In einer Studie von Arthur D. Little (*Wirtschaftswoche* v. 5. April
1991) werden für den deutschen Maschinenbau folgende, derzeit
im Vordergrund stehende *Erfolgsfaktoren* genannt: Stabilisierung
der Innovationsführerschaft (der Anteil westdeutscher Erfindungen
am Welt-Patentaufkommen im Maschinenbau liegt lt. Ifo-Institut
bei 28,1 Prozent), konsequentes Qualitäts- und Kostenmanage-
ment, Erreichen der kritischen Unternehmensgröße.

Der weltgrößte Hersteller von Werkzeugen aus Schnellarbeitsstahl
mit einem Umsatz von 580 Mio. DM und 5000 Beschäftigten ent-
steht, sofern das Bundeskartellamt keine Einwände hat, in Form
eines Grounternehmens mit dem Namen „Cutting Tools Tech-
nology“. Partner sind der schwedische Kugellagerproduzent AB
SKF und die Günter & Co. GmbH & Co. in Frankfurt, die zu 30
Prozent beteiligt sein wird.

Eine Kooperation entstand bei der Fertigung von Grorohren: Hier
arbeitet der Mannesmann-Konzern – vornehmlich zur Verbesse-
rung der Auslastung bestehender (Über-)Kapazitäten (was nicht
zuletzt auch durch die aktuelle Kurzarbeit im Mülheimer Werk
verdeutlicht wird) eng mit Usinor-Sacilor und mit der Bergrohr
GmbH zusammen. Letztere betreibt ihrerseits mit der Usinor-
Sacilor-Tochter Dillinger Hüttenwerke eine gemeinschaftliche Fer-
tigung von Rohren.

In den Bereichen Technik und Marketing will die kanadische
Alcan neben einer bestehenden Zusammenarbeit mit Jaguar auch
mit anderen Autoproduzenten zusammenarbeiten. Die ame-
rikanische Reynolds arbeitet mit Ford, Alcoa mit Audi zusammen.

Eher unter geographischen Gesichtspunkten zu sehen ist Alcoa's
Joint Venture mit der japanischen Kobe Steel Ltd., mit dem Alcoa
seine Präsenz in Asien stärken und Kobe seinen Aluminiumbezug
sichern will. Das gemeinsame Unternehmen KSL Alcoa Alu-
minium betätigt sich in dem Bereich Aluminium-Dosen.

Im Zusammenhang mit der Automobilproduktion steht die Allianz
von Kobe Steel mit der österreichischen Voest-Alpine Stahl Linz
GmbH, der Kobe die Technologie zur Verfügung stellt, um rost-
freie Stähle höchster Güte zu produzieren, wie sie die japanische
Automobilindustrie verlangt. Dabei ist Voest bereits das vierte eu-
ropäische Unternehmen, das von Kobe technologische Hilfe erhält.

Daß der ostasiatische Markt für europäische und nordameri-
kanische Produzenten zunehmend interessanter wird, zeigen
andere Kooperationen und Aktivitäten. Während man bei Thyssen
noch über eigene Produktionsanlagen in Japan nachdenkt, baut die
Krupp Stahl AG mit der Tung Mung Development Co. Ltd. in
Taiwan ein Kaltwalzwerk mit einer Kapazität von 150 000 t pro
Jahr, das dann von Krupp mit Warmbreitband beliefert werden
soll. Mit 5 Prozent hat sich das japanische Handelshaus C. Itoh &
Co Ltd. an der Klöckner-Werke AG beteiligt. Diese Beteiligung
unterstreicht die Kooperation der beiden Partner und hilft C. Itoh
vor allem beim Ausbau der Belieferung der zunehmend in Europa
produzierenden japanischen Automobilindustrie.

In der Schweiz bildete sich eine Strategische Allianz zwischen der
Georg Fischer AG und der Schweizerische Industrie-Gesellschaft
Holding AG, gestärkt durch eine gegenseitige Kapitalbeteiligung
in Höhe von 5 Prozent. Hierdurch sollen vor allem Produktions-
kapazitäten sinnvoller genutzt werden; zugleich stärkt die Allianz
die Wettbewerbsposition im Hinblick auf den nahenden eu-
ropäischen Binnenmarkt. Eine vollständige Fusion beider Unter-
nehmen wird dagegen ausgeschlossen. (Vgl. Spickers, in *M&A-
Review* 2/90, 5/90, 6/90, 2/91).

Die zentralen Motive für Unternehmen des Stahl- und Ma-
schinenbaus, Allianzen einzugehen, sind Ressourcen- und Ko-
stenmotive. Freie Kapazitäten aufgrund eines abgeschwächten na-
tionalen Marktes sollen durch Fertigungskooperationen ausgelastet
werden. Den erforderlichen Technologiezugang hofft man über ja-
panische Partner zu erhalten.

EDV (Hard-/Software) / sonstige Elektronik. Ein wichtiges Motiv
für die Allianzen-Bildung im EDV-Sektor ist die Ressourcen-

Knappeheit im Rahmen von Know-how und Informationen zur Entwicklung neuer Technologien. Besonders im Software-Bereich ist ständig die Entwicklung und Realisierung neuer Technologien erforderlich, um die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten. Hier werden verstärkt F&E-Aktivitäten gebündelt, um Zugang zu neuen Technologien zu erhalten und dabei auch Skalen- und Zeitvorteile zu erzielen.

Ein sich verstärkender Trend der Nachfrager von EDV-Lösungen hin zum „single sourcing“, also „alles aus einer Hand“ zu beziehen, kann als Marktmotiv für Kooperationen von Computerherstellern und Softwarehäusern verstanden werden. Desweiteren ist der Zeit-Aspekt in Verbindung mit knappen Ressourcen ein Motiv für Fertigungskooperationen im EDV-Bereich (s.u.: Siemens-IBM-Allianz im Mega-Chip-Sektor). Zum Beispiel sollen im Mega-Chip-Sektor Zeit- und damit Wettbewerbsvorteile gegenüber japanischen Anbietern gewonnen werden.

Im Hardware-Bereich zwingt zunehmender Preisverfall die Hersteller dazu, ihre Fertigungen zu bündeln, um durch Lerneffekte Kosten zu senken und Skalenerträge zu verbessern.

Vertriebskooperationen von Siemens mit den japanischen Konzernen Matsushita Electric Ind. und Fujitsu und eine weitere Kooperation mit IBM Deutschland zur Entwicklung eines 64 Megabit-Chips zeigen, daß Siemens den globalen Vertrieb und den Bereich der Chipherstellung stärken möchte. Diese Schlüsseltechnologie wird aufgrund der Antidumpingvereinbarung der EG mit Japan sicherlich mittelfristig zu stabilen Preisen für Standardbausteine führen. Man verspricht sich aus der Entwicklung von Mediazentren (TV, Video, Photographie und Computer als Einheit) gute Erträge mit mächtigen Speicherchips. Simulationscomputer (u.a. virtuelle Realität) und Großrechner für Modellsimulationen verlangen geradezu nach schnellen Dram-Bausteinen.

Die steigende Nachfrage von Chips ist durch die Entwicklungen von HDTV, Graphiksupercomputern und Chip-Massenspeichern vorprogrammiert. Interessant ist in diesem Zusammenhang das in Abbildung 16 dargestellte Netzwerk der Hersteller von Halbleitern.

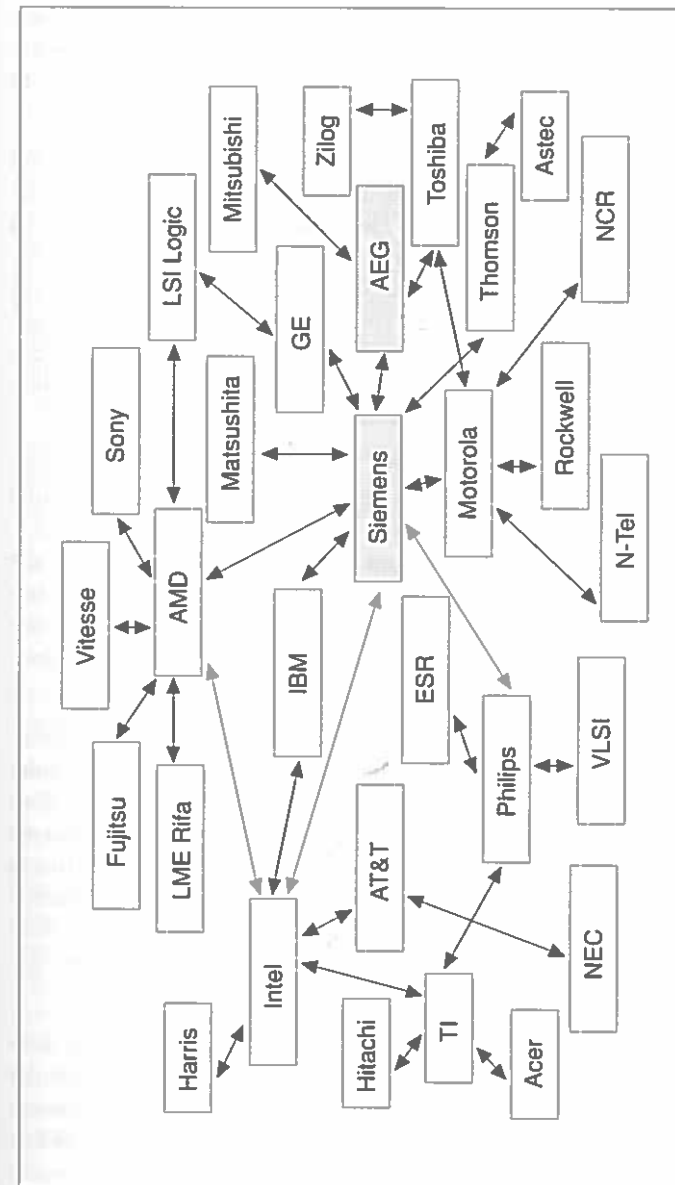


Abbildung 16: Strategische Allianzen in der Halbleiterindustrie

Eine Fertigungskooperation hat Siemens mit IBM bei der Herstellung des bereits entwickelten 16-Megabit-Chip beschlossen. Als Instrument dient dabei ein Joint Venture Unternehmen in Frankreich.

In Ostasien hat sich die Heraeus GmbH engagiert: Gemeinsam mit der Matsushita Electric Industrial Co. Ltd. wurde das Gemeinschaftsunternehmen Pana Heraeus Dental Co. Ltd. in Osaka als klassisches Joint Venture gegründet. Während es hier besonders um zahnmedizinische Grundstoffe geht, soll das zusammen mit der Singapore Technologies Industrial Corp. gegründete Gemeinschaftsunternehmen Heraeus Precision Engineering (Heraeus-Anteil: 49 Prozent) Präzisionsbauteile für elektroindustrielle Anwendungen produzieren.

Nicht minder bedeutend ist die Vereinbarung einer Zusammenarbeit der beiden Chip-Forschungsprojekte „JESSI“ (Europa) und „Sematech“ (USA). Eingeleitet wurde diese Kooperation u.a. durch das o.g. Zusammenrücken von IBM und Siemens für die Entwicklung des 64-Megabit-Chip. Nicht zuletzt wegen der immensen Forschungskosten in der Hochtechnologie hat auch der fünftgrößte Chiphersteller der Welt, die Texas Instruments Inc., Dallas, Interesse bekundet, an „JESSI“ teilzunehmen.

Die Hewlett-Packard GmbH (25,1 Prozent) und die debis Systemhaus GmbH (74,9 Prozent) haben mit 180 Mitarbeitern ein Joint Venture gestartet. Das Leistungsangebot umfaßt u.a. die Entwicklung und den Vertrieb von Standard-Anwendungssoftware und sonstige Dienstleistungen wie Kundenberatung. Mit Hitachi hat HP eine Entwicklungskooperation für Hochgeschwindigkeits-Risc-Chips beschlossen. Mit Sony wurde ebenfalls eine Entwicklungs-, mit Matsushita eine Fertigungskooperation geschlossen.

IBM und Apple werden ein Gemeinschaftsunternehmen zur Entwicklung von Software gründen. Motorola wird im Bereich der Risc-Microprozessoren mit in die Kooperation eingeschlossen. (Vgl. Hermsen, in *M&A-Review* 1/90, 2/90; vgl. Vier, *M&A-Review* 3/90, 1/91.)

Fahrzeugbau / Fahrzeugteileindustrie. Angesichts der massiven Konkurrenz aus Fernost ist es fraglich, ob kleinere europäische Hersteller eine Überlebenschance haben werden. Innerhalb weniger Monate hat sich die europäische Autolandschaft durch Akquisitionen und Kooperationen fast völlig verändert. Die sechs größten Konzerne besaßen in Europa bisher einen Marktanteil von 82,7 Prozent. Dieser wird bald mehr als 87 Prozent mit steigender Tendenz betragen und geht zu Lasten kleinerer Hersteller. Die großen europäischen Automarken zeigen starkes Interesse an den kleinen Nobelmarken. Diese wiederum versuchen u.a. als Abwehrstrategien Strategische Allianzen zu bilden, um eine gewisse Selbständigkeit zu behalten. Ebenso zwingen Preisverfall und knappere Kapitalressourcen zu Kooperationen.

Das sich verändernde Nachfragerverhalten hin zum „single sourcing“ ist auch für die Kfz-Zuliefererindustrie ein Marktmotiv, dem man durch Kooperationen gerecht werden will.

Für die Fahrzeugbauer sind auf einem sich abzeichnenden stagnierenden Markt in den westlichen Industrieländern die Kosten der Fertigung wohl das wichtigste Motiv für Strategische Allianzen. In diesem Bereich der Wertekette müssen Skalenvorteile erzielbar sein, um gegen preisaggressive japanische Anbieter bestehen zu können.

Mit Sangyoung Motors, Süd-Korea, ging Mercedes-Benz eine Kooperation im Rahmen der Lieferung von Fahrzeugen, Motoren und Motoren-Komponenten ein.

Die wechselseitige Beteiligung von Volvo und Renault hat auf dem Nutzfahrzeugmarkt die Wettbewerbsstrukturen drastisch verändert. Diese Strategische Allianz wurde von Pehr Gyllenhammer und Raymond Levy initiiert, um den Branchenführer Mercedes-Benz von seiner Spitzenposition zu vertreiben. Renault-Volvo wird damit bei den Nutzfahrzeugen / Bussen mit 151 000 Einheiten Branchenführer sein. Neben dieser Stärkung der Marktposition soll diese Allianz die stark steigenden Forschungs- und Entwicklungskosten durch Synergien für beide Partner auf ein akzeptables Niveau bei gleichzeitiger Risikostreuung senken. Markt-

seitig vielversprechend ist die Zusammenarbeit im Hinblick auf Renaults dominante Position in Südeuropa bei Klein- und Mittelklassewagen sowie Volvos starke Stellung bei Luxuswagen in Skandinavien und in den USA. Renault wiederum, einer der schwächsten großen Europäer, hat mit Volvo Skandinaviens wohl mächtigste Industriegruppe zum Partner. Auf dem französischen Automobilmarkt bleibt nun nur noch Peugeot übrig.

Fiat, als Pkw-Kooperationspartner mit Peugeot im Gespräch, nahm die Verhandlungen mit Ford über eine europäische Kooperation bei Traktoren und Schwerlastwagen wieder auf. Die Pkw-Sparte des Saab-Konzerns begab sich unter das große General-Motors-Dach. Durch die gemeinsame Entwicklung des neuen Euro-Motors sowie von Karosserieteilen sind auch die Hersteller Renault und Alfa Romeo miteinander verbunden.

Die Robert Bosch GmbH handelt nach der Devise „Halte dir den Rücken durch Allianzen frei“. Mit 30 Mrd. DM Weltumsatz beträgt der Kfz-Komponentenanteil über 50 Prozent. Bosch stützt auf diese Weise gerade seine USA-Präsenz, den wichtigsten und umsatzstärksten Auslandsmarkt des Konzerns, mit einer geschickten Unternehmenspolitik über strategische Joint Ventures und lautlose Firmenkäufe. Wollen Unternehmen auf diesem schwierigen Markt bestehen, müssen sie sich gegen die amerikanischen und japanischen Konkurrenten durchsetzen. Folglich haben die Robert Bosch GmbH und die Intel Corp. eine Forschungs- und Entwicklungskooperation mit dem Ziel beschlossen, gemeinsam ein schnelles Bussystem für den Hochgeschwindigkeitsdatenaustausch zu entwickeln.

In Europa hat die Krupp Stahl AG ein Joint Venture mit einem der großen Federnhersteller, Rejna, ins Leben gerufen. Die Aktivitäten werden über die Krupp Brüninghaus, einem der führenden Hersteller von Federn für die Automobilindustrie, abgewickelt. Die Rejna gehört über die Sogefi zur De Benedetti-Gruppe, die beim deutschen Stoßdämpferhersteller Boge seit 1989 mit 44 Prozent größter Einzelaktionär ist. Beide Hersteller können durch die Zusammenarbeit eine hervorragende Position unter den europäischen

Herstellern von Federn erreichen. Neben den noch zu realisierenden Synergieeffekten ergänzen sich die Fertigungsstandorte der beiden Unternehmen in Spanien, Frankreich, Belgien, Italien und Deutschland nahezu optimal. Somit kann jedes Unternehmen fast jeden Hersteller in Europa beliefern. (Vgl. Hermesen, in *M&A-Review* 2/90, 4/90, 1/91, 3/91.)

Luftfahrzeuge / Flugmotoren. Bei deutschen Automobilherstellern, wie zum Beispiel Daimler Benz oder BMW, ist ein verstärkter Diversifizierungstrend in Richtung Luftfahrtindustrie zu beobachten. Dieser Trend ist nicht überraschend, werden doch für die Luft- und Raumfahrtindustrie für das Jahr 2000 in den USA Umsätze in Höhe von 250 Mrd. DM (+37 Prozent gegenüber 1987), in Europa von 135 Mrd. DM (+78 Prozent) und in Japan von 54 Mrd. DM (+380 Prozent) prognostiziert.⁷

Neue Technologien sind auch in der Luftfahrtindustrie dominante Triebkräfte zur Realisierung von anhaltenden Wettbewerbsvorteilen. Insofern sind für die Unternehmen in dieser Branche Zeit, Ressourcen-Knappheit (Know-how, Human-Ressourcen) und hohe Kosten (F&E) wesentliche Motive, Strategische Allianzen einzugehen und so Zugang zu neuen Technologien zu erlangen, beziehungsweise diese zu realisieren. Lange Vorlaufzeiten von F&E-Projekten verursachen hohe Kosten über Jahre, ohne daß diesen Kosten Erträge gegenüberstehen. Hier ist eine Kompensation nur durch Teilung möglich. Ein Diversifizierer verfügt meist nicht über alle erforderlichen Ressourcen, kann aber unter Umständen Know-how aus anderen Geschäften komplementär mit einem Partner zusammenlegen.

Für viel Aufsehen sorgte die Kooperation der DASA-Tochter Motoren- und Turbinen-Union GmbH (MTU) mit der United Technologies-Tochter Pratt & Whitney (P&W) auf dem Gebiet des Flugzeugturbinenbaus. P&W hat hier einen Marktanteil von 32 Prozent. Wechselseitig profitieren wird man hier zum Beispiel von einem verbesserten Zugang zu den beiden Binnenmärkten. Primär dürfte es aber auch um die Risiken- und Kostenteilung (1 bis 2 Mrd. US-Dollar) bei der Entwicklung neuer Triebwerke gehen.

Zur Festigung dieser Allianz plant man eine wechselseitige Kapitalbeteiligung, die aber unterhalb der Sperrminorität von 25 Prozent liegen wird. Vorher werden paritätisch besetzte Expertenkommissionen und Planungsausschüsse gebildet. Verärgert reagierte auf diese Kooperationsankündigung der Konkurrent General Electric, wo man mit MTU als Partner mit der Entwicklung des neuen Triebwerks für die Boeing 777 rechnete.

Mit gegenwärtig sicherem Stammgeschäft hat die BMW AG sich nun mit der prestigereichen britischen Rolls-Royce plc. einen neuen Joint Venture-Partner gesichert. Der bisher fast reinrassige Automobilhersteller BMW ergänzt damit, nach einer bisher eher glücklosen Diversifikationspolitik, sein Geschäftsfeldportfolio durch den Triebwerksbau. BMW begann 1917 mit dem Bau von Flugzeugmotoren für das damalige Kriegsministerium. Steigende Auftragseingänge bei den Jet-Herstellern versprechen ein erst am Beginn stehendes Expansionspotential.

Europas größter Triebwerksbauer Rolls-Royce bringt ein ganzes Bündel von Zukunftstechnologien mit ein, die zweifellos die Märkte von morgen maßgeblich beeinflussen. Immer höhere Leistungen der gigantischen Triebwerke unter den Tragflächen künftiger Jets ziehen automatisch neue Werkstoffe, Bearbeitungs- und Fertigungsverfahren nach sich. Zukünftig werden hochmoderne Flugzeuge mit nur zwei großen Triebwerken ausgestattet werden. Diese ca. 3–6 Mio. DM teuren Aggregate stellen die Komponentengruppe mit den höchsten Gewinnmargen aller Flugzeugkomponenten dar.

Daneben sind auch Synergieeffekte für die Entwicklungsabteilung von BMW zum Beispiel bei der triebwerksähnlichen Gasturbine zu erwarten. Die bayrischen Hersteller sind im Automobilbau als erfolgreicher Nischenanbieter und Differenzierer tätig. Dieses Know-how soll nun auch auf den Triebwerksbau übertragen werden. (Vgl. Hermsen, in *M&A-Review* 2/90, 4/90.)

Luftfahrt/Verkehr. Die Luftfahrtunternehmen streben im Hinblick auf die EG '93 Akquisitionen sowie strategische Partnerschaften mit und ohne Kapitalbeteiligung an, wodurch die Zahl der un-

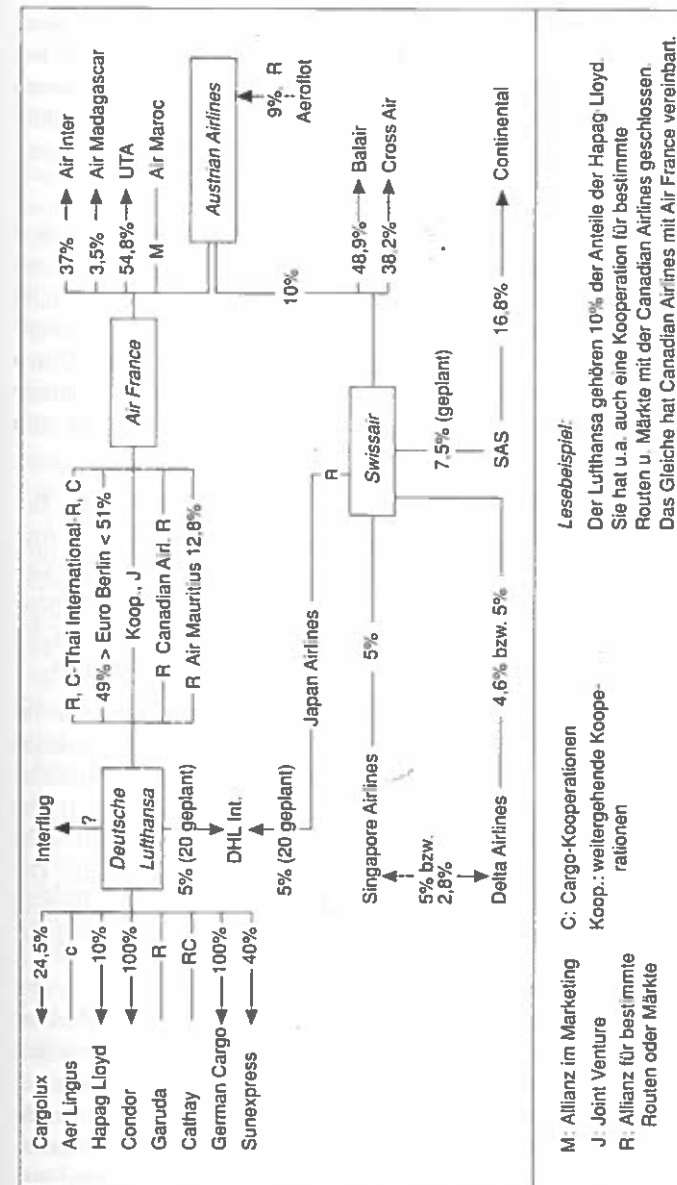


Abbildung 17: Die Beteiligungen ausgewählter europäischer Fluggesellschaften

abhängigen Airliner deutlich abnimmt und weiter abnehmen wird. Die Dynamik dieses Konzentrationsprozesses wird dadurch bestätigt, daß 56 Prozent der 174 weltweit geschlossenen Allianzen in den letzten fünf Jahren geschlossen wurden. Knapp die Hälfte (82) dieser 174 Partnerschaften basiert auf Kapitalverflechtungen. Abbildung 17 veranschaulicht dies ausschnittsweise.

Selbstverständlich ist bezüglich der Motive für diese Aktivitäten der gemeinsame Binnenmarkt nur sekundär. Dahinter steht ein Aufbrechen nationaler Gesetze (Beispiel Lufthansa-Monopol im innerdeutschen Flugverkehr) und von Preisgrenzen, womit wesentliche Schutzbarrieren für die bisherigen Akteure wegfallen. Durch Kooperationen versuchen etablierte Wettbewerber Kostenvorteile bei der Beschaffung von Ressourcen und Zusammenlegung von Kapazitäten zu erzielen.

Während die Deutsche Lufthansa neben ihren einseitigen Beteiligungen nur nicht-kapitalmäßige Allianzen eingegangen ist (mit der Air France beispielsweise im September 1989 auf den Gebieten der Technik und Beschaffung; gleichzeitig betreiben beide mit EuroBerlin auch ein Gemeinschaftsunternehmen), verfügt die Swissair auch über eine Vielzahl wechselseitiger Beteiligungen.

Diese sogenannten „Swissair-Quality Alliances“ zeigen, wie intensiv und umfangreich Allianzen sein können. Zur Zeit bestehen beziehungsweise sind in fortgeschrittener Planung Aktienaus-tausche mit Singapore Airlines (je 5 Prozent), Delta Airlines (Delta gab 4,6 Prozent ab und erhielt 5 Prozent) und demnächst wohl auch mit SAS (geplant ist ein Austausch von 7,5 Prozent). Die freundschaftlichen Beziehungen untereinander werden außerdem auch durch das „Verleihen“ von zwölf Crews der SAS an die Swis-siar verstärkt.

Neben diesen Kapitalverflechtungen ist die Swissair außerdem durch eine Allianz mit Japan Airlines (Kooperation auf einigen Flugrouten) verbunden. Von der Kooperation erhoffen sich die Beteiligten eine bessere Ausgangslage für den schärfer werdenden Wettbewerb in Europa. Die Gründung eines gemeinsamen Fracht-zentrums ist geplant. Durch die gemeinsame Bestellung von Flug-

zeugen wollen die Beteiligten in den Genuß eines Mengenrabattes kommen. Das Bestellvolumen liegt bei etwa 230 neuen Flug-zeugen. (Vgl. Bohnenkamp, in *M&A-Review* 3/90, vgl. Bruch, in *M&A-Review* 5/90.)

Banken / Versicherungen. Strategische Allianzen sollen eines der Haupthemmnisse bei der internationalen Entwicklung der Unter-nehmen überwinden helfen: Keine Unternehmensgruppe verfügt allein über die Finanz- und Managementressourcen, um in allen Märkten eine bedeutende Position einzunehmen. Weiterhin stellen sie eine Möglichkeit dar, um die kritischen Größenordnungen zu erreichen, die in immer mehr Sektoren erforderlich werden, ins-besondere in den Bereichen Forschung und Entwicklung sowie Einkauf und Distribution. In der wechselseitigen Aktienbetei-ligung wird der elementare Schlüssel für die langfristige Konso-lidierung der Allianz gesehen – als eine Art „Liebesbeweis“.

Auf (west-)europäischer Ebene wird deshalb voraussichtlich zwis-chen Unternehmen des engeren Allfinanzkernbereiches (AK) eine zunehmende Zahl von Überkreuzverflechtungen mit dem Ziel ein-gegangen werden, auf diese Weise die Partnerschaft zu festigen und zugleich gegen unerwünschte Übernahmeversuche (Stichwort: Bank Leu AG) einen besseren Schutz aufzubauen. Diese Tendenz wird gerade zu einer wachsenden Zahl von Cross-Border-Minderheitsbeteiligungen beitragen.

Durch eine frühe internationale Orientierung konnte Europas Nr.1 unter den Versicherungsgesellschaften, die Allianz AG, den Aus-landsanteil am Konzernumsatz von 2,6 Prozent in 1974 auf 42 Pro-zent in 1989 steigern. Im südostasiatischen Wirtschaftsraum ver-stärkte die Allianz durch Neugründung von Tochtergesellschaften beziehungsweise Niederlassungen in Indonesien, Singapur, Japan und Hongkong, sowie Kooperationsvereinbarungen mit Ge-sellschaften in Taiwan, Malaysia und Thailand ihren strategischen Brückenkopf in diesem Markt. Besondere Beachtung verdient dabei das mit der zum japanischen Mitsubishi-Konzern ge-hörenden Meije Mutual Life Insurance Co. vereinbarte Koopera-tionsabkommen.

Wegen der Notwendigkeit europaweiter Unternehmenskooperation auf dem EG-Binnenmarkt nimmt die Europa Rückversicherungs-AG, Köln, fünf Erstversicherer in den Aktionärskreis auf. Neue Partner sind die niederländische Central Beheer, die britische Iron Traders Insurance Group, die französische Mutuelle Assurance Artisanale de France sowie die beiden öffentlich-rechtlichen Versicherer Westfälische und Rheinische Provinzial. Die Mehrheit hält der bisherige Alleinaktionär Kölnische Rückversicherungs-AG.

Ebenfalls als Vorbereitung auf den EG-Markt ist die Kooperation zwischen der R+V Versicherung (Deutschland), Groupama (Frankreich), Interpolis (Niederlande) und ABB Versicherungen (Belgien) einzustufen. Zunächst wollen die Teilnehmer in jedem der anderen Länder eine Niederlassung gründen. Dabei soll die Gesellschaft, die in dem jeweiligen Land beheimatet ist, unterstützend tätig werden.

Hervorzuheben ist auch der Finanzsektor und hier in erster Linie der Bankenbereich. Zur Illustration dienen etwa die Verbindungen Comit-Paribas, Taiyo Kobe – Monte Paschi oder auch Cariplo – Banco di Santander. Von Bedeutung waren Strategische Allianzen auch im Bereich der Integration zwischen Banken und Versicherungen (so etwa zwischen der S. Paolo di Torino und der englischen Guardian Royal).

Die Bayrische Landesbank Girozentrale (BLB), München, und die italienische Bank Monte dei Paschi di Siena (MPS), Siena, vereinbarten ebenfalls eine Strategische Allianz. Der Grundidee des Abkommens zufolge bildet der Austausch von Aktienpaketen an Tochtergesellschaften der beiden Institute das wesentliche Element der weitergehenden geschäftspolitischen Kooperation. So erhält die Bayrische Landesbank im Gegenzug für die Herausgabe einer 14prozentigen Beteiligung an dem zu 92 Prozent in ihrem Besitz befindlichen Privatbankhaus H. Aufhäuser OHG, München, ein 5prozentiges Aktienpaket an der MPS-Tochter Credito Commercial S.p.A., Mailand. Erklärtes Ziel des mit dieser wechselseitigen Beteiligung im Wert von 45,6 Mio. DM untermauerten Kooperationsabkommens ist eine gegenseitige Hilfestellung bei dem Eintritt in den jeweiligen anderen geographischen Markt.

Eine zweite durch eine kapitalmäßige Beteiligung unterlegte Partnerschaft zwischen einer Landesbank und einem italienischen Kreditinstitut, wurde Ende Oktober vergangenen Jahres von der Landesbank Rheinland-Pfalz, Mainz und der Banco San Geminiano e San Prospero S.p.A. (BSG), Modena, eingegangen. In diesem Fall beteiligten sich die Landesbank Rheinland-Pfalz mit 0,5 Prozent direkt am Kapital der norditalienischen Privatbank (Bilanzsumme ca. 9 Mrd DM).

Ebenso plant die Commerzbank AG eine Kooperation mit wechselseitiger Beteiligung mit der französischen Credit Lyonnais. Diese wird sich mit 10 Prozent am Kapital der Commerzbank beteiligen; diese wiederum wird ca. 7 Prozent der Credit Lyonnais erwerben. Aus Sicht der Commerzbank verbindet sich mit einer solchen wechselseitigen Beteiligung mit befreundeten Kreditinstituten die Absicht, etwaige feindliche Übernahmeversuche unmöglich zu machen. Hinzu kommt die Hoffnung auf eine stärkere Kohäsionswirkung einer kapitalmäßigen Unterlegung des bislang losen Europartner-Verbundes. Man vergleiche dazu Abbildung 18.

Ein weiteres deutsch-französisches Cross-Border-Beteiligungsvorhaben im Bankensektor – ebenfalls die Realisierung einer wechselseitigen Beteiligung – zeichnet sich zwischen der Dresdner Bank AG und der sich in ihrer Geschäftssituation derzeit relativ ungünstig darstellenden Banque Nationale de Paris (BNP), Paris, ab. Während im Zusammenhang mit dieser Transaktion hinsichtlich des Umfangs der auszutauschenden Aktienpakete lediglich versichert wurde, daß es sich um Überkreuzbeteiligungen auf paritätischer Basis handeln würde, hob man bei der Angabe der Transaktionsmotive gerade den Wunsch einer umfassenden, globalen Kooperation mit dem jeweilig anderen Partner hervor. Tatsächlich sind beide Unternehmen bereits in der Vergangenheit gemeinsam aktiv geworden. Exemplarisch lassen sich in diesem Zusammenhang die jüngst in Angriff genommenen Projekte zur Erschließung ehemaliger RGW-Märkte anführen.

Inzwischen wurde auch seitens der europäischen Kartellbehörde die Gründung der BNP-KH-Dresdner Bank Rt, Budapest, als einem insbesondere im Bereich der Bank-Dienstleistungen bei

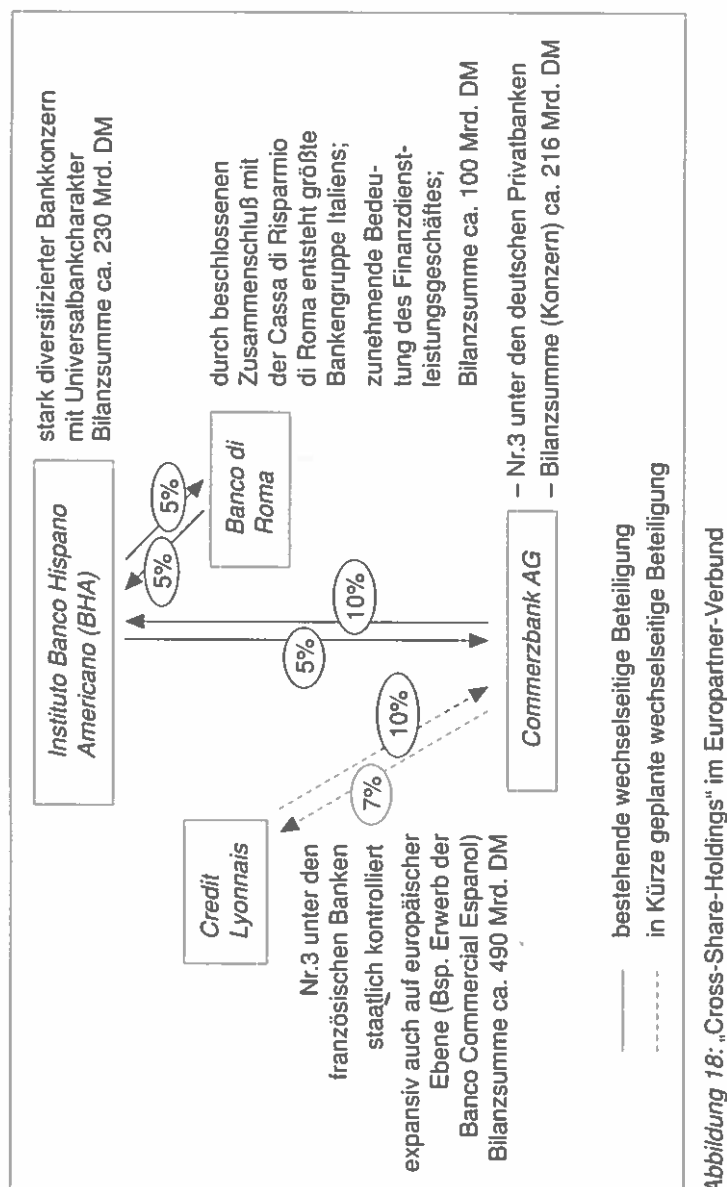


Abbildung 18: „Cross-Share-Holdings“ im Europartner-Verbund

Import- und Exportgeschäften mit Ungarn engagierten Unternehmen, genehmigt. Neben der BNP und der Dresdner Bank AG ist als lokaler Partner das ungarische Kreditinstitut OKHB an dem Gemeinschaftsunternehmen beteiligt. Ein vergleichbares Vorhaben wird derzeit auch für den polnischen Bankenmarkt in Erwägung gezogen. (Vgl. Scholl, in *M&A-Review* 1/90, 2/90, 3/90, 5/90, 2/91, Bohnenkamp, in *M&A-Review* 6/90.)

Chemieindustrie / Pharmazie. Im Zuge einer fortschreitenden Globalisierung wird der fernöstliche Markt für westliche Chemie- und Pharmaunternehmen immer bedeutender. Nach Schätzungen wird davon ausgegangen, daß im Jahr 2000 bereits 35 Prozent des Weltumsatzes der chemischen Industrie im fernöstlichen Raum abgewickelt wird, verglichen mit nur 10 Prozent in dieser Region vor 20 Jahren. Entscheidende Bedeutung dabei kommt dem japanischen Markt zu, wenngleich auch kleinere Länder wie Taiwan und Südkorea immer größere Beachtung finden.

Obwohl die japanischen Chemiekonzerne momentan noch verhältnismäßig klein sind, ist von ihrer Seite in den nächsten Jahren doch mit erheblicher Konkurrenz zu rechnen. Daher ist es für die westlichen Chemiekonzerne wichtig, in dieser Region zu investieren, wenn sie auch in Zukunft weltweit an der Spitze stehen wollen.

Stark ansteigende F&E-Kosten zwingen die großen Pharmaunternehmen zu Kooperationen in diesem Bereich der Wertschöpfungsstufe. Zudem lassen sich die Forschungskosten immer weniger durch Patente kompensieren. Auf dem patentfreien Markt zwingen die vermehrt global agierenden Generika-Anbieter die „Forschungsunternehmen“ zu verstärkten Preiszugeständnissen bei bisherigen „Cash-cow“-Produkten.

Der Druck auf die Unternehmen, gemeinsam F&E zu betreiben, ist einmal mehr bestätigt worden durch die Meldung vom US-amerikanischen Markt, daß das weltweit größte pharmazeutische Unternehmen, die Merck & Co. Inc. und die E.J. Du Pont de Nemours Co. gemeinsam eine selbstständige und internationale Pharmagesellschaft mit Schwerpunkt auf der Forschung gründen

werden. Während Merck Forschungs- und Entwicklungsfachwissen, Entwicklungsfonds, Verkaufsrechte für Medikamente, internationale Geschäftsverbindungen und Barmittel einbringt, steuert Du Pont seinen gesamten pharmazeutischen und röntgenpharmazeutischen Geschäftsbereich bei.

Die großen deutschen Chemiegesellschaften bauen ihr Engagement auf dem fernöstlichen Markt erheblich aus. BASF, Hoechst und Bayer beabsichtigen in den 90er Jahren eine wesentlich stärkere Präsenz in Japan. Die Größe des japanischen Marktes, sein annähernd ungebrochenes Wachstum, seine technologische Vitalität sowie seine weltweite Ausstrahlung lassen ihm eine Schlüsselrolle für international orientierte Unternehmen zufallen. Die Präsenz vor Ort ist unerlässlich, um bei japanischen Unternehmen als Zulieferer, auch bei japanischen Auslandswerken, akzeptiert zu werden. Das Interesse gilt dabei weniger den Forschungs- und Vertriebsaktivitäten als vielmehr dem Aufbau eigener Produktionsanlagen, wie BASF anlässlich einer Börseneinführung im November 1990 betonte.

Hoechst hat mit dem japanischen Chemie-Konglomerat Mitsubishi Kasei auf dem Gebiet von PET-Filmen eine weltweite Kooperation vereinbart. Diese umfaßt, neben der Produktion, auch Forschung, Verkauf und Marketing. Mit der Teijin Ltd., Japan, hat Hoechst ein Gemeinschaftsunternehmen für die Verbreitung der „Tevira CS“ Faser im asiatisch-pazifischen Raum gegründet.

Die Bayer AG hat mit der Toda Kogyo Corp., Japan, eine Forschungsk Kooperation vereinbart.

Auf dem japanischen Markt war auch BASF tätig. So ist ein Technologiezentrum für technische Kunststoffe und Verbundwerkstoffe in Yokkaichi geplant, das über das mit Mitsubishi Petrochemical Co. Ltd. geführte Gemeinschaftsunternehmen BASF Engineering Plastics Co. Ltd. eingerichtet werden soll. Derartige Investitionen sind nicht zuletzt aufgrund der oben beschriebenen Veränderungen des Chemieweltmarktes zu sehen.

Im Bereich der Pharmaindustrie hat die Allianz zwischen der französischen Pharma- und Kosmetikgruppe Sanofi, einer Tochter der

Société Nationale Elf Aquitaine, und dem US-Pharmaproduzenten Sterling Drug Inc., einer Tochter der Eastman Kodak Company, für größtes Aufsehen gesorgt. Bemerkenswert sei, so eine Pressemitteilung von Sanofi, daß die Allianz ohne finanzielle Transaktion unter den Bündnispartnern vollzogen werde. Die Zusammenarbeit beider Unternehmen erstreckt sich auf die weltweite Vermarktung von verschreibungspflichtigen und frei verkäuflichen Medikamenten. Verschreibungspflichtige Produkte sollen künftig unter dem gemeinsamen Namen Sanofi Winthrop vertrieben werden. Hierzu will man zwei Joint Ventures für gemeinsame Produktion und Vertrieb gründen, wobei das erste dieser Gemeinschaftsunternehmen, an dem Sanofi mit 51 Prozent beteiligt sein wird, die Märkte Europa, Naher Osten, Afrika, Volksrepublik China, Indien und Korea betreuen soll. Das zweite Joint Venture wird die Regionen Nord-, Zentral- und Südamerika, den pazifischen Raum und andere Länder in Südostasien bearbeiten. In diesem Unternehmen übernimmt Sterling Drug mit 51 Prozent die Kapitalmehrheit sowie die industrielle Führung. Ein drittes Joint Venture im Bereich frei verkäuflicher Arzneimittel soll unter dem Namen Sterling Health nur für Europa gegründet werden, dieses werde laut einer Sanofi-Mitteilung in Europa führend sein.

Darüberhinaus beabsichtigt man bei Sterling Drug und Sanofi, zwei strategische Managementkomitees zu schaffen, die gemeinschaftlich geleitet werden. Der Gesamtumsatz von Sanofi Winthrop wird bei schätzungsweise 2,3 Mrd. US-Dollar liegen, womit Sanofi Winthrop zu den 20 größten Pharmaunternehmen der Welt gehört. Das gesamte Forschungsbudget beziffert man auf 500 Mio. US-Dollar.

Die belgische Solvay & Cie ist eine Strategische Allianz im Pharmabereich mit dem US-Unternehmen Upjohn, Kalamazoo/Michigan, eingegangen. Ziel dieser Verbindung ist der Verkauf von Psychopharmaka in den USA, Europa und anderen Ländern. Von Solvay wurde außerdem bekannt, daß mit Kyowa Hakko Kogyo Co. Ltd., einem großen japanischen Hersteller für Pharmapräparate, ein Joint Venture gegründet worden sei. Das Gemeinschaftsunternehmen Kyowa Solzyme K.K. mit Sitz in Tokio,

an dem beide Gesellschaften mit jeweils 50 Prozent beteiligt sind, wird Enzyme und Enzymprodukte in Japan vermarkten. (Vgl. Schmidt, in *M&A-Review* 4/90, 5/90, vgl. Maurer, in *M&A-Review* 1/91, 3/91.)

Unterschiedliche Motive bedingen spezifische Optionen: Eine zusammenfassende Betrachtung

Aus der Betrachtung der Praxisfälle wurde bereits deutlich, daß die Beweggründe für Strategische Allianzen sich nicht auf ein einheitliches Motiv für alle Branchen aggregieren lassen, sondern spezifische Motivlagen zu erkennen sind. Daraus folgt auch die Wahl unterschiedlicher Gestaltungsoptionen.

Aus Tabelle 5 geht die Bedeutung der jeweiligen Motive für die Branchen hervor. Dies sind Ergebnisse aus unserer Analyse von Praxisfällen. Das Marktmotiv erweist sich als für mehrere Branchen dominantes Motiv, was u.a. mit dem breiteren Spektrum zusammenhängt, das von ihm abgedeckt wird.

Zusammenfassend kann für die näher betrachteten Branchen folgendes festgehalten werden:

- Im *Maschinenbau* werden von deutschen Unternehmen zur Erschließung neuer Märkte schwerpunktmäßig Vertriebs-Allianzen eingegangen. Im allgemeinen sperren sich deutsche Maschinenbauunternehmen gegen F&E-Allianzen, da von diesen ein Abwandern des größten Wettbewerbsvorteils, nämlich des Technologie-Know-how, befürchtet wird. Im *Stahlbau*-Sektor führt das Hauptmotiv der hohen Produktionskosten zu Fertigungs-Allianzen, um eine effektivere Herstellung zu gewährleisten. Ebenfalls steigende Kosten beim Produktionsstandort Deutschland führen zu multifunktionalen JV an Standorten der Rohstoffquellen.
- Im *EDV*-Bereich werden lieber lose Kooperationsabsprachen und Verträge geschlossen als JV. Hier zwingen zum einen hohe

Tabelle 5: Bedeutung der Motivlagen nach Branchen

Branche	Motive	Ressourcen		Zeit kürzere Produkt-/ Entwicklungs- zyklen	Kosten Skalenvorteile; Lerneffekte; Kapazitäten	Markt Globalisierung; veränd. Ab- nehmer; nation. Barrieren	spekulative Motive drohende Über- nahme; „Fit-Test“
		Technologie-R. Human-R. Finanz-R.	Technolog.-R. Human-R. Finanz-R.				
Maschinenbau/ Stahlbau		+	++		++ ++	++ +	
EDV/Elektronik		++	++	+	+	++	
Fahrzeugbau/Fahrzeugteile		++	++	+	++	++	
Luftfahrzeuge/Flugmotoren		+	+	+		++	++
Luftfahrt/Verkehr					++	++	+
Banken/Versicherungen		+				++	+
Chemie/Pharmazie		++	++		++	++	
+++ ... dominantes Motiv;		++	++	+	+	++	+
+++ ... wichtiges Motiv;		++	++	+	+	++	+
+++ ... Begleit-Motiv		++	++	+	+	++	+

F&E-Risiken und Zeitaspekte zu Allianzen, zum anderen werden JV als zu bindend in dieser Wachstumsbranche angesehen. Veränderte Märkte führen bei Softwareunternehmen zu mehr Vertriebs-Allianzen.

- Wachsende Barrieren durch zunehmende Konzentration führt bei den *Automobilbauern* zu Allianzen. Nicht zu unterschätzen ist dabei die Umgehungsmöglichkeit nationaler Kartellgesetzgebungen. Veränderte Märkte lassen bei den *Kfz-Zuliefererunternehmen* verstärkt Vertriebs-Allianzen erkennen.
- Die Notwendigkeit der Beteiligung nationaler Unternehmen bei den Konsortien der *Luft- und Raumfahrtindustrie*, um Forschungs- und Fertigungssubventionen der jeweiligen Regierungen zu erhalten, bedingen Strategische Allianzen in Richtung von Forschung und Entwicklung sowie der Fertigung. Auch bei der Auftragsvergabe ist der Einfluß der nationalen Regierungen nicht zu unterschätzen.
- Bei den *Verkehrs- und Luftfahrtunternehmen* steht das Motiv des globalen Marktes und die Vorbereitung auf die Deregulierung im Luftfahrtsektor im Vordergrund. Verstärkt werden hier Vertriebs- und operativ-logistische Allianzen gebildet.
- Für die deutschen *Banken- und Versicherungsunternehmen* steht die Globalisierung der Märkte im Vordergrund. Multifunktionale Allianzen in den Bereichen der Logistik und des Vertriebs werden am häufigsten vereinbart. Desweiteren werden Strategische Allianzen zum Schutz vor der Übernahme durch ausländische Unternehmen gebildet. Außerdem ist besonders häufig die Wahl der Option der konglomeraten Allianz zwischen Banken und Versicherungen zu beobachten.
- Die Unterrepräsentierung deutscher *Chemie- und Pharmaunternehmen* besonders im asiatischen Raum führt bei diesen häufig zu JV im Vertrieb. Wegen knapperen Technologie- und Finanz-Ressourcen werden Absprachen und Vertragskooperationen im F&E-Sektor vereinbart.

Anmerkungen:

- 1 Für 1990/91 sind 72 neue Kooperationen (überwiegend von Großunternehmen) ohne Equity-Tausch bekannt geworden, von denen 85 Prozent internationale Partner haben.
- 2 JV unter Beteiligung Ost-Deutschlands sind bei diesen Zahlen und bei allen folgenden nicht berücksichtigt worden.
- 3 Diese Zahl erscheint recht hoch, berücksichtigt man, daß JV mit Ost-Deutschland kaum noch einfließen, da durch rechtliche Klärung und die deutsche Einheit Übernahmen und Fusionen in der Regel vorgezogen werden.
- 4 Hinzu kommt, daß erfahrungsgemäß der Großteil vereinbarter Equity-Allianzen erst auf Hauptversammlungen, beziehungsweise im 2. Halbjahr bekanntgegeben wird.
- 5 Vgl. dazu auch die Fallbeispiele im Abschnitt S. 77ff.
- 6 Bei den JV war bei 91 Prozent der Fälle eine Zuordnung möglich, bei den WB bei 92 Prozent der Fälle.
- 7 Diese Zahlen sind einem Vortrag von Hans Ambos, Deutsche Aerospace AG, anläßlich der 5. Duisburger Strategietage entnommen.