

Unternehmenskooperation und Führung (Fusion, Allianz, Joint Ventures)

Günter Müller-Stewens

[s. a.: Beeinflussung von Gruppenprozessen als Führungsaufgabe; Führungsgrundsätze; Identifikationspolitik; Konflikte als Führungsproblem; Laterale Kooperation als Führungsaufgabe (Schnittstellenmanagement); Motivation als Führungsaufgabe; Organisationskultur und Führung; Selbststeuernde Gruppen, Führung in.]

I. Begriffliche Abgrenzung und Ausprägungsformen; II. Koordinations- und Führungsanforderungen; III. Möglichkeiten und Grenzen der Mitarbeiterführung; IV. Konfliktpotentiale und Konflikt-handhabung bei Unternehmenskooperationen; V. Führungsanforderungen und -probleme in der Integrationsphase.

I. Begriffliche Abgrenzung und Ausprägungsformen

Für den Begriff der Unternehmenskooperation ist in der Literatur, trotz des stark ansteigenden Interesses an diesem Thema, noch keine einheitliche Definition erarbeitet worden. Erschwert durch die Vielzahl von in der Unternehmenspraxis beobachtbaren Kooperationsvarianten, beschränken sich die meisten Abgrenzungsversuche auf die Angabe kontextspezifischer Einzelkriterien. Versucht man einen gemeinsamen Kern der zahlreichen Definitionsversuche auszumachen, so können folgende Merkmale als konstitutiv für Unternehmenskooperationen gesehen werden (Müller-Stewens 1991; Tröndle 1987).

- (1) rechtliche Selbständigkeit der Kooperationspartner, die in eine bewußt gesuchte Zusammenarbeit eintreten, um Kooperationsziele zu verwirklichen, welche sich aus den jeweils verfolgten Unternehmenszielen konsistent ableiten lassen.
- (2) einzelne Teile der Entscheidungsautonomie der in die Partnerschaft eingebundenen (Teil-)Organisationen werden an die gemeinsame Kooperationsinstanz abgetreten.
- (3) strategisch-instrumenteller Charakter des Kooperationsverbundes. Die Beziehung ist i. d. R. auf Zielerreichung und nicht auf Dauer angelegt.

Sollte mit diesen Kooperationen eine strategische Dimension verbunden sein, so wird auch von *Strategischen Allianzen/Partnerschaften* gesprochen. Das Spektrum interorganisationaler Kooperationsformen reicht – je nach Formalisierungsgrad und Intensität der Ressourcen- und Kompetenzverflechtung – von einer losen Verkopplung der Partner auf der Basis einer informellen Vereinbarung, über vertraglich geregelte Allianzen bis hin zur Gründung eines Gemeinschaftsunternehmens (Joint Ventures) (Lorange/Reos 1992; Müller-Stewens/Hillig 1992).

II. Koordinations- und Führungsanforderungen

Ausmaß und Art der Koordinations- und Führungsanforderungen bei Unternehmenskooperationen werden maßgeblich durch die Verflechtungsintensität zwischen den Kooperationspartnern und der sich daraus ergebenden Komplexität der Führungsfunktionen bestimmt. Die spezifische Situation für die Führung von interorganisationalen Partnerschaften, als spezieller Form der *lateralen Kooperation* (→ *Laterale Kooperation als Führungsaufgabe* [Schnittstellenmanagement] Wunderer 1991), ergibt sich daraus, daß die Aufgabenerfüllung zielorientiert durch gleichgestellte Partner erfolgt, die über eine partnerschaftliche Beziehung ihre individuellen Interessen zu realisieren versuchen. Die kooperierenden Unternehmen bewegen sich somit in einem Spannungsfeld von relativer Autonomie und gegenseitiger Abhängigkeit, so daß jene Interaktionsprozesse ausgeklammert werden, die auf formale Weisungsanordnungen einer hierarchisch übergeordneten Instanz beruhen. Die Partner gehen in der Erwartung eines höheren Zielerreichungsgrades ein gegenseitiges Abhängigkeitsverhältnis ein, innerhalb dessen die erfolgreiche Zusammenarbeit durch wechselseitige Abstimmung und Konsensfindung zu erreichen ist. Gerade aber dieses Spannungsfeld von Selbständigkeit und Interdependenz führt häufig dazu, daß der für die Stabilität der Kooperationsbeziehung unverzichtbare Gleichgewichtszustand zwischen den Parteien nur labilen Charakter aufweist. Geringfügige Störungen können somit zu einer Gefahr für die Kooperation werden.

Neben der Interdependenz der Partner sind noch drei weitere, für das Ausmaß und die Gestaltung

der Koordinations- und Führungsaufgaben entscheidende Dimensionen von Unternehmenskooperationen zu differenzieren (vgl. Abb. 1).

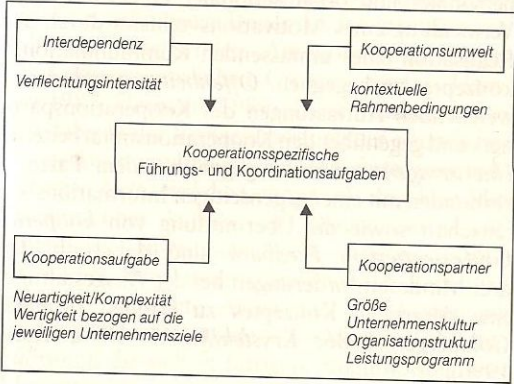


Abb. 1: Zentrale Bestimmungsfaktoren der Führungsaufgaben bei Unternehmenskooperationen (in Anlehnung an Tröndle 1987)

Zur Bewältigung der Koordinationsaufgaben stehen den kooperierenden Unternehmen verschiedene Kontroll- und Koordinationsmechanismen zur Verfügung (→ *Führungs- und Kooperations-Controlling*). Denkbar sind multipersonale Schnittstellen, wie z. B. eigenständige Koordinationsabteilungen oder paritätisch besetzte ‚steering committees‘ aber auch unipersonale Koordinatoren (Kontakt- oder Verbindungsstelle) für den Fall, daß kein institutionalisiertes Gremium vorhanden ist (Bronder 1993). Für die *Effizienz* des Koordinationsprozesses ist allerdings zu berücksichtigen, daß strukturelle und technokratische Koordinationsmechanismen stets nur unterstützende Wirkung für den *interpersonalen* (Selbst-)Koordinationsprozeß der am Kooperationsprojekt beteiligten Mitarbeiter haben. Den interorganisationalen Teilgruppen (z. B. dem gemeinsamen Vertrieb) kommt somit bei der Führung von Unternehmenskooperationen eine entscheidende Bedeutung zu (→ *Selbststeuernde Gruppen, Führung in*).

III. Möglichkeiten und Grenzen der Mitarbeiterführung

In Anlehnung an Marr (1992) können im Rahmen des Kooperationsmanagements drei Determinanten ausgemacht werden, deren Handhabung für den Erfolg oder Mißerfolg einer Kooperation ausschlaggebend sind. Es sind dies die *funktionalen, personalen und interaktionalen* Bestimmungsgrößen. Die funktionale Dimension stellt auf die Art und die Aufgabe des Kooperationsprozesses ab. Bei der personalen Dimension geht es um die von den entscheidenden Kooperationsträgern in

den Prozeß eingebrachte Kooperationsbereitschaft und -fähigkeit – sowohl in fachlicher als auch sozialer (→ *Soziale Kompetenz*) Hinsicht. Beide Dimensionen sind in der Literatur bereits von mehreren Seiten behandelt worden (z. B. Bronder/Pritzel 1992; Lewis 1991; Staudt et al. 1992). Für den Führungsaspekt aus gruppendynamischer Sicht bedeutender ist die interaktionale Dimension, die sich mit der Analyse und Gestaltung der interpersonellen Strukturen und Prozesse bei Unternehmenskooperationen befaßt. Für sie ist – bis auf einige Ausnahmen, die in Form von ‚Checklisten‘ die dringendsten Probleme aufzeigen – nach wie vor ein Defizit in der Literatur zu verzeichnen.

1. Die Gruppe im Kontext der Unternehmenskooperation

Kooperation ist primär ein Interaktionsprozeß der beteiligten Personen und Gruppen. In den Vordergrund rücken somit die Persönlichkeitsstruktur der Geführten, die Struktur und Funktion der Gruppe (→ *Gruppengröße und Führung*) sowie die spezifische, durch organisationsinterne und -externe Rahmenbedingungen geprägte Situation, in der sich eine Gruppe befindet (Steinmann/Schreyögg 1991). Im Kontext überbetrieblicher Kooperationsbeziehungen erhalten Intensität und Komplexität gruppenspezifischer Führungsprobleme eine zusätzliche Qualität, da sich die Kooperationseinheit im Regelfall aus Mitgliedern aller beteiligten Partnerunternehmen zusammensetzt. Die Interaktionsdichte, als Schlüsselfaktor für die Kohäsion der Kooperationsgruppe, wird dabei im wesentlichen durch folgende Faktoren bestimmt:

Komplexität	- Anzahl der beteiligten Kooperationsträger - Veränderungen im Mitgliederbestand - zeitliche Stabilität der Kooperationsbeziehung - Heterogenität der Kooperationsziele
Stärke der Kooperationsbeziehung	- Art, Häufigkeit und Dauer der Interaktionsprozesse - kooperationspezifische Beziehungs- und Aufgabeninhalte
Machtverhältnisse und Konflikt-handlungsansätze	- Regeln der Entscheidungsfindung - Verteilung der Machtgrundlagen - verfügbare Kontrollmechanismen - Kommunikationspolitik

Tab. 1: Bestimmungsgrößen der Interaktionsdichte

Die Ausprägungen dieser Interaktionsdimensionen und damit Ausmaß und Art der Interaktionen in der Kooperationsgruppe variieren mit der durch die jeweilige Assoziationsform implizierten Verflechtungsintensität zwischen den Partnern. Handelt es sich um eine lose Form der Zusam-

menarbeit, wie etwa einer informellen Kooperationsvereinbarung, ist mit einer niedrigeren Komplexität, einer geringeren Interaktionsstärke und mit einer geringeren Konflikthäufigkeit (→ *Konflikte als Führungsproblem*) zu rechnen als bei einem Gemeinschaftsunternehmen. Unabhängig von der jeweiligen Kooperationsform bedarf es jedoch einer *Beeinflussung der Gruppenprozesse* (→ *Beeinflussung von Gruppenprozessen als Führungsaufgabe*), damit die im Sinne der Kooperationszielerreichung ‚richtigen‘ Interaktionen stattfinden. Dabei kann im Rahmen der zwischenbetrieblichen Kooperation prinzipiell auf zwei → *Führungsgrundsätze* zurückgegriffen werden (Wunderer 1991): die *Selbststeuerung* (→ *Selbststeuernde Gruppen, Führung in*) durch die an der Zusammenarbeit beteiligten Personen vor dem Hintergrund vorgegebener Kooperationsstrukturen und die *Fremdsteuerung* durch übergeordnete Führungsinstanzen. Bei Unternehmensallianzen kommt der Fremdsteuerung vorrangig die Aufgabe zu, durch zusammenarbeitsfördernde Gestaltung der Kooperationsstrukturen und Sicherung eines günstigen Kooperationsverhaltens bei den Mitarbeitern, ein konstruktives Kooperationsklima (Lewis 1991; Wunderer 1991) herzustellen. Zwei Ebenen des Kooperationsklimas sind dabei zu differenzieren (Tröndle 1987): Die erste betrifft die Unterstützung und Führung des Kooperationssystems durch die beteiligten Muttergesellschaften. Im Mittelpunkt stehen hier die Rahmenbedingungen für den Kooperationsprozeß und die Integration des Kooperationsprojektes in den organisationalen Gesamtzusammenhang (→ *Organisationsstrukturen und Führung*). Die zweite Ebene zielt auf das Klima *innerhalb* des Gemeinschaftsunternehmens ab. Unmittelbar angesprochen sind damit die sozioemotionalen Beziehungen zwischen den Kooperationsträgern. Folgende Dimensionen des Kooperationsklimas sind dabei zu unterscheiden: Autonomie, Symmetrie, Harmonie, Innovation, Zielorientierung und Vertrauen (→ *Vertrauen in Führungs- und Kooperationsbeziehungen*).

Zur Beeinflussung des Mitarbeiterverhaltens, in Richtung auf ein geeignetes Kooperationsklima, stehen der Führungsspitze insbesondere die → *Kommunikation als Führungsinstrument*, die Sicherstellung des Informationsflusses (→ *Information als Führungsaufgabe*) sowie die *Motivation der Mitarbeiter* (→ *Motivation als Führungsaufgabe*) des Kooperationsystems als Gestaltungsvariablen zur Verfügung (Wunderer 1991).

2. Kommunikation und Information

Der Gestaltung der Kommunikationsbeziehungen kommt im Zusammenhang mit dem Abbau von zwischenbetrieblichen Kooperationsbarrieren eine entscheidende Bedeutung zu (Müller-Stewens/

Salecker 1991). Dem Bedarf an Information auf Seiten der Kooperationsträger über Legitimität bzw. Zielsetzung der Allianz und deren Folgen in personaler und organisationaler Hinsicht ist zur Vermeidung eines Motivationsverlustes durch die Realisation eines umfassenden Kommunikationskonzeptes zu begegnen. *Offenheit* gegenüber abweichenden Auffassungen des Kooperationspartners und gegenüber den Kooperationsmitarbeitern, *Unvoreingenommenheit* gegenüber dem Partner, verbunden mit einer gegenseitigen Informationsbereitschaft sowie die Übermittlung von *kooperationsorientiertem Feedback* sind dabei als die drei Mindestanforderungen bei der Ausgestaltung einer derartigen Konzeptes zu erfüllen (Müller/Goldberger 1986; Krystek/Minke 1990; Kobi 1990).

3. Motivation

Die *Motivation* zur Kooperation wird durch den Grad bestimmt, in dem individuelle Bedürfnisse und Erwartungshaltungen der Mitarbeiter, wie etwa das Bedürfnis nach Leistung, sozialer Anerkennung oder Machtausübung, durch die Tätigkeit in dem Kooperationsprojekt erfüllt werden können. Da sich die Mitarbeiter je nach Form der Zusammenarbeit in einem mehr oder weniger starken Spannungsfeld zwischen Mutterunternehmen und Kooperationseinheit befinden, sind verschiedene kooperationsspezifische Anreize zur Motivationsförderung geboten. So liegt Rahmen einer losen Zusammenarbeit der Schwerpunkt der Motivationssteigerung eher darin, die Mitarbeiter von der Notwendigkeit zu überzeugen, sich regelmäßig mit Vertretern der Partnerunternehmen zu treffen, um die gemeinsamen Kooperationsziele zu verfolgen. Der Motivation ist gerade hier zentrale Bedeutung beizumessen, damit die größtenteils in den Muttergesellschaften tätigen Mitarbeiter die Aufgabe in der Kooperationsgruppe nicht als „notwendiges Übel“ sehen und ohne Leistungsbereitschaft und Energie „quasi nebenbei“ erledigen. Bei verflechtungsintensiven Kooperationen (Joint Ventures), die i. a. über einen längeren Zeitraum angelegt sind, bietet sich ein differenziertes *Anreizsystem* (→ *Anreizsysteme als Führungsinstrumente*) zur Motivationssteigerung bei den Kooperationsträgern, an. Um etwaigen Friktionen vorzubeugen, ist bei der Gestaltung eines solchen Systems vor allen Dingen auf die Harmonie mit den Anreizsystemen der beteiligten Muttergesellschaften und auf die Gleichbehandlung der Mitarbeiter aus den einzelnen Partnerunternehmen zu achten (Bleicher/Hermann 1991). Auch sollte aus motivationalen Gründen bei der Entsendung von Mitarbeitern in das Joint Venture eine Rückkehr in die Muttergesellschaft nicht von vornherein ausgeschlossen werden.

4. Grenzen der Mitarbeiterbeeinflussung

Den beschriebenen Maßnahmen zur Verhaltensbeeinflussung der Mitarbeiter sind vor allem durch die mit zunehmender Dauer des Kooperationsverhältnisses wachsenden Autonomiebestrebungen der Kooperationseinheit Grenzen gesetzt (Harrigan 1987; Hermann 1989). Diese Tendenz äußert sich dabei in der Vernachlässigung der eigentlichen Kooperations(zwischen)ziele. Zur Verfolgung individueller Ziele wird die Gruppe von einzelnen Mitgliedern, über Aufbau und Einsatz von Machtpotentialen instrumentalisiert. Sydow (1992) bezeichnet eine interorganisationale Beziehung auch als geeignete Arena für die Austragung „mikropolitischen Spiele“ (→ *Mikropolitik und Führung*), die sich in Intrigen, Koalitionsbildung, Manipulation u. ä. niederschlagen. Den dysfunktionalen Wirkungen von Autonomisierungsintendenzen der Kooperationstochter kann die Führungsspitze der Muttergesellschaften durch strukturelle Maßnahmen, wie dem Ausbau der Informations- und Kontrollsysteme oder der geeigneten → *Auswahl von Führungskräften* bei der Besetzung der *Führungspositionen*, begegnen (Leit/Slocum 1991).

IV. Konfliktpotentiale und Konflikthandhabung bei Unternehmenskooperationen

1. Konfliktpotentiale

Die Eigenheit einer Unternehmenskooperation als stark interaktionsorientierte Form der Zusammenarbeit macht sie zu einer Organisationsform mit einem inhärent hohen Konfliktpotential (→ *Konflikte als Führungsproblem*). Dieses resultiert aus der manifesten oder latenten Gegensätzlichkeit und Unvereinbarkeit bestimmter Verhaltensweisen und Werte, Entscheidungen oder Machtinteressen der Partnerunternehmen oder einzelner ihrer Kooperationssträger (Wunderer/Grunwald 1980). Konflikte im Rahmen von kooperativen Verbindungen können in unterschiedliche Richtungen (*vertikal* oder *horizontal*) verlaufen und auf unterschiedlichen Ebenen angesiedelt sein.

Empirische Untersuchungen belegen, daß vertikale Konflikte *zwischen* den Muttergesellschaften und der Kooperationseinheit besonders aufgrund von Schnittstellenproblemen, als Folge einer unklaren Abgrenzung der Entscheidungskompetenzen, oder aufgrund einer mangelnden Harmonisierung der Zielvorstellungen (→ *Zielsetzung als Führungsaufgabe*) entstehen (z. B. Kumar/Steinmann 1987; Harrigan 1987; Haspeslagh/Jemison 1992). Bei horizontalen Konflikten ist zwischen Konflikten *innerhalb* der Kooperationseinheit und „übergelagerten“ Konflikten auf der Ebene der je-

weiligen Mutterunternehmen zu unterscheiden. Die vergleichsweise hohe Interaktionsintensität der Kooperationsmitglieder machen Konflikte innerhalb der Kooperationsinstanz besonders bei Assoziationsformen mit hohem Verflechtungsgrad wahrscheinlich. „Übergelagerte“ horizontale Konflikte zwischen den Mutterunternehmen zeichnen sich i. a. durch Konfliktfelder aus, die ihre Wurzeln typischerweise im *strategischen* und *kulturellen Misfit* zwischen den Allianzpartnern haben. So können Veränderungen im Unternehmensumfeld den zu Beginn des kooperativen Verbundes noch bestehenden strategischen Fit stören und Neuformulierungen in der strategischen Grundausrichtung der Partnerunternehmen bzw. des Kooperationsprojektes notwendig machen (→ *Strategische Führung*; Kumar/Steinmann 1987). Unter dem Eindruck der Führungsprobleme bei internationalen Kooperationen wird vermehrt auch auf die Gefahr eines kulturellen Misfit zwischen den Partnern und damit auf die → *Kulturabhängigkeit der Führung* hingewiesen. (Unternehmens-)Kulturell bedingte Konflikte werden dabei besonders innerhalb der Kooperationsgruppe virulent (→ *Organisationskultur und Führung*; Buono/Bowditch 1989; Kiechl 1993). Die Besetzung von → *Führungspositionen* ist ebenfalls ein klassischer Bereich, innerhalb dessen Konflikte zwischen den Partnern eines Gemeinschaftsunternehmens auftreten (Killing 1983).

2. Maßnahmen zur Konflikthandhabung

Das breite Spektrum potentieller Kooperationskonflikte macht deutlich, daß ein umfassendes Konfliktmanagement zu einer der zentralen Aufgaben der Führung von Unternehmenskooperationen zählt. Es sollte neben der frühzeitigen Identifikation von Konfliktherden die antizipative Schaffung struktureller Voraussetzungen zur Konflikthandhabung (*präventive Konflikthandhabung*) und die Bereitstellung von Lösungsansätzen für offen ausgebrochene Konflikte (*kurative Konflikthandhabung*) umfassen (Bronder 1993).

Im Bereich der präventiven Konflikthandhabung geht es darum, über die Definition von Konfliktverhaltensregeln den Mitarbeitern Anhaltspunkte zu geben, um auftretende Konflikte in prinzipiell selbstorganisierten Prozessen (→ *Selbststeuerungskonzepte*) zu versachlichen und konstruktiv im Sinne der partnerschaftlich verfolgten Ziele zu lösen. So weisen etwa Katzenbach/Smith (1992) darauf hin, daß ein echtes „Teamwork“ in der Kooperationsgruppe nur dann zu erwarten ist, wenn sich ihre Mitglieder an einem klar kommunizierten Zweck und wohldefinierten Erfolgsmaßstäben orientieren können, für deren Erreichen sie auch als Ganzes verantwortlich zeichnen (→ *Identifikationspolitik*). Zur Herstellung und Sicherung

einer konfliktmindernden Kooperationsatmosphäre ist von seiten der Mitarbeiterführung eine Förderung des Kooperationsdenkens zu initiieren und eine Stabilisierung des *Vertrauens* (→ *Vertrauen in Führungs- und Kooperationsbeziehungen*) zwischen den Kooperationsträgern anzustreben. *Holtmann* (1989) empfiehlt in diesem Zusammenhang einen Transfer von Führungspersonen zwischen Stamm- und Gemeinschaftsunternehmen zur Reduzierung von Konflikten.

Bei der kurativen Konfliktbehandlung (→ *Intervention bei lateralen Konflikten*) wird in akuten Konfliktfällen durch den Einsatz entsprechender Konfliktbereinigungsstrategien versucht, situationsspezifisch für beide Seiten akzeptable Lösungen zu generieren, die auch dauerhaft wirksam bleiben.

V. Führungsanforderungen und -probleme in der Integrationsphase

Analog zu Fusionen oder Übernahmen bildet auch bei Strategischen Allianzen die Integrationsphase, wegen des noch labilen Charakters der Kooperation, aus evolutorischer Perspektive den kritischen Zeitraum der Verbindung. Gegliedert nach unterschiedlichen Integrationsebenen lassen sich die in der Integrationsphase anfallenden Führungs- und Koordinationsanforderungen systematisieren (vgl. Abb. 2).

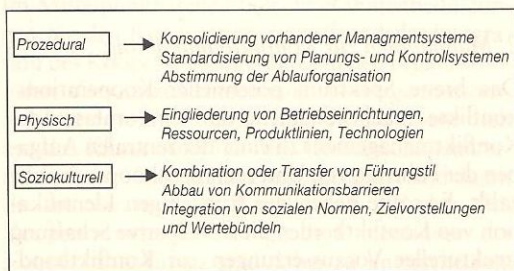


Abb. 2: Integrationsebenen und Integrationsaufgaben (in Anlehnung an *Shrivastava* 1986)

Empirische Studien zeigen, daß vorwiegend in der soziokulturellen Integrationsebene die Ursachen für das Scheitern von Unternehmenskooperationen zu suchen sind (*Jemison/Sitkin* 1986; *Datta* 1991; *Cascio/Serapio* 1991). Das für die Führung zentrale Integrationsproblem liegt dabei zunächst in der Anpassung der Erwartungen der betroffenen Mitarbeiter hinsichtlich ihrer eigenen Rolle und der Zielsetzung (→ *Zielsetzung als Führungsaufgabe*) der Kooperation. Besonders bei Allianzen, bei denen einer der Partner aufgrund eines stärkeren kapitalmäßigen Engagements die dominierende Rolle einnimmt, ist auf seiten des „schwächeren“ Partners mit einem Gefühl der Unsicherheit und

einem Motivationsverlust bei den Mitarbeitern zu rechnen. Diese, objektiv meist unbegründeten Vorbehalte bergen die Gefahr der *Inneren Kündigung* (→ *Innere Kündigung und Führung*) einzelner Leistungsträger in sich, die gerade in der Aufbau-phase einer Allianz von entscheidender Bedeutung sind. Die Aufgabe der Unternehmensleitung ist es hier, über ein richtiges Maß an institutioneller Führung, etwa durch Formulierung einer handlungsweisenden Vision (→ *Führungsphilosophie und Leitbilder*) für die Kooperationseinheit, das Ziel der Zusammenarbeit für alle Beteiligten glaubwürdig zu vermitteln, um eine gemeinsam akzeptierte Zweckbestimmung für das Projekt zu gewinnen (*Bleicher* 1992). Diese Leitidee schafft eine *Identität* für die Kooperationseinheit und trägt dazu bei, kulturbedingt unterschiedliche Vorstellungen als Quelle für Mißverständnisse und Konflikte zu kanalisieren. *Haspeslagh/Jemison* (1992) haben in einer Untersuchung von Unternehmenszusammenschlüssen in Europa und den USA festgestellt, daß nur in den wenigsten Fällen den gebotenen Führungsanforderungen entsprochen wurde. Der Rückzug der Führungsspitze aus dem Integrationsprozeß und die Delegation der Integrationsaufgaben (→ *Delegative Führung*) an die mittlere Managementebene führten zu einem Führungsvakuum bei den Mitarbeitern in den Kooperationseinheiten und äußerte sich in gravierenden Problemen in der Integrationsphase. *Harrigan* (1987) ermittelte für amerikanische Joint Ventures eine durchschnittliche Erfolgsrate von nur 45%, bei einer durchschnittlichen Lebensdauer von nur 3,5 Jahren. Die Hauptgründe für dieses Ergebnis lagen auch hier in der mangelnden Aufmerksamkeit, die der Integrationsphase zuteil wurde. Entscheidend für die erfolgreiche Bewältigung der „kritischen“ Phase ist ferner eine weitgehende organisatorische Autonomie der Allianz, so daß im Zeitablauf eine organisations- und führungsmäßige Anpassung an veränderte Anforderungen relativ problemlos vorgenommen werden kann. Die schlecht strukturierte Problemsituation in der Startphase erfordert eigenständige *Führungskonzepte* (→ *Führungskonzepte und ihre Implementation*) für das Kooperationsprojekt (*Sherman* 1992). Ein Transfer von Organisations- und Führungsprinzipien (→ *Führungsprinzipien und -normen*) aus den Partnerunternehmen stellt zwar meist die kurzfristig weniger aufwendige Alternative dar, langfristig jedoch erweist er sich oft als der falsche Weg.

Literatur

- Bleicher, K.*: Der Strategie-, Struktur- und Kulturfit Strategischer Allianzen als Erfolgsfaktor. In: *Bronder, C./Pritzl, R.* (Hrsg.): Wegweiser für Strategische Allianzen. Wiesbaden 1992, S. 267–292.
Bleicher, K./Hermann, R.: Joint-Venture-Management. Zürich 1991.

Bronder, C.: Kooperationsmanagement. Frankfurt/M. 1993.

Bronder, C./Pritzl, R. (Hrsg.): Wegweiser für Strategische Allianzen. Frankfurt/M. 1992.

Buono, A. F./Bowditch, J. L.: The Human Side of Mergers and Acquisitions. San Francisco, Cal. 1989.

Cascio, W. F./Serapio, M. G.: Human Resources Systems in an International Alliance. In: Organizational Dynamics, 1991, S. 63–74.

Datta, D. K.: Organizational Fit and Acquisition Performance. In: Strategic Management Journal, 1991, S. 281–297.

Harrigan, K. R.: Strategies for Joint Ventures. 2. A., Lexington, MA. 1987.

Haspeslagh, P. C./Jemison, D. B.: Akquisitionenmanagement. Frankfurt/M. 1992.

Hermann, R.: Joint-Venture Management. Diss. Hochschule St. Gallen; Gießen 1989.

Holtmann, M.: Personelle Verflechtungen auf Konzernführungsebene. Wiesbaden 1989.

Jemison, D. B./Sitkin, S. B.: Corporate Acquisitions – a Process Perspective. In: AMR, 1986, S. 145–163.

Katzenbach, J. R./Smith, D. K.: Why Teams Matter. In: The McKinsey Quarterly, 1992, Heft 3, S. 3–27.

Kiechl, R.: Im multikulturellen Betrieb ist der gegenseitige Respekt wichtig. In: io Management Zeitschrift, 1993, Heft 4, S. 22–25.

Killing, J.: Strategies for Joint Venture Success. New York 1983.

Kobi, J.-M.: Human Ressourcen im kulturellen und strategischen Kontext. In: Die Orientierung, 1990.

Krystek, U./Minke, M.: Strategische Allianzen. In: Gablers Magazin, Nr. 9 1990, S. 30–34.

Kumar, B./Steinmann, H.: Führungskonflikte in internationalen Joint Ventures des Mittelstandes. In: König, W./Peters, J./Ulrich, W. (Hrsg.): Betriebliche Kooperationen mit den Entwicklungsländern. Tübingen 1987, S. 81–97.

Lei, D./Slocum, J. W.: Global Strategic Alliances. In: Organizational Dynamics, 1991, S. 44–62.

Lewis, J. D.: Strategische Allianzen. Frankfurt/M. 1991.

Lorange, P./Roos, J.: Stolpersteine beim Management strategischer Allianzen. In: Bronder, C./Pritzl, R. (Hrsg.): Wegweiser für Strategische Allianzen. Wiesbaden 1992, S. 341–376.

Marr, R.: Kooperationsmanagement. In: Gaugler, E. (Hrsg.): HWP. 2. A., Stuttgart 1992, Sp. 1154–1164.

Müller, K./Goldberger, E.: Unternehmenskooperation bringt Wettbewerbsvorteile. Zürich 1986.

Müller-Stewens, G.: Strategische Allianzen. In: M&A Review, 1991, S. 311–320.

Müller-Stewens, G./Hillig, A.: Motive zur Bildung Strategischer Allianzen. Die aktivsten Branchen im Vergleich. In: Bronder, C./Pritzl, R. (Hrsg.): Wegweiser für Strategische Allianzen. Wiesbaden 1992, S. 63–101.

Müller-Stewens, G./Salecker, J.: Kommunikation – Schlüsselkompetenz im Akquisitionsprozeß. In: Absatzwirtschaft 1991, Heft 10, S. 104–113.

Sherman, S.: Are Strategic Alliances working? In: Fortune, 21. September 1992, S. 47–48.

Shrivastava, P.: Post-Merger Integration. In: Journal of Business Strategy, 1986, S. 65–76.

Staudt, E./Toberg, M./Linné, H. et al.: Kooperationshandbuch. Stuttgart 1992.

Steinmann, H./Schreyögg, G.: Management. 2. A., Wiesbaden 1991.

Sydow, J.: Strategische Netzwerke. Wiesbaden 1992.

Tröndle, D.: Kooperationsmanagement. Bergisch-Gladbach 1987.

Wunderer, R.: Laterale Kooperation als Selbststeuerungs- und Führungsaufgabe. In: Wunderer, R. (Hrsg.): Kooperation. Stuttgart 1991, S. 205–219.

Wunderer, R./Grunwald, W.: Führungslehre Bd. 2. Berlin 1980.

Unternehmensverfassung und Führung

Klaus Chmielewicz †

[s. a.: Führungsgrundsätze; Führungsphilosophie und Leitbilder; Individualrechtliche Bedingungen der Führung; Organisationsstrukturen und Führung; Manager- und Eigentümerführung; Mitbestimmung, Führung bei; Spitzenverfassung der Führung.]

I. Begriff der Unternehmensverfassung; II. Mitgliedergruppen der Unternehmung; III. Organisatorische Gremien der Unternehmung.

I. Begriff der Unternehmensverfassung

Unter der *Verfassung* einer sozialen Institution (Staat, Unternehmung) kann die *Gesamtheit seiner grundlegenden (konstitutiven) und langfristig gültigen Strukturregelungen* verstanden werden (vgl. auch → *Organisationsstrukturen und Führung*). In juristischer Terminologie gehört dazu sowohl die sog. *Betriebsverfassung* (z. B. Betriebsrat) als auch die sog. *Unternehmensverfassung* (z. B. Mitbestimmung im Aufsichtsrat).

Die Unternehmensverfassung regelt insbes. die Macht-, Einkommens- und Risikoverteilung in der Unternehmung. Machtregelung bedeutet einerseits die *Zuordnung von Leitungs- bzw. Führungskompetenzen* auf Gremien oder Einzelpersonen (→ *Spitzenverfassung der Führung*), andererseits *Machtkontrolle* (→ *Führungstheorien – Machttheorie*) und Schutz wirtschaftlich Schwacher (besonders bei Groß-Unternehmungen). Machtkontrolle bezieht sich sowohl auf die Macht der Unternehmung nach außen (*Außenmacht*) als auch auf die unternehmensinterne Machtverteilung (*Innenmacht*). Analog hat die *Einkommensverteilung* eine externe (Marktpreise, Branchenlohntarife, Zins- und Steuersätze) und eine interne Komponente (interne Verrechnungspreise, firmenindividuelle Lohnhöhe, Gewinnbeteiligung und -einbehaltung, Dividenden). Die Risikoverteilung erfolgt unternehmensintern oder -extern über Einkommensrisiken (Residual- statt Kontrakteinkommen), Kapitalrisiken (Kapitalverlust, Nachschußpflicht, Vollhaftung) und Vertragsverlänge-