

Abstract: Anforderung und Ausgestaltung des Controllings in strategischen Allianzen

Die rasch voranschreitende Globalisierung hat in den letzten Jahrzehnten Unternehmen vor neue Herausforderungen gestellt. Der Zugang zu neuen Märkten, kürzere Produktlebenszyklen oder der zunehmende Technologie-Wettbewerb sind nur einige der Hürden, die es zu bewältigen gilt. Strategische Allianzen gewannen dabei als Antwort auf diese Herausforderungen sukzessive an Bedeutung. Es handelt sich dabei um die Zusammenarbeit von zwei oder mehr wirtschaftlich und rechtlich selbstständigen Unternehmen, die ihre Stärken im Idealfall verbinden und ihre Schwächen kompensieren. Es konnte jedoch festgestellt werden, dass zahlreiche Allianzen die in sie gesetzten Erwartungen nicht erfüllen. Zur positiven Beeinflussung dieser Situation ist daher zu prüfen, welche Rolle das Controlling in strategischen Allianzen einnehmen kann.

Mit der vorliegenden Arbeit wurde das Ziel verfolgt, ein umfassendes Konzept für das Controlling in strategischen Allianzen zu entwickeln. Dabei sollten die Fragen hinsichtlich der Ziele, der Aufgaben, der Instrumente sowie der institutionellen Ausgestaltung des Controllings geklärt werden. Hierfür wurde zuerst eine Arbeitsdefinition für den Begriff „strategische Allianz“ entwickelt, da dieser in der Literatur unterschiedlich ausgelegt wird. In einem theoretischen Bezugsrahmen wurden Allianzen zudem aus Sicht der Transaktionskostentheorie, des Resource-based View, der Prinzipal-Agenten-Theorie und der Spieltheorie erörtert.

Eine Analyse der vorhandenen theoretischen Literatur ergab, dass strategische Allianzen aus konzeptioneller Controllingsicht bisher noch kaum betrachtet wurden. Es bestehen zwar bereits erste Ansätze für die Ausgestaltung des Controllings in Allianzen, jedoch noch keine umfassende Konzeption. Lücken, die identifiziert werden konnten, waren beispielsweise die fehlende Berücksichtigung und Erörterung klassischer Instrumente, beispielsweise der Kostenrechnung, Verrechnungspreise oder der Budgetierung. Zudem wurden auch Fragen zur institutionellen Ausgestaltung des Controllings in strategischen Allianzen bisher nur rudimentär behandelt. Die Metastudie, die die Analyse relevanter empirischer Literatur der letzten zehn Jahre zum Inhalt hatte, kam zu dem Schluss, dass es zudem nur sehr wenige Beiträge zum Thema Controlling in strategischen Allianzen und ähnlichen Formen der Kooperation gibt. Die kleine Zahl an Arbeiten, die identifiziert werden konnten, lieferten dabei nur einzelne Mosaiksteine, die in Summe noch kein gesamtes Bild ergeben.

Aufbauend auf die getroffene Arbeitsdefinition strategischer Allianzen sowie deren Ziele und Erfolgsfaktoren wurde dann, in Kombination mit Überlegungen des Bezugsrahmens sowie Erkenntnissen der theoretischen und empirischen Literatur, eine Gestaltungsempfehlung entwickelt. Als direkte Ziele des Controllings wurde dabei die systembildende und systemkoppelnde Koordination von Planung, Kontrolle und Informationsversorgung zur Sicherung und dem Erhalt der Reaktions-, Adaption- und Koordinationsfähigkeit der Führung identifiziert. Dabei soll das Controlling für die Führung auf der Ebene der Allianz sowie der beteiligten Unternehmen eine Unterstützungsleistung erbringen. Als indirektes Ziel soll das gesamte Zielsystem des Unternehmens sowie der Allianz verstanden werden. Die Empfehlungen hinsichtlich der Aufgaben und Instrumente orientierten sich am Lebenszyklus strategischer Allianzen, wobei festgestellt wurde, dass gerade die Anbahnungsphase für den Erfolg einer Allianz von besonderer Bedeutung ist und dieser, aus Sicht des Controllings, daher besondere Beachtung zu schenken ist. Sowohl die strategische Planung also auch die darauf folgende Partnersuche haben einen maßgeblichen Einfluss auf die spätere Allianz und müssen durch das Controlling unterstützt werden.

Für die Durchführungsphase wurden unter anderem die klassischen Instrumente des Controllings, wie die Kostenrechnung, die Budgetierung oder Verrechnungspreise und ihre Eignung für strategische Allianzen erörtert. Dabei wurden nötige Adaptionmaßnahmen aufgezeigt, welche für den Einsatz in strategischen Allianzen notwendig sind. Es konnte festgestellt werden, dass ohne ein eindeutiges Bekenntnis der Allianteilnehmer zu einer Informationstransparenz diese Instrumente aufgrund der Gefahr opportunistischen Verhaltens nur bedingt in Kooperationen einsetzbar sind.

Bezüglich der institutionellen Ausgestaltung des Controllings gilt es zu beachten, welche Phase des Lebenszyklus einer strategischen Allianz betrachtet wird. In der Anbahnungsphase findet das Controlling ausschließlich im eigenen Unternehmen statt. Es ist daher sinnvoll, das Controlling hierfür dort anzusiedeln, wo üblicherweise das strategische Controlling beheimatet ist. In der Durchführungsphase gibt es grundsätzlich verschiedene Möglichkeiten, wie das Controlling institutionell ausgestaltet werden kann. Die Etablierung einer gemeinsamen Controllingstelle, die von allen Teilnehmern getragen wird und die sich ausschließlich mit dem Controlling der strategischen Allianz beschäftigen, erscheint dabei jedoch am zielführendsten.