

# STRATEGISCHE ALLIANZEN

WIRKUNGSVOLLES INSTRUMENT ODER ÜBERSCHÄTZTER HYPE? DAS SAGT DER MITTELSTAND.



Martin Tschochner,  
Managing Partner  
bei Ebner Stolz

Nils Keil,  
Senior Manager bei  
Ebner Stolz



VORWORT 3

---

Dr. Dirk Janßen,  
Partner und Rechtsanwalt  
bei Ebner Stolz

QUINTESSENZ  
**DIE WICHTIGSTEN ERKENNTNISSE** 4

DEFINITION  
**MERKMALE UND FORMEN VON ALLIANZEN** 6

Dr. Christian Kubak,  
Rechtsanwalt  
bei Ebner Stolz

AUSGANGSSITUATION  
**DER MITTELSTAND IST GEFORDERT** 8



RELEVANZ UND ERFAHRUNGSWERTE  
**VOR- UND NACHTEILE STRATEGISCHER ALLIANZEN** 14

**GASTBEITRAG:  
HANDELS- UND GESELLSCHAFTSRECHT  
BEI STRATEGISCHEN ALLIANZEN** 20

---

**BELIEBTHEIT UND ERFOLG** 22

Nadine Bläser,  
Rechtsanwältin  
bei Ebner Stolz



UMSETZUNG  
**ALLIANZPROZESS UND PARTNERWAHL** 24

**GASTBEITRAG:  
STRATEGISCHE ALLIANZEN UND KARTELLRECHT** 31

---



**VERHANDLUNG UND AUSGESTALTUNG** 33

**GASTBEITRAG:  
KULTURELLE HÜRDEN ÜBERWINDEN** 35

---

Dr. Paul Schürmann,  
Managing Partner bei der  
Munich Leadership Group

AUSBlick  
**ALLIANZEN IN DER ZUKUNFT** 38

STUDIENDESIGN 43

EBNER STOLZ 44

IMPRESSUM 46

# Strategische Allianzen – Management-Tool mit großem Hebel

Wenn es zu viel Zeit und Kraft kostet, ein Ziel im Alleingang zu erreichen, liegt es nahe, sich mit einem Partner zu verbünden – ganz nach dem Motto „Gemeinsam stark“. In der Politik werden Koalitionen geschmiedet, in der Natur gehen Lebewesen Symbiosen ein und im Sport knüpft man Trainingspartnerschaften. Auch in der Wirtschaft liegen Strategische Allianzen offenbar im Trend. Dies stellen wir in unserer täglichen Arbeit fest: Immer mehr Mittelständler beabsichtigen, mit anderen Unternehmen zusammenzuarbeiten, oder tun dies bereits aktiv.

Entlang der gesamten Wertschöpfungskette wird gemeinsame Sache gemacht. Häufig kooperieren sogar direkte Wettbewerber miteinander. Vielen geht es dabei um die Kollaboration in einem Projekt. Andere vereinbaren rein schuldrechtliche Kooperationen. Wieder andere gründen gleich ein Gemeinschaftsunternehmen.

Als führende Beratungsgruppe für den Mittelstand verlassen wir uns nicht auf unser Bauchgefühl. Wir wollen es ganz genau wissen. Daher haben wir Top-Entscheider aus dem Management des Mittelstands unter anderem gefragt:

- > Welche Bedeutung haben Strategische Allianzen heute und zukünftig im Mittelstand?
- > In welchen Unternehmensbereichen werden Allianzen umgesetzt?
- > Welche Chancen und Risiken bergen Strategische Allianzen?
- > Wie sieht die Erfolgsbilanz der bisherigen Allianzvorhaben aus?
- > Was macht eine erfolgreiche Umsetzung aus und wo lauern die Risiken?
- > Wie steht es um die Zukunft Strategischer Allianzen? Was ist wie und wo geplant?

Die Antworten finden Sie auf den nächsten Seiten. Herzlichen Dank an dieser Stelle an die zahlreichen Teilnehmer der Studie. Expertenbeiträge und Praxisberichte ergänzen die Studienergebnisse rund um das Thema.

Wir wünschen Ihnen eine spannende Lektüre und hoffen, dass wir Ihnen damit wertvolle Impulse für die Planung und Umsetzung zukünftiger Allianzprojekte geben können. Ein zentrales Ergebnis schon mal vorweg: Allianzen sind kein Strohfeder, sondern ein Dauerbrenner.



Martin Tschochner



Nils Keil

# Acht auf einen Streich

Wie denkt der Mittelstand über Unternehmensbündnisse? Wie erfolgreich waren die Allianzen bisher und was planen die Unternehmen in Zukunft? In unserer Quintessenz haben wir für Sie die wichtigsten Erkenntnisse dieser Studie zusammengefasst.

1

## Hohe Akzeptanz im Mittelstand

Mehr als 90 Prozent der von uns befragten Mittelständler haben bereits Erfahrungen mit Strategischen Allianzen gesammelt und setzen dieses Management-Tool gezielt im Rahmen der Unternehmensentwicklung ein. Seite 16

---

2

## Beliebter als Akquisitionen und Fusionen

Allianzen haben Akquisitionen und Fusionen als Mittel der Wahl überholt, wenn es darum geht, Dinge nach vorne zu treiben oder Herausforderungen zu meistern. Fusionen waren noch nie Sache des Mittelstands (Stichwort „Eigenständigkeit“). Und gegenüber Akquisitionen haben Strategische Allianzen entscheidende Vorteile, z.B.: „Begrenzung auf ausgewählte Funktionsbereiche“, „geringeres finanzielles Engagement“, „Risikoteilung“ oder „Rückbaubarkeit“. Seite 17 und 18

---

3

## Kooperationen oftmals in Kernbereichen

„Allianzen sind nur etwas für unternehmerische Randbereiche.“ Diese weit verbreitete These kann die Studie nicht bestätigen. Im Gegenteil: Kooperationsschwerpunkte des Mittelstands liegen im Einkauf, im Bereich F&E, in Produktion und Vertrieb – also genau im Kern. In Bezug auf Funktionen wie Logistik, Marketing oder in Overhead-Bereichen besteht sogar Nachholbedarf. Seite 19

---

4

## Positives Fazit zum bisherigen Erfolg

65 Prozent der befragten Mittelständler bewerten den Erfolg ihrer bis heute realisierten Allianzvorhaben positiv und bescheinigen einen messbaren Impact auf die Unternehmensentwicklung und Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit. Dennoch: Ein Drittel sagt auch, dass man die gesteckten Ziele und formulierten Erwartungen an die Allianz nur zum Teil oder nicht erreicht hat. Daher kommen diese Befragten zu einer neutralen oder negativen Einschätzung. Es gibt also noch Optimierungspotenzial – dies liegt unserer Meinung nach vielfach in der Umsetzung. Seite 22

5

### Umsetzung häufig aus dem Bauch heraus

Flexibilität – ein Kernelement der DNA vieler mittelständischer Unternehmen – zeichnet auch den Umsetzungsprozess von Allianzvorhaben im Mittelstand aus. Lediglich eine Minderheit von 12 Prozent der Unternehmen arbeitet mit fest definierten Prozessschritten. Sich kein zu enges „Prozess-Korsett“ anzulegen, bietet zwar Vorteile – insbesondere wenn Individualität und Schnelligkeit gefragt sind. Aber der Grundstein für den Erfolg von Allianzen ist nun mal eine sorgfältige Umsetzung. Werden wichtige Schritte ausgelassen, kann sich das später rächen. Daher sollten Unternehmen künftig verstärkt darauf achten, den Prozess sauber zu strukturieren. Seite 27

---

6

### Partnerwahl: Kompetenz allein reicht nicht

Kompetenzen gegenseitig ergänzen und als Team eine größere Schlagkraft entfalten. Das sind die Hauptziele von Allianzen zwischen Unternehmen. Bei der Suche nach dem besten Partner steht daher das Kompetenzprofil ganz oben im Kriterienkatalog. Doch damit alleine ist es nicht getan. Der Mittelstand legt bei seiner Partnerwahl das Augenmerk auch darauf, dass es möglichst große Schnittmengen zwischen den Strategien, den Unternehmenskulturen und den Zielvorstellungen gibt. Denn nur so marschieren beide Partner im Gleichschritt. Seite 29

---

7

### Zahlreiche Hürden bis zum Ziel

Der Mittelstand bestätigt: Allianzen sind keine „Selbstläufer“. Neben der kulturellen Hürde macht der Mittelstand konkurrierende Führungsansprüche, einen fehlenden Ziel- und Strategiekonsens, unzureichende Kommunikation und nicht ausreichendes Engagement der Partner sowie fehlendes Tempo in der Umsetzung für das Scheitern von Allianzen verantwortlich. Kennt man die Hürden im Vorfeld, kann man sich darauf einstellen und sie in der Regel überwinden. Ist ein Hindernis jedoch zu hoch, sollte man nicht versuchen, es zu unterlaufen. Denn die Erfahrung hat gezeigt, dass sich der Erfolg dann nicht einstellt. Daher lautet in diesem Fall die Konsequenz: Abbruch des Allianzvorhabens – sei es wirtschaftlich auch noch so vielversprechend. Seite 34

---

8

### Trend bleibt ungebrochen

Bei allen Schwierigkeiten in der Umsetzung – Strategische Allianzen haben den Mittelstand als Management-Tool nachhaltig überzeugt. Denn rund 90 Prozent der befragten Top-Manager wollen in Zukunft ihr Unternehmen mit Allianzen nach vorne bringen. Am beliebtesten sind weiterhin Kooperationen im Einkauf, Vertrieb und in der Produktion. Längst ist der deutsche Mittelstand international aufgestellt und definiert die Welt als seinen Heimatmarkt. Daher werden auch Allianzen künftig verstärkt im Ausland geschmiedet. Das erschwert die Umsetzung in der Regel zusätzlich. Dennoch: Die Aussichten auf einen positiven Beitrag zur eigenen Unternehmensentwicklung machen das Investment mehr als lohnenswert. Seite 41 und 42

## Affäre, feste Beziehung oder Ehe?

Beziehungen sind unterschiedlich intensiv und eng. In manchen sieht man sich täglich und hat gemeinsamen Besitz. In anderen trifft man sich nur ab und zu und bleibt unabhängig. Auch in der Wirtschaftswelt ist die Bandbreite der Beziehungsformen groß. Wo in diesem Spektrum Allianzen einzuordnen sind, klärt eine Definition.

Ab wann spricht man von einer Strategischen Allianz? In der Praxis bekommt man hierzu eine Vielzahl von Antworten. Zu heterogen ist das Verständnis dafür, was unter einer Strategischen Allianz verstanden wird: Viele Unternehmen bezeichnen bereits Geschäftsbeziehungen oder Partnerschaften mit Lieferanten und Kunden als Strategische Allianzen. Tatsächlich handelt es sich hierbei aber meist um ein klassisches Zulieferer-Abnehmer-Verhältnis.

Doch für eine Allianz müssen nach unserem Verständnis bestimmte Voraussetzungen erfüllt sein: Allianzpartner formulieren gemeinsame Ziele und eine Strategie für ihre Zusammenarbeit und vereinbaren organisatorische sowie rechtliche Rahmenbedingungen. Form, Ausprägung und Bindungsintensität können dabei unterschiedlich sein. Und manchmal sind die Grenzen zwischen den Beziehungsformen fließend.

Im Rahmen der Studie sind diese definiert als:

### Die Dauer macht den Unterschied

Ein weiteres charakterisierendes Merkmal von Strategischen Allianzen ist ihre Dauer. In aller Regel handelt es sich um mittel- und langfristige Vorhaben. Eine kurzfristige, punktuelle Zusammenarbeit – z. B. in Form eines gemeinsamen Angebotes – kann noch nicht wirklich als Allianz bezeichnet werden. Es handelt sich bei einer Allianz bildlich gesprochen also nicht um eine flüchtige Affäre, sondern um eine gefestigte Beziehung auf Zeit zur gemeinsamen Realisierung von Zielen.

### Unabhängig und selbstständig bleiben

Aber auch von einer Ehe kann bei einer Strategischen Allianz nicht die Rede sein. Denn ganz grundlegend für alle genannten Formen Strategischer Allianzen ist, dass die beteiligten Unternehmen im Kern rechtlich unabhängig und selbstständig bleiben und abseits der Allianz autonom agieren. Damit lassen sie sich deutlich von Fusionen und Akquisitionen abgrenzen.



Projekte und  
gemeinsame  
Projektteams



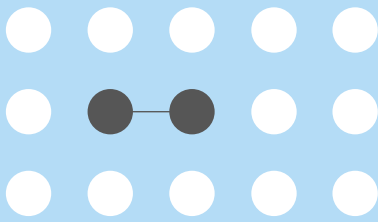
Schuldrechtliche  
Kooperationen



Gemeinschafts-  
unternehmen/  
Joint Ventures

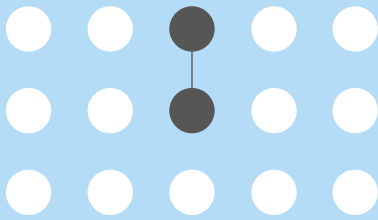
### Kooperation in alle Richtungen

Allianzpartnerschaften können in den verschiedensten Richtungen verlaufen – jeweils abhängig von den Zielen der kooperierenden Unternehmen. Es gibt drei Grundverläufe:



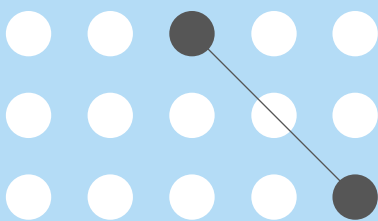
#### Horizontale Allianzen

Unternehmen arbeiten auf der gleichen Wertschöpfungsstufe zusammen, wie z. B. zwei Automobilzulieferer. Vorrangige Motive: Kosteneinsparungen durch wechselseitige Produktionslinienoptimierung, Zusammenlegung von Vertriebsaktivitäten, gemeinsamer Einkauf, Ergänzung von Technologien.



#### Vertikale Allianzen

Es kooperieren Unternehmen, die unterschiedlichen Stufen der Wertschöpfungskette angehören, wie z. B. ein OEM mit einem Automobilhersteller. Vorrangiges Motiv: gemeinsame F&E bei Einzelkomponenten, um technischen Vorsprung oder Exklusivität zu sichern.



#### Diagonale Allianzen

Unternehmen unterschiedlicher Branchen tun sich zusammen und verbinden verschiedene Wertschöpfungsketten. Beispiel: Kooperation zwischen einem OEM der Automobilindustrie und IT-Unternehmen zum Zweck der Integration neuer Technologien in das Endprodukt Auto. Vorrangige Motive: Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen, Erschließung neuer Marktfelder.





Schwieriges Umfeld,  
bissige Konkurrenz.  
Wie reagiert der  
Mittelstand auf seine  
Herausforderungen?

# Der Mittelstand ist und bleibt gefordert

Wäre alles wunderbar, müsste man sich nicht bewegen. Ohne Veränderungsdruck keine Veränderung. Aber natürlich gibt es jede Menge Herausforderungen, die den Mittelstand zum Handeln zwingen.

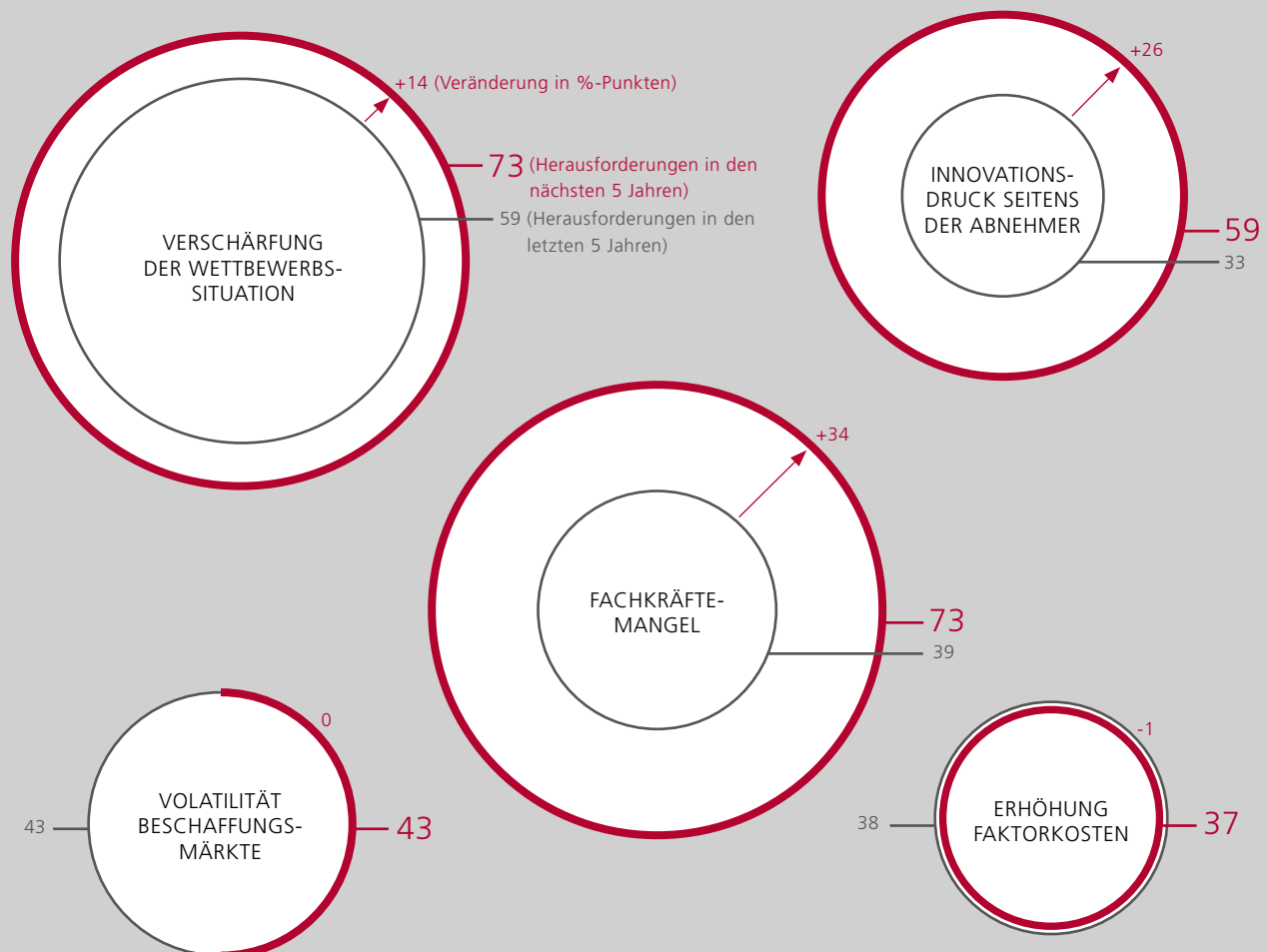
Die konjunkturellen Aussichten sind derzeit blendend. Gerade in der mittelständischen Industrie boomt der Export. Und dennoch schätzen die befragten Top-Manager die Situation im deutschen Mittelstand heute und insbesondere in den nächsten fünf Jahren alles andere als rosig ein.

Die Gründe: Bereits bestehende Herausforderungen verschärfen sich weiter; neue kommen hinzu.

Wie in den letzten Jahren werden die Stagnation in den angestammten Heimatmärkten und die zunehmende Macht

## Herausforderungen im Mittelstand

Antworten in %



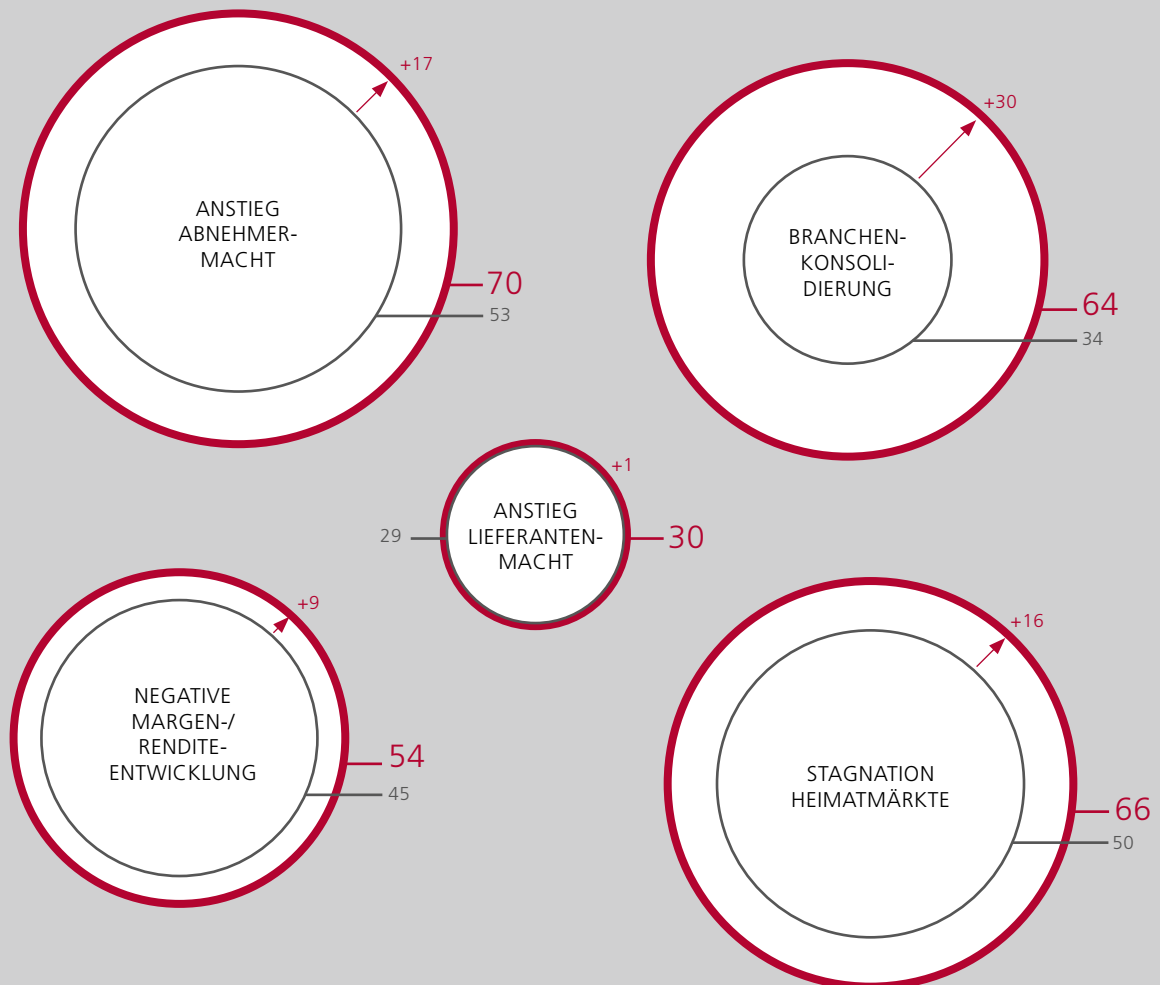
## AUSGANGSSITUATION

der Abnehmer auch in Zukunft zu den größten Herausforderungen gehören. Zudem zieht der Wettbewerb weiter an; der Druck auf die Margen wächst stetig.

Damit nicht genug, wird es dem Mittelstand künftig an Fachkräften mangeln. Wie man hochqualifizierte Arbeitnehmer hält und neue rekrutiert, ist aus Sicht von drei Viertel der befragten Manager eines der brennendsten Themen der nächsten fünf Jahre. Das sollte alarmieren – gerade auch angesichts der Tatsache, dass sich in den diversen Rankings der beliebtesten Arbeitgebermarken unter den Top-Plätzen meist kein Mittelständler findet. Hier lauert ein latentes Risiko. Schließlich sind das Know-how und

die Alleinstellungsmerkmale vieler mittelständischer Unternehmen in hohem Maße von ihren Fachkräften abhängig. Die Konsequenz aus der wachsenden Zahl an Herausforderungen: In zahlreichen Branchen verschärft sich der Konsolidierungsdruck. War dies in den letzten fünf Jahren nur für rund ein Drittel der Unternehmen ein Thema, haben zwei Drittel diese Entwicklung jetzt und in Zukunft auf dem Schirm.

Angesichts der aktuellen Marktlage ist es wenig überraschend, dass Faktorkosten und Finanzierungskosten dagegen als nachrangige Herausforderungen wahrgenommen werden.



# Das Abwehrverhalten

Angesichts der Herausforderungen für den Mittelstand ist klar: Angriff ist die beste Verteidigung. Und so reagiert der deutsche Mittelstand – er geht in die Offensive. Dabei besteht die Abwehrstrategie im Wesentlichen aus drei Maßnahmen.

Wie sind die Top-Entscheider in den letzten Jahren den Herausforderungen begegnet und was haben sie für die Zukunft geplant? Die folgenden Maßnahmen standen rückblickend ganz oben auf der Agenda:

> **Die mittelständischen Unternehmen haben daran gearbeitet, ihre Kosten auf der Beschaffungsseite zu senken:**

Es dürfte kaum ein Unternehmen geben, das in den letzten Jahren nicht versucht hat, einen Teil des eigenen Kostendrucks auf Lieferanten abzuleiten.

Der Einkauf wurde professionalisiert, die Einkaufsorganisation qualifiziert. Und parallel straffte man Lieferantensamm und Sortiment. Langjährige Abrufrou tinen bei Haus- und Hoflieferanten wurden zugunsten von Ausschreibungen aufgegeben. Häufig mit beachtlichen Erfolgen: 10 bis 15 Prozent Einsparungen waren im Zuge von Einkaufsoffensiven eher die Regel als die Ausnahme.

> **Ein weiterer Fokus lag auf der Absicherung und dem Ausbau des Absatzes:**

Besonders in Bezug auf die Bestandsmärkte hieß das Ziel: stärkere Marktdurchdringung und Festigung der Position durch den Ausbau von Marktanteilen. Bei den in vielen Fällen stagnierenden und gesättigten Heimatmärkten keine leichte Übung: Marktanteilsgewinne wurden – zumindest temporär – vielfach zulasten der Preise und Margen „erkauft“.

Spürbare und profitable Wachstumsimpulse kamen eher aus den Exportmärkten und den Internationalisierungsbestrebungen. Teils im Schlepptau der großen Abnehmer, teils auf eigene Faust oder mit Partnern hat der deutsche Mittelstand außerhalb des EU-Binnenmarktes mehrheitlich fest Fuß gefasst: Die Drittmarktumsätze vieler Mittelständler liegen heute bereits über denen des Heimatmarktes.

> **Auch am Thema Innovationen wurde gearbeitet:**

Gerade die technologieorientierten Mittelständler haben Investitionen in den Bereich F&E gelenkt, um weiterhin mit Spitzenprodukten auf den Märkten agieren zu können und die Konkurrenz an den Weltmärkten auf Abstand zu halten.

Darüber hinaus kamen Innovationsprozesse auf den Prüfstand und wurden im Sinne von Effizienz, Output und Geschwindigkeit optimiert.

Überraschend in der Rückschau: In den Bereichen Produktion und Administration hat weniger als die Hälfte der Unternehmen an der Kostenschraube gedreht. Ein Indiz dafür, dass viele Mittelständler seit Jahren schlank aufgestellt sind und hier bereits die maximalen Drehmomente erreicht sind. Außerdem ist zu beobachten, dass im Mittelstand das Motto gilt: „Schuster, bleib bei deinen Leisten.“ Risikoreiche Diversifizierungsvorhaben sind nicht Sache des Mittelstands. Vielmehr fokussiert man sich auf das Kerngeschäft.

**Die Ärmel bleiben oben**

Bei den prognostizierten Aussichten zur Umfeldentwicklung und Verschärfung der Herausforderungen bleiben die Ärmel im Mittelstand auch in den nächsten fünf Jahren hochgekremgelt:

Initiativen in den bisherigen Top-Themen Beschaffungsoptimierung, Marktdurchdringung, Innovationen und Internationalisierung/Export werden forciert. Ganz besonderen Handlungs- bzw. Nachholbedarf sieht der Mittelstand aber im Bereich Recruiting und Personalentwicklung. Nur wer Top-Personal hat, ist in der Lage, vorne mitzuspielen, so die Meinung der befragten Manager. Der Kampf um die besten Köpfe in allen Leistungsbereichen dürfte aber hart werden.

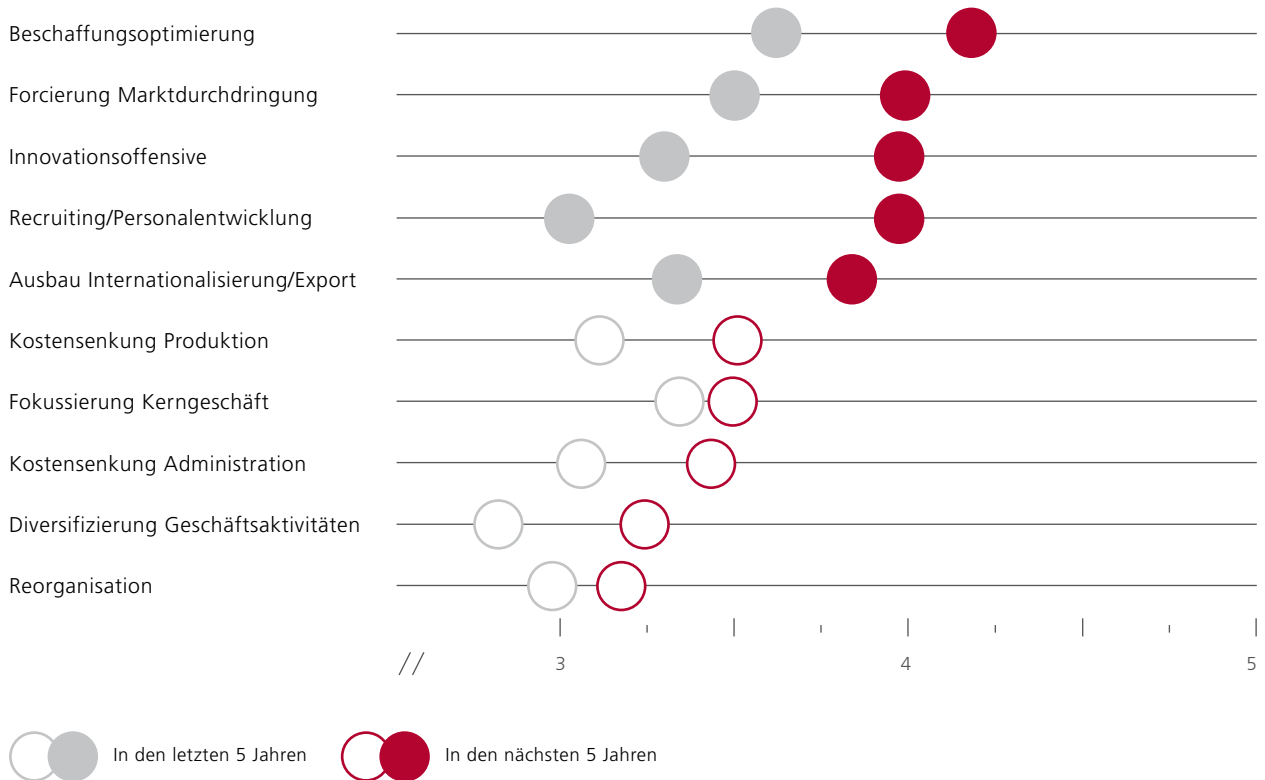
Nicht jeder junge Arbeitnehmer brennt darauf, seinen Karriereweg im Mittelstand zu starten. Eher locken zunächst große Marken und Konzerne sowie Arbeitsplätze in den vermeintlichen Metropolen.

Hier ist der Mittelstand gefordert, attraktive Konzepte und Angebote zu entwickeln und seine Vorzüge als Arbeitgeber stärker als bisher zu vermarkten. Gelingt dies nicht, dürften gutes Personal und eine leistungsfähige Organisation zur Achillesferse werden.

Auf den nächsten Seiten geht die Studie auf folgenden Punkt ein: Welche Rolle spielen Strategische Allianzen für den Mittelstand beim Umgang mit diesen Herausforderungen?

**Mit welchen Maßnahmen stellt sich der Mittelstand den Herausforderungen?**

Durchschnittswert der Antworten auf einer Skala von 1 (kein Fokus) bis 5 (starker Fokus)





Partner schaffen neue  
Perspektiven. Wie  
steht der Mittelstand  
zu Unternehmens-  
bündnissen?

## Strategische Allianzen stehen hoch im Kurs

Partner schaffen neue Perspektiven und oft können sie zum wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens beitragen, in manchen Fällen gar helfen, das Ruder herumzureißen. Kein Wunder, dass die meisten mittelständischen Unternehmen bereits Erfahrungen mit Strategischen Allianzen gemacht haben – und die meisten positive. Wir haben genauer nachgefragt.

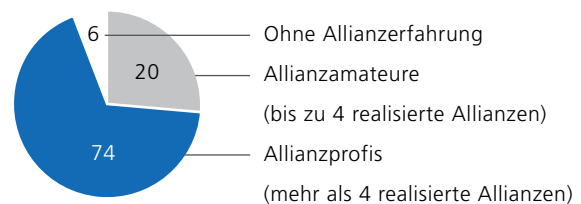
Mehr als 90 Prozent der von uns befragten Unternehmen haben in der Vergangenheit bereits Allianzerfahrung gesammelt. Ein überraschend hoher Wert, vor allem deshalb, weil zwei Drittel davon „Mehrfachtäter“ sind und auf eine beachtliche Allianzhistorie mit mehreren Vorhaben zurückblicken können. Lediglich 6 Prozent der Unternehmen sind noch nie den Schulterchluss mit anderen eingegangen.

Zugegeben, die genannten Werte sind möglicherweise dem Umstand geschuldet, dass sich eher allianzaffine Unternehmen an der Umfrage beteiligt haben. Man kann aber davon ausgehen, dass sich die Zahl der hartnäckigen „Allianzverweigerer“ im Mittelstand noch in einer Größenordnung zwischen 20 und 30 Prozent bewegt.

Trotz dieser Relativierung sollte aber klar sein: Die Relevanz Strategischer Allianzen – ehemals Domäne der großen Konzerne – hat auch im Mittelstand in den letzten Jahren signifikant zugenommen. Und mehr noch: Bei Strategischen Allianzen handelt es sich nicht um eine kurzfristige Modeerscheinung. In den meisten mittelständischen Unternehmen gehören sie bereits jetzt zum festen Bestand der Management-Tools.

### Haben Sie Erfahrung mit Strategischen Allianzen?

Antworten in %



68% ZUSTIMMUNG

„Die Bedeutung Strategischer Allianzen hat in den letzten Jahren zugenommen.“



**Allianzen auf dem Silberrang – vor Akquisitionen und Fusionen**

Die Akzeptanz von Allianzen beim mittelständischen Top-Management und deren Relevanz im direkten Vergleich mit anderen Optionen stützen diese Aussage:

Wenn es darum geht, Herausforderungen mit entsprechenden Initiativen zu begegnen und die Unternehmensentwicklung nach vorne zu treiben, rangieren Allianzen bereits jetzt vor Akquisitionen oder Fusionen. Vielleicht oder gerade deshalb, weil für gute Akquisitionstargets weiterhin hohe Preise gezahlt werden müssen. Außerdem ist deren Integration nicht ohne Risiko. Lediglich die Umsetzung der internen Projekte mit der eigenen Mannschaft liegt im Beliebtheitsranking noch vor Allianzen. Immer vorausgesetzt, man hat die notwendigen Ressourcen und Qualifikationen bereits an Bord.

**Im Bündnis Stärken stärken**

81 Prozent der befragten Top-Manager sehen den Hauptvorteil von Allianzen darin, dass sich die Partner auf ihre Stärken konzentrieren können und weniger in den Ausgleich der eigenen Schwächen investieren müssen. Es ist ungleich aufwendiger, aus eigener Kraft Defizite zu beheben, sich Know-how anzueignen oder anderweitig nachzurüsten, als sich mit einem Unternehmen zusammenzutun, das genau diese Stärken oder gar Kernkompetenzen bereits besitzt. Das gilt natürlich auch umgekehrt. Denn ideal ist es, wenn sich beide Partner ergänzen.

**Mit welchen Maßnahmen ist Ihr Unternehmen den Herausforderungen in den letzten 5 Jahren begegnet?**

Durchschnittswert der Antworten auf einer Skala von 1 (kein Fokus) bis 5 (starker Fokus)



81% ZUSTIMMUNG

„In Allianzen können sich die Partner auf ihre Stärken konzentrieren. Sie müssen weniger in den Ausgleich eigener Schwächen investieren.“

Gegenüber Fusionen und Akquisitionen schätzt der Mittelstand insbesondere die Tatsache, dass trotz der Zusammenarbeit die eigene Unabhängigkeit nicht berührt wird. Außerdem sind Allianzen klar auf bestimmte Funktionsbereiche begrenzt. Ein wichtiger Vorteil ist auch, dass die beiden Partner das Risiko gemeinsam tragen – getreu dem Motto „Geteiltes Risiko ist halbes Risiko“. Zudem punkten Allianzen aufgrund ihrer leichteren Rückbaubarkeit gegenüber Akquisitionen und Fusionen. Und in Bezug auf ihre Umsetzungsgeschwindigkeit liegen sie gleich auf.

### Allianzen betreffen oft Kernbereiche

Eine weit verbreitete These: „Allianzen werden nur in weniger sensiblen Randbereichen geschlossen.“ Von wegen: Der Mittelstand scheut nicht davor zurück, Allianzen in elementaren Kernfunktionen einzugehen.

So wurde in der Vergangenheit schwerpunktmäßig in den Bereichen Einkauf, F&E, Produktion und Vertrieb kooperiert. Zurückhaltung in Bezug auf Kernfunktionen hätte anders ausgesehen. Und das ist sehr verständlich. Denn genau hier wurden die größten Herausforderungen gesehen.

### Potenziale noch nicht ausgeschöpft

Dennoch zeigt sich auch, dass heute noch längst nicht das gesamte Potenzial aus Allianzen herausgeholt wird. So lassen sich mit gemeinsamer Tourenoptimierung oder einem Joint Venture in der Logistik hohe Einsparpotenziale realisieren. Es rechnet sich eben, wenn LKW zu 80 bis 90 Prozent statt zur Hälfte beladen unterwegs sind.

Auch die Idee eines Shared-Services-Centers ist nicht nur in großen Konzernen mit vielen Geschäftseinheiten ein beliebtes Mittel zur Kosteneinsparung. Es ist auch mittelständisch allianzfähig und lässt sich transferieren. Ob Verwaltungsleistungen oder gemeinsame Instandhaltungsgesellschaften zwischen räumlich nahegelegenen Unternehmen: Erfolgreiche Projekte zeigen, dass sich hier die Effizienz steigern und Kosten senken lassen.

### Welche Argumente stellen einen Vorteil gegenüber Akquisitionen und Fusionen dar?

Durchschnittswert der Antworten auf einer Skala von 1 (kein Fokus) bis 5 (starker Fokus)

<b>1. FORTBESTAND DER EIGENEN UNABHÄNGIGKEIT</b>	<b>4,2</b>
<b>2. BEGRENZUNG AUF AUSGEWÄHLTE FUNKTIONSBEREICHE MÖGLICH</b>	<b>4,1</b>
<b>3. GERINGERES FINANZIELLES ENGAGEMENT</b>	<b>3,9</b>
4. TEILUNG DES UNTERNEHMERISCHEN RISIKOS MIT PARTNERN	3,8
5. LEICHTERE RÜCKBAUBARKEIT/ REVERSIBILITÄT	3,6
6. GERINGERER AUFWAND BEI DER UMSETZUNG	3,3
7. HÖHERE UMSETZUNGSGESCHWINDIGKEIT	3,2

Letztlich sollte auch die häufig „heilige Kuh“ IT auf den Allianzprüfstand. Die Kosten für die eigene IT laufen bei vielen Mittelständlern mittlerweile aus dem Ruder. Angesichts der zunehmenden Digitalisierung wird der Trend ganz sicher anhalten. Auch hier lässt sich gemeinsame Sache machen. Erfolgreiche Beispiele gibt es bereits. Im Grunde sind die großen Rechenzentren von Sparkassen oder Volksbanken nichts anderes als Kooperationen zwischen im Kern unabhängigen Gesellschaften.

**Wunsch nach Stabilität**

Zwar sind die Unternehmen grundsätzlich offen gegenüber den verschiedenen Ausgestaltungsformen von Allianzen: 69 Prozent haben nach eigener Auskunft keine Präferenz für irgendeine Form und machen diese von der konkreten Allianz und Situation abhängig.

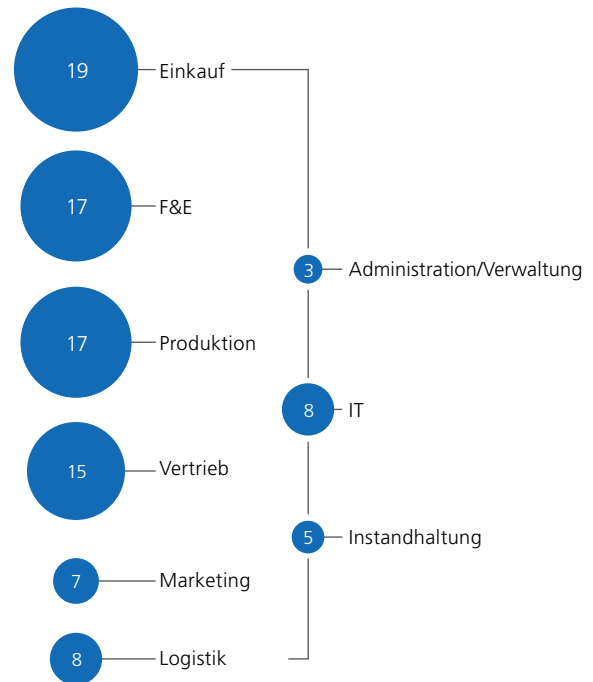
Nimmt man jedoch die bisher realisierten Allianzen unter die Lupe, zeichnet sich sehr wohl eine deutliche Präferenz ab: Die Umsetzung Strategischer Allianzen erfolgte mehrheitlich in einem festen rechtlichen Rahmen – entweder durch schuldrechtliche Vereinbarungen geregelt oder gar als Gemeinschaftsunternehmen. Der Mittelstand setzt auf klare Strukturen und Rahmenbedingungen. Er mag es verbindlich und bindend.

Zwar sind Allianzen und die Zusammenarbeit mit Partnern immer fragile Konstrukte. Vertragliche Fixierungen schaffen aber deutlich mehr Stabilität. Eine Stabilität, die eine informelle Zusammenarbeit oder gemeinsame Projektgruppen so nicht bieten können. Auch die Tatsache, dass schwerpunktmäßig in wichtigen Kernbereichen kooperiert wird, dürfte für festgesetzte Rahmenbedingungen gesprochen haben.

Welche Vor- und Nachteile die formalen Ausgestaltungsmöglichkeiten aus juristischer Sicht haben und welche rechtlichen Fallstricke lauern, thematisiert auch nachfolgender Fachbeitrag.

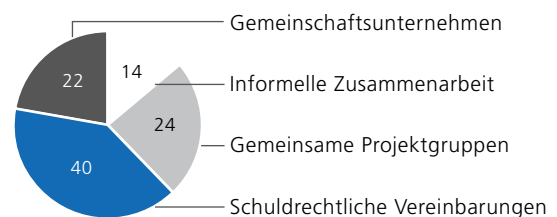
**In welchen Funktionsbereichen sind Sie in den letzten Jahren Strategische Allianzen eingegangen?**

Antworten in %



**In welcher Form sind Sie in den letzten Jahren Strategische Allianzen eingegangen?**

Antworten in %



# Vertrag kommt von vertragen

## SO GESTALTEN SIE STRATEGISCHE ALLIANZEN JURISTISCH ERFOLGREICH

von Dr. Dirk Janßen, Partner, Ebner Stolz, und Dr. Christian Kubak, Rechtsanwalt, Ebner Stolz

Eine Allianz braucht einen stabilen und individuell zugeschnittenen Rechtsrahmen. Er erleichtert nicht nur die effektive Umsetzung einer Partnerschaft. Sondern er trägt auch dazu bei, Konflikte zu vermeiden. Mehr noch: Eine gelungene rechtliche Gestaltung hilft auch, das geschäftliche Potenzial der Allianz auszuschöpfen – indem künftige Entwicklungsszenarien bereits bei der Gründung antizipiert werden.

>> Ein Schema F bei der rechtlichen Gestaltung von Allianzen gibt es nicht. Es kommt auf den Einzelfall an. Dennoch gibt es einige zentrale Punkte, die immer zu berücksichtigen sind. So müssen im Mittelpunkt der Gestaltungsüberlegungen stets die Ziele, Chancen und Risiken der Allianz stehen. Diese sollten für alle beteiligten Unternehmen klar herausgearbeitet werden. Eine gelungene Vertragsgestaltung lenkt die Interessen der Vertragspartner in dieselbe Richtung. So sollte etwa bei einer Einkaufskooperation sichergestellt sein, dass die Allianzpartner einen möglichst großen Anteil ihres Einkaufs über das Bündnis abwickeln wollen, um entsprechend große Skaleneffekte zu erzielen. Hier gilt es, einen Mechanismus zu finden, mit dem die erzielten Vorteile der Einkaufskooperation gerecht verteilt werden können.

Eine gute rechtliche Gestaltung antizipiert außerdem bereits bei der Gründung absehbare Entwicklungen und Strukturänderungen der Allianz, z. B.: Veränderungen der Marktlage, die Einbeziehung weiterer Geschäftsfelder, eine Expansion ins Ausland, das Ausscheiden alter oder das Hinzukommen neuer Allianzpartner. Damit kann die Vertragsgestaltung die weitere Entwicklung der Allianz entscheidend prägen. Und die Allianz gewinnt an Schlagkraft: Denn wenn die antizipierte Entwicklung eintritt, müssen die Partner nicht erst langwierig eine Regelung suchen. Sie können sofort handeln.

### Lose Bindung versus stabile Struktur

Die angestrebte Allianz kann über eine eigenständige, durch die beteiligten Unternehmen neu gegründete Gesellschaft („Allianzgesellschaft“) realisiert werden oder über ein schuldrechtliches Vertragsverhältnis. Beide Varianten haben Vor- und Nachteile.

Die rein schuldrechtliche Allianz lässt sich schneller und einfacher umsetzen und auch leichter wieder auflösen. Im Außenverhältnis zu Dritten werden die in der Allianz zusammengeschlossenen Unternehmen selber Vertragspartner, was die Vertragsabwicklung erleichtert. Nachteil ist häufig, dass die beteiligten Unternehmen gerade wegen der erleichterten Auflösbarkeit weniger Hemmungen haben, sich aus der Bindung zu lösen. Selbst eine Vereinbarung langer Kündigungsfristen kann häufig nicht verhindern, dass Allianzpartner faktisch aus der Allianz aussteigen, ohne den Vertrag formal zu kündigen. Denn vertragstreue Allianzpartner werden vor allem aufgrund des schwierigen Schadensnachweises nur selten Schadenserstattungsansprüche geltend machen können.

Die Gründung einer eigenständigen Allianzgesellschaft verschafft einer Allianz eine stabilere Struktur, weil Gesellschafter sich aus der Bindung nicht so leicht lösen können. Zudem ist es für eine eigenständige Gesellschaft leichter, am Markt als

einheitlicher Teilnehmer akzeptiert zu werden. Somit können auch bessere Konditionen erzielt werden. Im Gegenzug wird die vertragliche Abwicklung schwieriger, da Vertragsbeziehungen zum einen zwischen der Allianzgesellschaft und Dritten und zum anderen zwischen der Allianzgesellschaft und den Allianzpartnern bestehen. Diese Vertragsbeziehungen müssen aufeinander abgestimmt werden.

### **Konfliktvermeidung und Exit-Szenarien**

Unabhängig davon, ob es sich um eine rein schuldrechtliche Kooperation handelt oder eine eigenständige Gesellschaft gegründet wurde, sollte vor allem eines beachtet werden: Die Ziele der Allianz und die wechselseitigen Rechte und Pflichten der Allianzpartner sollten möglichst klar herausgearbeitet und umfassend vertraglich fixiert werden. Ein gut aufgesetzter Vertrag kann entscheidend dazu beitragen, die Allianz für alle Partner wirtschaftlich erfolgreich zu gestalten, Konflikte in einer Partnerschaft zu entschärfen und den Erfolg der Allianz langfristig zu sichern.

Beispielhaft sind folgende Punkte hervorzuheben, die geregelt werden sollten:

Die Allianzpartner sollten gleichen Einfluss auf die Geschäftsführung der Gesellschaft erhalten. Denkbare Gestaltungsansätze sind hier die gesellschaftsvertraglichen Regelungen zu Geschäftsführungskompetenzen, insbesondere der Katalog der Geschäfte, die nur mit Zustimmung der Gesellschafterversammlung abzuschließen sind, und die Regelungen zur Benennung von Geschäftsführern.

Des Weiteren müssen die Vorteile, die sich aus der Allianz ergeben, auf alle Partner gerecht verteilt werden. Hierbei gilt es insbesondere zu berücksichtigen, welche Beiträge die einzelnen Allianzmitglieder leisten. Nur so werden alle Partner ein langfristiges Interesse am Erfolg des Bündnisses haben.

Außerdem sollten Regelungen zu Veränderungen im Gesellschafterbestand vorgesehen werden – entweder bereits verbindliche oder zumindest „weiche“ Vertragsklauseln. Eine

„weiche“ Regelung kann z.B. die Partner verpflichten, mit bestimmten Prämissen über eine Lösung zu verhandeln. Diese weichen Klauseln sind zwar meist nicht einklagbar, entfalten aber zumindest eine nicht zu unterschätzende psychologische Wirkung.

Von großer Bedeutung ist es, im Gesellschaftsvertrag Regelungen zum Umgang mit Entscheidungsblockaden aufzunehmen. Können sich die Allianzpartner in wesentlichen Punkten nicht verständigen, droht eine Handlungsunfähigkeit. Eine Lösung ist es, schon vorab Mechanismen festzulegen, nach denen einer der beiden Allianzpartner im Blockadefall unter bestimmten Voraussetzungen seine Beteiligung an den anderen veräußern muss.

Auch bei rein schuldrechtlichen Allianzvereinbarungen sind vergleichbare Fragen zu beantworten, z.B.: Wie werden Entscheidungen getroffen? Wie wird mit Entscheidungsblockaden umgegangen? Wie werden die Vorteile verteilt?

### **Kündigungsmöglichkeiten klar regeln**

Schon bei der Gründung der Allianz sollte auch der Fall des Scheiterns durchgespielt werden – ob der Ausstieg einzelner Partner oder das Ende der gesamten Allianz. So sollte z.B. vereinbart werden, wie mit übertragenen Rechten, Patenten oder betroffenen Arbeitnehmern umgegangen wird. Besonders dann, wenn die Allianzgesellschaft zentrale Unternehmensfunktionen der Partner übernimmt, sollte sichergestellt sein, dass bei einem Ausstieg diese Funktionen wieder eigenständig abgedeckt werden können. Dabei muss auch festgelegt werden, wie mit vertraulichen Informationen umgegangen werden soll.

Wird bei der Gründung der Allianz versäumt, zentrale Punkte zu regeln, lässt sich dies später häufig aufgrund des erforderlichen Einvernehmens der Allianzpartner kaum noch nachholen. Erst recht nicht, wenn es bereits zu Konflikten gekommen ist. Daher gilt: Schon bevor das Bündnis besiegelt wird, sollte besonderes Augenmerk auf die rechtliche Gestaltung gelegt werden. <<

# Daumen hoch für Allianzen

Die Studie hat gezeigt: Allianzen sind ein beliebtes Management-Tool.  
Aber sind sie auch in allen Bereichen erfolgreich?

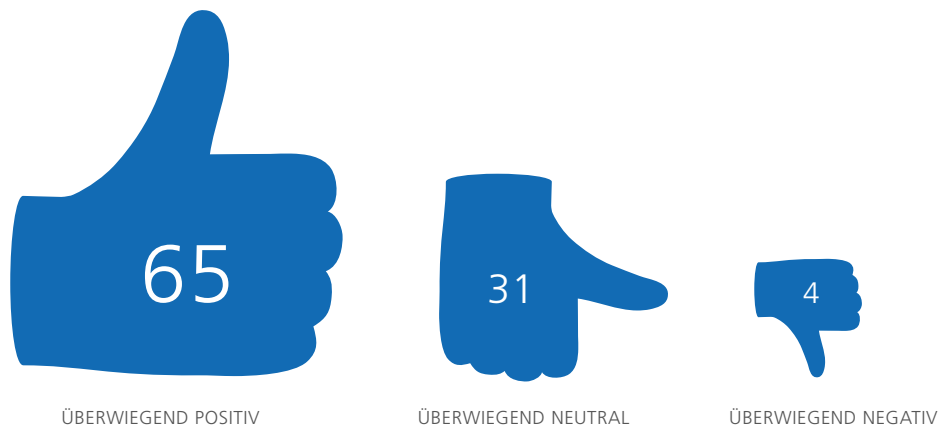
## Mehrheitlich positive Erfahrungen

Die Mehrheit der Unternehmen hat in der Vergangenheit positive Erfahrungen mit Strategischen Allianzen gesammelt: 65 Prozent der befragten Top-Manager gaben an, dass sich die

gesteckten Ziele und die Erwartungen an die Allianzvorhaben erfüllt haben. Die realisierten Allianzen hätten einen messbar positiven Einfluss auf die eigene Unternehmensentwicklung gehabt und die eigene Wettbewerbsfähigkeit gestärkt.

## Wie bewerten Sie den Erfolg Ihrer bisher realisierten Strategischen Allianzen?

Antworten in %



## In drei Bereichen haben Allianzen die größte Wirkung

> Im gemeinsamen Einkauf:

Durch eine Bündelung des Einkaufs ergibt sich die Möglichkeit, Preise und Konditionen zu optimieren und Kosten zu sparen. Die Voraussetzung dafür ist jedoch, dass man sich auf Spezifikationen einigen kann. Denn nur so erreicht man gemeinsam tatsächlich ein Mehr an Volumen in den Warengruppen und stellt nicht nur unterschiedliche Warengruppen nebeneinander. Ist Letzteres der Fall, bleiben die Effekte in der Regel aus oder unter den Erwartungen.

> Bei der Erschließung neuer Märkte im Ausland:

Beim Gang ins Ausland hat es sich bewährt, sich einen Partner im Zielmarkt zu suchen, der die erforderlichen Kenntnisse bereits mitbringt. In seinem Windschatten lässt sich das Ziel deutlich schneller und mit weniger Kraftaufwand erreichen, als dies als Einzelkämpfer der Fall wäre. Teilweise sind solche Allianzen so ausgestaltet, dass man sich wechselseitig Türen für Absatzmärkte öffnet – genau wie beim Radrennen, wo sich konkurrierende Fahrer in Ausreißergruppen ebenfalls abwechselnd Windschatten geben.

> Bei der Erschließung neuer Geschäftsfelder jenseits des klassischen Kerngeschäfts:

Auch bei diesem Schritt kann ein Schulterschluss taktisch klug sein – insbesondere wenn erst die Zusammenlegung von Kompetenzen oder Technologien einen Vorstoß ermöglicht, die notwendigen Investitionen aus eigener Kraft nicht geschultert werden können oder das finanzielle Risiko eines Alleingangs zu groß ist.

Weniger eindeutig und eher ausgeglichen ist die Bewertung von Allianzen für andere Vorhaben wie gemeinsame Forschung und Entwicklung oder Senkung der Produktionskosten durch wechselseitige Verlagerungen und Spezialisierung. Der Grund für diese Einschätzung: Hier befürchten viele Firmen, dass eine

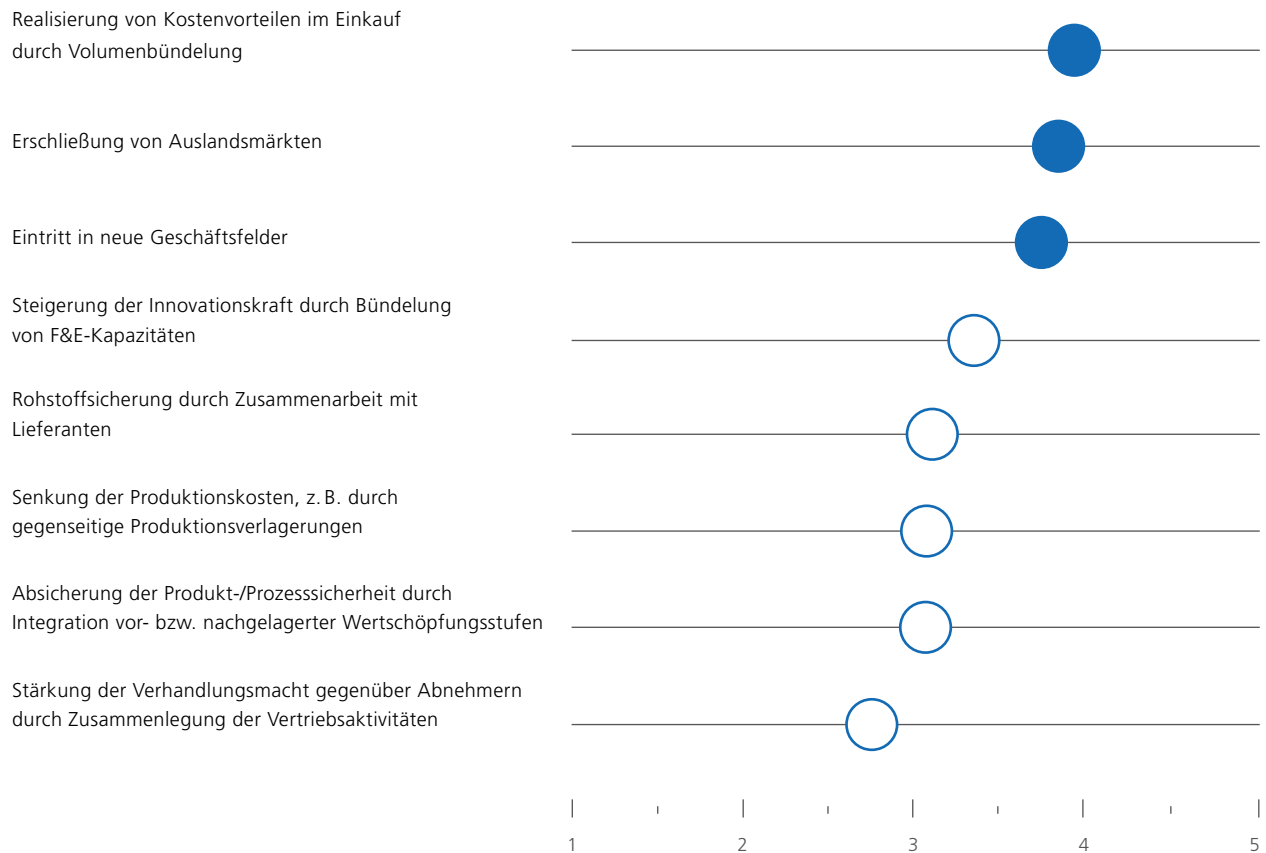
Allianz zu einem Verlust an Kompetenzen und Fähigkeiten führt.

**Allianzen sind keine Selbstläufer**

Keiner hat behauptet, Allianzen seien Selbstläufer. Dennoch überrascht es, dass rückblickend mehr als jedes dritte Allianzvorhaben nicht die gewünschte Wirkung entfaltet hat. 35 Prozent der Top-Manager ziehen lediglich eine neutrale Bilanz hinsichtlich des wirtschaftlichen Erfolgs der bislang realisierten Allianzen oder bewerteten diesen sogar negativ. Die einfachste Erklärung hierfür: Die Ziele wurden zu hoch gesteckt. Viel häufiger resultiert das schlechte Abschneiden von Allianzen aber aus handwerklichen Fehlern in der Vorbereitung, der Umsetzung und im Management von Allianzen.

**Für welche Vorhaben sind Strategische Allianzen geeignet?**

Durchschnittswert der Antworten auf einer Skala von 1 (nicht geeignet) bis 5 (sehr geeignet)







Augen auf bei der Partnerwahl. Wie finden mittelständische Unternehmen den passenden Teamplayer?

## Der Allianzprozess

Allianzen sind Unikate. Sie müssen individuell auf die Bedürfnisse der Partner zugeschnitten sein. Daher gibt es nicht das eine Erfolgsrezept. Dennoch lassen sich vier Voraussetzungen für ihr Gelingen identifizieren: Fingerspitzengefühl, gute handwerkliche Umsetzung, Sorgfalt bei der Partnerwahl und intensives Engagement des Top-Managements.

Allianzen sind komplex und umfassen eine Vielzahl von Fragestellungen – vergleichbar mit Kauf-/Verkaufsprozessen oder Fusionsausgestaltungen. Themen auszusparen oder zu überspringen, führt in aller Regel dazu, dass man nicht an das gewünschte Ziel kommt. Vielleicht schafft man es, dass das Allianzschiff noch vom Stapel läuft. See- und wetterfest ist es dann aber nicht. Beim ersten Sturm geht es unter.

Struktur kommt in den Prozess, wenn man ihn in seine fünf Stufen zerlegt.

1. Am Anfang sollte immer eine exakte Bedarfs- und Machbarkeitsanalyse im eigenen Unternehmen stehen. Hier gilt es zu hinterfragen, ob für das angestrebte Vorhaben und die verfolgten Ziele eine Allianz überhaupt geeignet erscheint.
2. Erst dann sollte man sich nach einem Partner umsehen. Hierbei ist es wichtig, klare Vorstellungen zu entwickeln, wer zu einem passt, und ein eindeutiges Suchprofil zu erarbeiten.
3. Hat man den Partner gefunden, geht es um die Konfiguration, die Ausgestaltung. Hier sollte man immer bedenken, dass man zu zweit am Tisch sitzt. Daher sind Fingerspitzengefühl und Moderationstalent gefordert. Genauso wichtig sind aber auch Offenheit und Klarheit in der Kommunikation, damit die eigenen Ziele nicht unter die Räder geraten.
4. Beim operativen Aufbau und bei der Umsetzung sind dann Macherqualitäten und eine weiterhin intensive Begleitung durch das Top-Management gefragt. Wer jetzt die Zügel aus der Hand gibt, kann nicht erwarten, dass das Vorhaben mit dem erforderlichen Schwung startet und schnell die gewünschte Betriebstemperatur erreicht.
5. Nicht zuletzt gilt es, die Allianz immer wieder aufs Neue zu bewerten und – falls erforderlich – natürlich auch nachjustieren. So lässt sich sicherstellen, dass das Vorhaben auf dem definierten Zielkurs bleibt.

**In fünf Schritten zur Allianz**

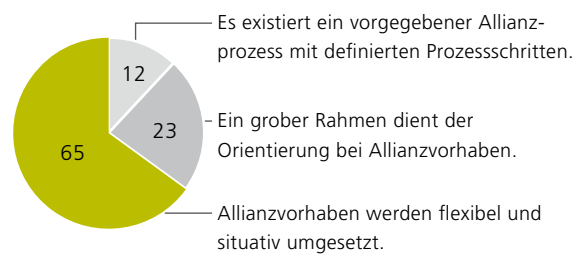


**Vielfach aus dem Bauch heraus**

Mittelständler gehen bei der Umsetzung ihrer Allianzen meist flexibel und situativ vor. Ein Viertel begnügt sich mit einem groben Prozessrahmen für die Umsetzung. Nur gut jeder zehnte Mittelständler agiert nach einem festen Verfahren und klar definierten Prozessschritten.

Diese Flexibilität in der Umsetzung entspricht der DNA vieler Mittelständler und kann an der einen oder anderen Stelle beschleunigend wirken; zumal jede Strategische Allianz ohnehin individuell gestaltet ist. Allerdings lauern hier auch Gefahren: Man kann sich im Ablauf verstricken oder wichtige Schritte und Prüfpunkte für ein erfolgreiches Gelingen auslassen, was sich später rächen kann. Daher gilt es, einen gesunden Mittelweg zu finden: zwischen einem starren „Prozess-Korsett“ und einem beweglichen, intuitiven Ansatz. Ratsam ist es auch, sich professionelle Unterstützung an die Seite zu holen, die den Prozess beratend und steuernd begleitet. Denn je sorgfältiger die Vorbereitungen, je präziser die Vereinbarung und je klarer die gemeinsamen Ziele, desto stabiler und erfolgreicher ist eine Allianz.

**Wie erfolgt die Umsetzung von Allianzen in Ihrem Unternehmen? Antworten in %**



**Wer delegiert, verliert**

Strategische Allianzen erfordern ein hohes Maß an Engagement des Top-Managements. Nur wenn dies gewährleistet ist, kann der Prozess zum Erfolg geführt werden. Wer frühzeitig wichtige Schritte delegiert, riskiert, dass der unternehmerische Blick verlorengeht. Außerdem sehen Führungskräfte aus der zweiten oder dritten Reihe bei Allianzvorhaben nicht selten ihre eigene Position in Gefahr. Auch solche Ängste können die Umsetzung belasten.

Dies wird von den Mittelständlern beherzigt. In der Mehrheit der Unternehmen liegt die Verantwortung für Allianzvorhaben bei der Geschäftsführung oder beim Vorstand – trotz der zusätzlichen Belastung neben dem Tagesgeschäft. Und auch wenn der Prozess auf spezialisierte Abteilungen und Teams ausgelagert ist, muss sich das Management während der Ausgestaltung und später im laufenden Betrieb einer Allianz erheblich engagieren.

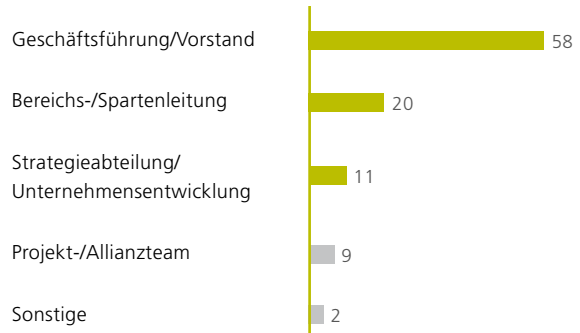
**Bordmittel werden extern ergänzt**

Strategische Allianzen sind komplexe Konstruktionen: Das gilt für die konzeptionelle Ausgestaltung, die Fixierung der wirtschaftlichen Ziele und für die operative Umsetzung.

Folgerichtig bindet mehr als die Hälfte der mittelständischen Unternehmen gezielt externe Spezialisten für besondere Frage- und Aufgabenstellungen in den Prozess mit ein: Besonders Rechtsanwälte stehen ganz oben auf der Liste. Dann folgen Unternehmensberater, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater.

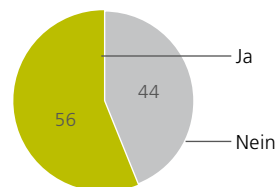
**Wer ist in Ihrem Unternehmen für Allianzprozesse verantwortlich und begleitet sie?**

Antworten in %



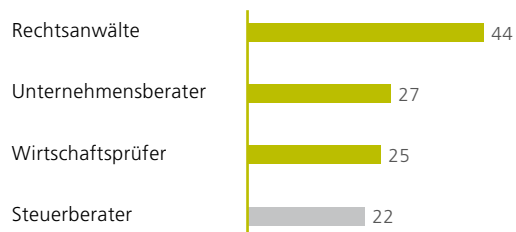
**Lassen Sie sich bei der Realisierung Ihrer Allianzvorhaben von externen Partnern unterstützen?**

Antworten in %



**Wenn ja, erfolgt die Unterstützung durch:**

Antworten in %, Mehrfachnennungen möglich

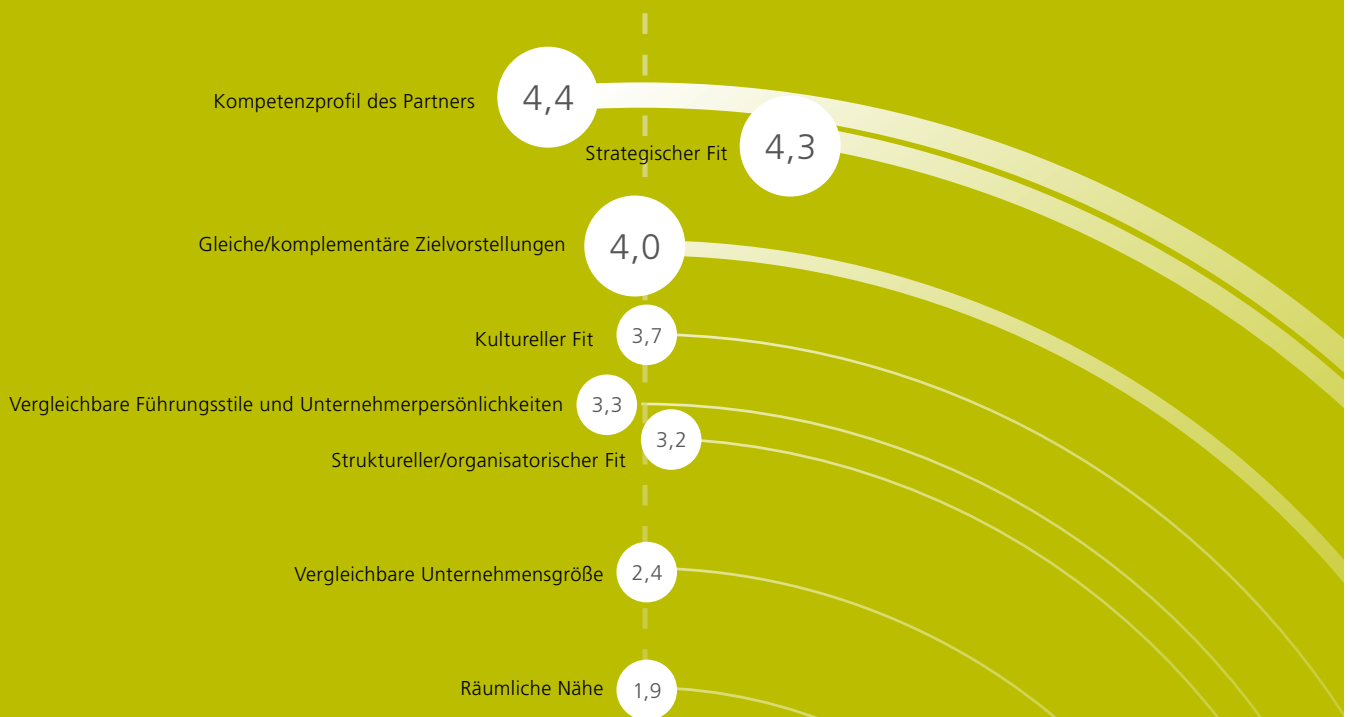


# Augen auf bei der Partnerwahl

Wie findet man den richtigen Partner? Diese Frage lässt sich schon im Privatleben schwer beantworten. Einfach alles soll passen. Ein unrealistischer Wunsch, auch bei der Suche nach einem Allianzpartner. Umso wichtiger ist es, Prioritäten festzulegen und ein klares Set an Kriterien zu entwickeln.

## Bedeutung der Kriterien für die Auswahl eines Allianzpartners

Durchschnittswert der Antworten auf einer Skala von 1 (keine Bedeutung) bis 5 (hohe Bedeutung)



### Was man nicht sucht, kann man nicht finden

Welche Eigenschaften muss ein Partner mitbringen? Der Mittelstand hat klare Prioritäten. Ganz oben auf der Liste der Auswahlkriterien stehen die Kompetenzen des zukünftigen Partners. Außerdem sollen die Strategien zueinander passen und die Schnittmenge bei den Zielen soll möglichst groß sein. Es sind also in erster Linie wirtschaftliche Kriterien, die den Ausschlag geben: Was hat er? Was kann er? Wie profitiere ich?

Sehr vernünftig und sehr verständlich – wäre da nicht die Realität: Die meisten Probleme bei bestehenden Allianzen resultieren aus mangelnder kultureller Kompatibilität und unterschiedlichen Führungsstilen. Sie belegen den ersten Platz bei den Gründen für ein Scheitern. Bei aller wirtschaftlicher Ratio muss also eine Grundvoraussetzung erfüllt sein: Die Chemie muss stimmen. >>

Deshalb wundert es sehr, dass die Faktoren „kultureller Fit“ und „vergleichbare Führungsstile“ erst an vierter bzw. fünfter Stelle stehen. Doch nur auf den ersten Blick ergibt dies einen Widerspruch. Allianzen scheitern an fehlenden kulturellen Übereinstimmungen, gerade weil dieser Punkt nicht zu den prioritären Auswahlkriterien gehört. Was man nicht sucht, kann man auch nicht finden.

Überraschend ist, dass eine vergleichbare Unternehmensgröße der Partner kaum eine Rolle spielt. Die Stärke eines Partners muss natürlich nicht allein aus der Größe resultieren. Auch z. B. die Innovationskraft kann einem Unternehmen Standing verleihen. Dennoch ist ein zu starker Größenunterschied nicht förderlich, führt dieser doch häufig zu Abhängigkeiten.

**Der Blick über den Tellerrand hilft**

Die meisten Unternehmen suchen nach dem passenden Teamplayer unter den bereits bestehenden Geschäftskontakten. Andere externe Quellen wie Veranstaltungen, Verbände oder Berater sowie private Netzwerke nutzen sie dagegen kaum. Damit ist die Chance gering, jemanden zu finden, bei dem Kompetenz, Strategie, Zielvorstellungen und Unternehmenskultur passen.

Andererseits sind Allianzen auch Vertrauenssache. Daher fällt es leichter, mit langjährigen Kunden oder Zulieferern zu kooperieren als mit völlig Fremden. Der Vertrauensvorschuss kann zwar beschleunigend in der Phase der Anbahnung wirken. Vielfach führt die Nähe aber auch dazu, dass Kontroversen und Kernfragen verschoben oder gar vermieden werden, um Geschäftsbeziehungen nicht zu belasten.

Doch damit tun sich die Partner keinen Gefallen. Differenzen und Unklarheiten bahnen sich im Laufe der Zusammenarbeit ihren Weg an die Oberfläche. Je später sich die Partner damit beschäftigen, desto heftiger die Turbulenzen. Deshalb sind der Prozessbeginn, die Partnersuche und -auswahl sowie die Formulierung der Rahmenbedingungen und Ziele die entscheidenden Phasen für eine klare Aussprache. Hier gelten besondere Aufmerksamkeit, Vorsicht und Ehrlichkeit – auch gegenüber sich selbst.

69% ZUSTIMMUNG

„Die Umsetzung Strategischer Allianzen gelingt leichter, wenn sich die Partner auf Augenhöhe begegnen.“

**Aus welchen Quellen erhalten Sie Impulse für Strategische Allianzen bzw. potenzielle Allianzpartner?**

Antworten in %



# Erlaubt ist, was den Wettbewerb stärkt

## STRATEGISCHE ALLIANZEN UND DAS KARTELLRECHT

von Nadine Bläser, Rechtsanwältin, Ebner Stolz

Trotz der Chancen, die Allianzen bieten, scheuen viele Unternehmen davor zurück. Sie fürchten sich vor Kartellstrafen. Aktuelle Beispiele hoher Bußgelder schüren die Ängste zusätzlich. Doch: keine Panik! Wer sauber arbeitet, hat nichts zu befürchten. Gerade mittelständische Unternehmen haben sogar Vorteile.

>> Grundsätzlich gilt das Kartellverbot. Und zwar für alle Unternehmen, ob groß oder klein, ob Konzern oder Mittelständler. Mit dem Verbot sollen der freie Wettbewerb geschützt und die Märkte offen gehalten werden. Somit bildet das Kartellrecht das Rückgrat einer funktionierenden Marktwirtschaft. Alle Vereinbarungen und abgestimmten Verhaltensweisen zwischen Unternehmen, die den Wettbewerb beschränken, sind daher untersagt.

### **Hürden viel niedriger als gedacht**

Man könnte meinen, am Kartellrecht scheitert jede Initiative für eine Strategische Allianz. Dabei ist das Gegenteil der Fall:

Das Kartellrecht lässt bewusst Raum für Kooperationen und Strategische Allianzen. Die Wettbewerbsbehörden und die

Rechtsprechung gehen davon aus, dass solche Formen der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen vielfach effizienzsteigernd wirken und sie deshalb wettbewerbsrechtlich positiv zu beurteilen sind. Vor allem gilt das für Bündnisse zwischen mittelständischen Unternehmen. Sie haben häufig strategische Nachteile aufgrund ihrer Größe, unzureichender Marktabdeckung oder fehlender Ressourcen.

Kooperieren Mittelständler, können sie ihre Nachteile gegenüber großen Marktteilnehmern ausgleichen und so den Wettbewerb beleben. Und genau das ist ja das Ziel der gesetzlichen Regelungen. Daher nimmt es das Kartellrecht sogar hin, wenn es durch solche Kooperationen zu Wettbewerbsbeschränkungen kommt. Zumindest so lange, wie sie zur erfolgreichen Umsetzung der Zusammenarbeit „unerlässlich“ sind. >>

**Spielregeln kennen und für sich nutzen**

Welche Wettbewerbsbeschränkungen unerlässlich sind, wird im Einzelfall geprüft. Die Entscheidung hängt in hohem Maße von folgenden Kriterien ab:

- > Art, Umfang und Ziele der beabsichtigten Zusammenarbeit
- > Marktstellung der Kooperationspartner
- > Marktstruktur

So kann es etwa bei einer Vertriebskooperation unter engen Voraussetzungen erlaubt sein, die Verkaufspreise einheitlich festzusetzen. Eine Einkaufskooperation dagegen dürfte das nicht. Arbeitet man in der Produktion mit einem anderen Unternehmen zusammen, mag es erforderlich sein, auch den Vertrieb gemeinsam zu regeln. Dagegen muss es im Bereich Forschung und Entwicklung, abhängig von der Intensität der Kooperation, nicht notwendig sein, die gemeinsam entwickelte Innovation auch im Rahmen der Strategischen Allianz zu vertreiben. Diese Beispiele zeigen bereits, dass eine Schwarz-Weiß-Abgrenzung im Kartellrecht schwierig ist.

Die Wettbewerbsbehörden haben daher Verordnungen und Leitlinien erstellt, in denen Kriterien für die wettbewerbsrechtliche Beurteilung als Orientierungshilfen zusammengefasst sind. Sonderregelungen gelten für einzelne Sektoren, wie etwa für die Landwirtschaft, die Automobilindustrie oder das Versicherungswesen.

**Kartellrecht von Anfang an auf dem Schirm haben**

Bei der Umsetzung einer Allianz sind kartellrechtliche Gesichtspunkte in jeder Phase zu beachten.

Das beginnt schon bei der Anbahnung einer Allianz, indem etwa der Austausch wettbewerbsrelevanter Informationen reglementiert oder z.B. über einen neutralen Dritten gesteuert wird. Die Ausgestaltung muss vertraglich und ge-

sellschaftsrechtlich dem Kartellrecht entsprechen. Und auch in der täglichen Zusammenarbeit müssen die kartellrechtlichen Grenzen beachtet werden.

Insbesondere wenn die Strategische Allianz in gesellschaftsrechtlicher Form, etwa in einem Gemeinschaftsunternehmen, umgesetzt wird, sind – teils neben, teils anstelle der kartellrechtlichen Vorschriften – zudem die Regelungen zur Fusionskontrolle zu beachten, sofern die maßgeblichen Umsatzzschwellen überschritten werden.

**Sorgfalt zahlt sich aus**

Wird der kartellrechtliche Gestaltungsspielraum überschritten, führt dies zivilrechtlich zur Nichtigkeit der wettbewerbswidrigen Regelung, im schlimmsten Fall zur Nichtigkeit der gesamten Vereinbarung. Bereits die Nichtigkeit einzelner vertraglicher Regelungen kann der Strategischen Allianz die wirtschaftliche Grundlage entziehen, etwa bei Exklusivitätsvereinbarungen, Wettbewerbsverboten oder Verkaufsbeschränkungen.

Darüber hinaus drohen im Einzelfall empfindliche Bußgelder, die von den Wettbewerbsbehörden verhängt werden, sowie Schadensersatzansprüche. Die Tagespresse informiert regelmäßig über entsprechende Fälle.

&lt;&lt;



# Früher an später denken – auch ans Ende

Die Umsetzung einer Allianz ist kein lockerer Durchmarsch. Gut, wenn Stolpersteine frühzeitig erkannt und weggeräumt werden. Selbst der Exit sollte bereits am Anfang durchdacht werden.

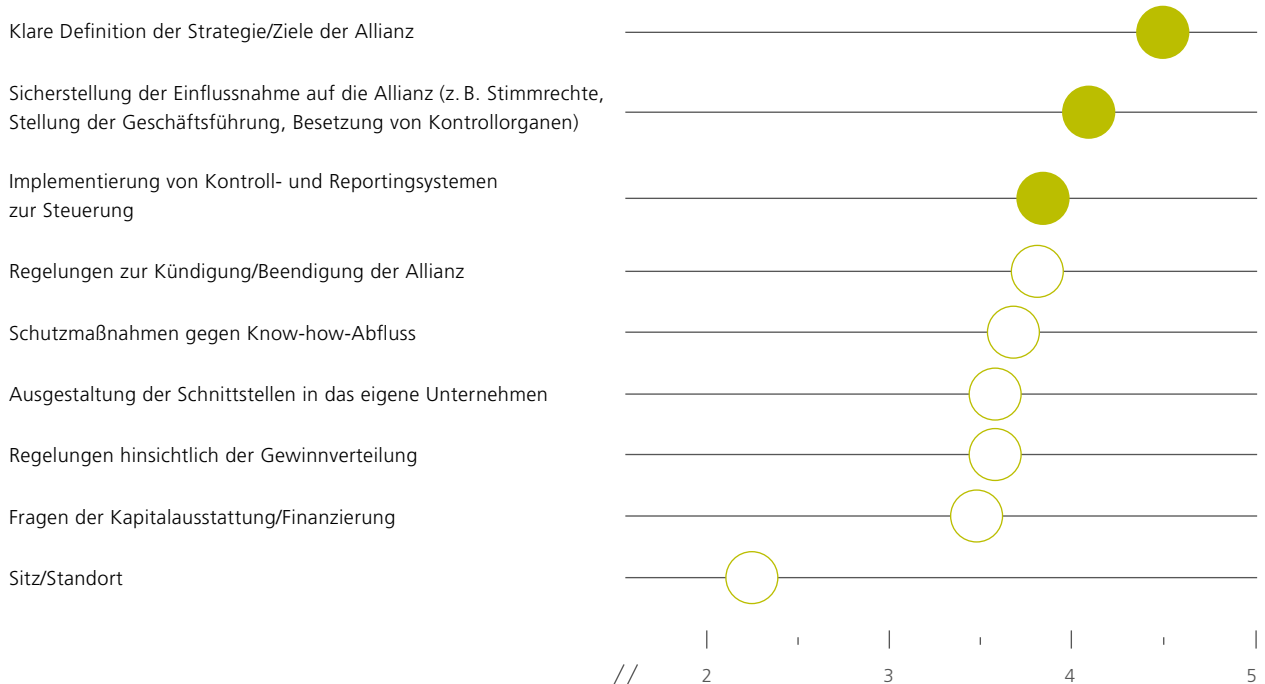
Dabei sind sich fast alle einig: Alle Details, Aspekte und Eventualitäten einer Allianz sollten so früh wie möglich auf den Verhandlungstisch. So lassen sich Missverständnisse und Konflikte im späteren Praxisbetrieb vermeiden.

Zu den „Big Points“ zählen dabei die Themen „gemeinsame Ziele und gemeinsame Strategie“ und die Frage, in welcher Form die zukünftigen Partner Einfluss auf die Allianz nehmen. Dicht dahinter folgen weitere wichtige Punkte der Ausge-

staltung. Kein Thema ist dabei unwichtig. Das zeigt, wie entscheidend die anfängliche Kommunikations- und Vertragsphase für den Erfolg einer Allianz ist.

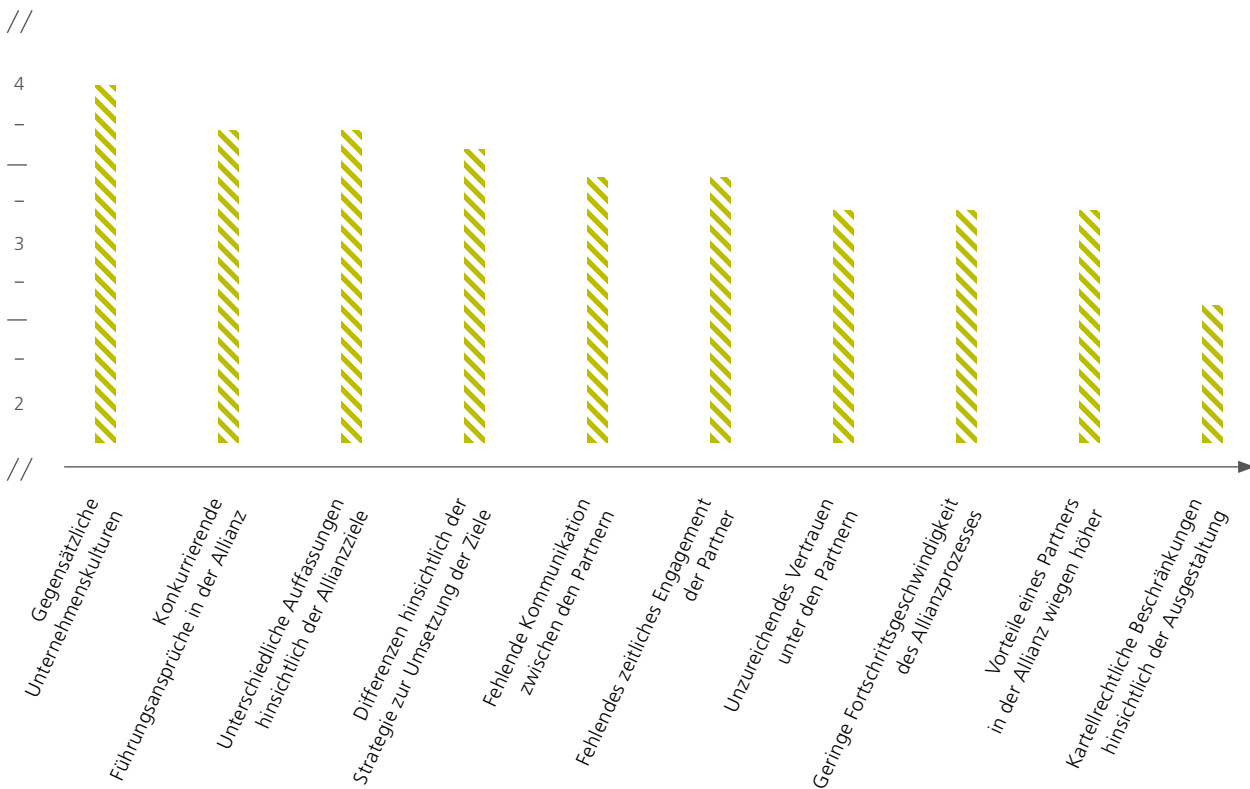
Lediglich die Frage nach dem Standort spielt eine geringe Rolle. Hier scheint man – anders als vielleicht zu vermuten wäre – flexibler geworden zu sein. Die Frage ist auch nur wirklich maßgeblich, wenn es um die Gründung eines Gemeinschaftsunternehmens geht.

## Welche Punkte sind für Ihr Unternehmen im Rahmen von Verhandlungen und Ausgestaltungen von Allianzen wichtig? Durchschnittswert der Antworten auf einer Skala von 1 (kein Fokus) bis 5 (starker Fokus)



**Was sind aus Ihrer Sicht die Hürden bei der Umsetzung Strategischer Allianzen?**

Durchschnittswert der Antworten auf einer Skala von 1 (nicht relevant) bis 5 (sehr relevant)



Auch wenn vermeintlich alles geregelt ist: Solange die Allianz nur auf dem Papier existiert und nicht in der Praxis gelebt wird, besteht eine Reihe von Hürden – von der ersten Idee bis zum „Go-live“. Ganz oben auf der Liste steht dabei die bereits angesprochene Kulturhürde. Sind die Differenzen zwischen den Unternehmen zu groß, wird die Partnerschaft früher oder später scheitern. Auch Zieldivergenzen, strategische Fragestellungen und konkurrierende Führungsansprüche sind immer wieder Stolpersteine in der Umsetzung.

Geht es in der Umsetzung nicht weiter und stockt der Motor, verliert die Allianz ihren Schwung und die Partner verlieren ihr Interesse. Ist man an diesem Punkt angelangt und werden Meilensteine immer wieder verfehlt oder zu spät erreicht, sollten die vermeintlichen Partner dann auch den Mut haben, einen schnellen Schlussstrich unter die Allianz zu ziehen.

Zudem dürfte eine weitere Hürde – nämlich das gegenseitige Vertrauen – längst gerissen sein.

**Für den Fall der Fälle: Exit-Strategie**

Die Bilanz der befragten Unternehmer zeigt zwar, dass die meisten Allianzen erfolgreich verlaufen, dennoch: Sicher ist nichts. Allianzen sind fragile Konstrukte. Überwiegt der Vorteil des einen und kommt der andere zu kurz, gerät die Statik schnell ins Wanken. Daher sollten Allianzen von Anfang bis Ende gut durchdacht sein – und mit Ende ist wirklich auch das Ende gemeint. Somit sollten bereits im Vorfeld klare Regeln für den Exit aufgestellt werden. Denn nur so lässt sich das gemeinsam Aufgebaute wieder demontieren, ohne das Gesicht zu verlieren, wirtschaftlichen Schaden zu verursachen und Heerscharen von Juristen ins Feld schicken zu müssen.

# Die kulturellen Hürden überwinden

## SO BEUGEN SIE EINEM KULTURSCHOCK IN EINER STRATEGISCHEN ALLIANZ VOR

von Dr. Paul Schürmann, Managing Partner der Munich Leadership Group

Die Verträge sind wasserdicht, die finanziellen Fragen beantwortet, die organisatorische Struktur steht – alles scheint geklärt. Und doch wird bei der Umsetzung einer Strategischen Allianz häufig ein Punkt unterschätzt: der kulturelle Unterschied zwischen den Bündnispartnern. Ein fataler Fehler: Denn Kulturkonflikte sind der Hauptgrund für das Scheitern von Allianzen. Daher ist es ratsam, frühzeitig eine „Wertedebatte“ zu führen.

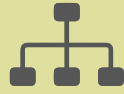
>> In einer Strategischen Allianz prallen stets unterschiedliche Unternehmenskulturen aufeinander. Meist führen damit einhergehende Veränderungen zu einem Verlust wichtiger Orientierungspunkte für die Mitarbeiter. Die Summe dieser Veränderungen resultiert oft in erheblichem Stress und Verunsicherung. Dies verursacht zusätzliche Kosten und erschwert das Heben von Synergiepotenzialen. Ein Grund zum „Kulturpessimismus“? Nein. Wichtig ist jedoch, frühzeitig alle Mitarbeiter in den Change-Prozess zu integrieren.

Analysen zeigen, dass der Erfolg vieler Strategischer Allianzen von organisatorischen, strukturellen, technischen, finanziellen, juristischen und vielen weiteren Faktoren abhängt (also der Hard-fact-Seite), während Misserfolge meistens durch die Nichtbewältigung der unternehmenskulturellen Unterschiede verursacht werden: Eine gute Zusammenarbeit wird niemals

eine sachlich unstimmige Strategische Allianz zum Erfolg führen können. Gleichmaßen wird die beste strategische Idee die Synergien weitestgehend ungenutzt lassen, wenn Konflikte, Reibungen oder Machtspiele die Zusammenarbeit der Partner erheblich belasten.

### **Die kulturelle DNA eines Unternehmens erkennen**

Die Unternehmenskultur ist die gelebte Wirklichkeit und die Sammlung tief verankerter Werte, Normen, Verhaltensmuster sowie offener oder „geheimer“ Spielregeln („Ärger mit dem Chef ist schlimmer als Ärger mit dem Kunden“; „please the boss!“). Die dahinterliegende „DNA“ lässt sich in typischen Mustern und Typologien recht präzise feststellen. Mit sieben kulturellen Mustern kann man die wesentlichen Treiber einer Unternehmenskultur ausreichend genau feststellen (siehe Abbildung auf der nächsten Seite). >>

**Unternehmens-DNA: eine Typologie der unterschiedlichen Kulturen****HIERARCHIE-KULTUR**

Ober sticht unter

**MACHT-KULTUR**

Power der Person entscheidet

**PATRIARCHEN-KULTUR**

Bündelung der Entscheidungskompetenz

**TEAM-KULTUR**

Unterschiedlichkeit macht stark

**KONSENS-KULTUR**

Gemeinsam getragene Entscheidungen

**BÜROKRATIE-KULTUR**

Regelbefolgung „Revisionsicherheit“

**INNOVATIONS-KULTUR**

Experimente, Risikofreude

Es empfiehlt sich deshalb immer, in einer sehr frühen Phase der Strategischen Allianz für die beiden beteiligten Partner die „kulturelle DNA“ der beiden Unternehmen zu erheben und sie den beteiligten Führungskräften und Meinungsbildnern auch offenzulegen.

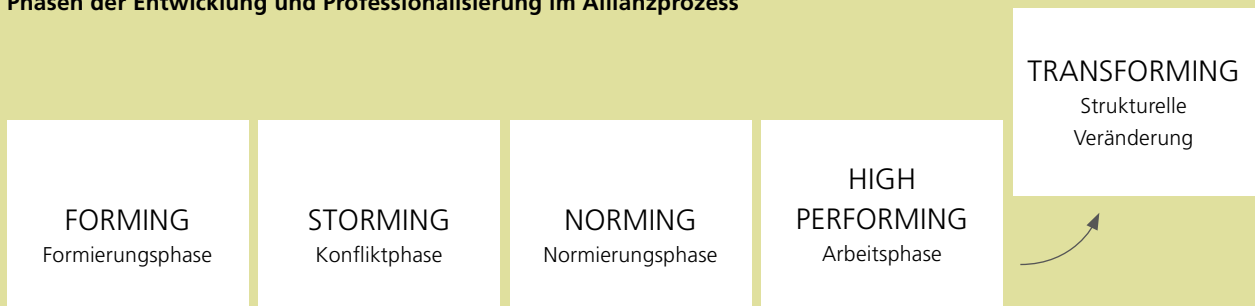
Führungskräfte, die in einer teamorientierten Innovationskultur sozialisiert wurden und arbeiten, werden überrascht sein, wie anders z.B. in einer konsensorientierten Bürokratiekultur Entscheidungsprozesse laufen. Und in einer patriarchalisch geprägten Machtkultur wird wohl nichts entschieden werden können, wenn die sehr wenigen Key-Player nicht

alle an Bord sind. Wenn beide strategischen Partner hingegen von Machtkultur geprägt sind, werden sicherlich zu Beginn der Zusammenarbeit psychologische Machtspiele die Positionierung „Wer ist der Stärkere?“ ausfechten.

**Aus Einzelkämpfern wird ein Team**

Die Entwicklung der guten Zusammenarbeit ist nicht anzuordnen, sie ist vielmehr ein sehr lebendiger, manchmal auch mühseliger Prozess. Als Grundmuster lassen sich fast immer vier Phasen unterscheiden, die nicht immer in dieser strikten Abfolge ablaufen, aber doch eine sehr treffende Handlungsorientierung geben können.

**Phasen der Entwicklung und Professionalisierung im Allianzprozess**



Die **Forming-Phase** ist dadurch geprägt, dass die Partner die Unsicherheiten der neuen Situation (neue Gesichter, Verhaltenserwartungen usw.) abbauen müssen. Das geschieht, indem man sich auf seinen sozialen Status zurückzieht und „Maske“ zeigt, besonders dann, wenn formale Positionen, Ränge u. Ä. oder formale Strukturen bzw. Organisation im Spiel sind. In dieser Phase prüfen die Partner die gemeinsame Situation. Sie entdecken, testen und bewerten die gegenseitigen Verhaltensweisen. Wesentliche Ziele dieser Phase sind die Rollenklärung und Rollenfindung.

In der **Storming-Phase** versuchen die Partner, Unsicherheiten im persönlichen emotionalen Bereich zu überwinden. Es bilden sich wechselnde Koalitionen und affektive Beziehungen; Machtkämpfe werden ausgetragen; Meinungen und unterschiedliche Verhaltensmuster prallen aufeinander. Diese Phase muss erfolgreich durchlaufen werden, damit die Allianz überhaupt entstehen und später produktiv arbeiten kann. Wird der Versuch unternommen, diese Phase zu unterdrücken, wird sie später auftreten, dann aber ungewollt/störend/destruktiv. Wesentliches Ziel ist das respektvolle Austragen von Konflikten.

Haben die Teammitglieder die Storming-Phase erfolgreich abgewickelt, entspannt sich ihr Verhältnis untereinander, Widerstände werden überwunden, Konflikte beigelegt. Die Atmosphäre wird gelockerter. Man ist bereit, miteinander zu arbeiten und sich an der Arbeit der unterschiedlichen Partner zu beteiligen. Es entwickelt sich langsam ein Wir-Gefühl. Ein offener Austausch von Ansichten ist möglich, die Teilnehmer

spielen sich aufeinander ein und können an die Arbeit gehen. In dieser **Norming-Phase** werden sinnvolle Spielregeln der Zusammenarbeit vereinbart und die endgültigen Rollen der strategischen Partner definiert.

Die Partner haben sich nun arbeitsteilig strukturiert; die verteilten Rollen und gebildeten Kommunikationsbeziehungen werden im Sinne der Aufgabe genutzt. In dieser **Performing-Phase** sind sie in der Lage, mit Konflikten und Spannungen fertigzuwerden. Es werden konstruktive Anstrengungen sichtbar und alle Energie ist jetzt für effektive und effiziente Arbeit verfügbar.

**Transformation auf eine neue Ebene der Zusammenarbeit**

Eine starke Unternehmenskultur der beiden Partner impliziert eine unverwechselbare Unternehmensidentität mit gefestigten Werten und Normen; doch hat sie gleichzeitig die Starrheit eines Unternehmens zur Folge. Da starke Unternehmenskulturen inflexibel sind, verhindern sie die Anpassung an neue Umwelt- und Marktbedingungen, die für die Wettbewerbsfähigkeit notwendig ist. Deshalb wird es erforderlich sein, die Strategische Allianz durch kreative Brüche, durch Musterunterbrechungen, durch offenes und ehrliches Feedback immer wieder konstruktiv infrage zu stellen und sie auf eine neue Ebene der Zusammenarbeit zu heben.

Diese **Transformation** trägt dazu bei, dass die Strategische Partnerschaft nicht in Routine erstarrt, sondern agil und lebendig bleibt.

<<



Gemeinsam ans Ziel.  
Wie bewertet der  
Mittelstand die  
zukünftige Relevanz  
von Allianzen?

82% ZUSTIMMUNG

„Die Bedeutung Strategischer Allianzen wird in den nächsten Jahren zunehmen.“

76% ZUSTIMMUNG

„Strategische Allianzen sind keine kurzfristige Modeerscheinung, sondern werden sich im Mittelstand langfristig durchsetzen.“



# Allianzen: Prädikat „Empfehlenswert“

Die Komplexität der Wertschöpfungskette nimmt weiter zu. Bestehende Herausforderungen verschärfen sich. Daher ist klar: Die Bedeutung Strategischer Allianzen als Management-Instrument für den Mittelstand wird weiter zunehmen.

## Allianzpipeline gut gefüllt

Eine Allianz ist ein gutes Management-Instrument, das zu Recht auch in der Zukunft von den meisten Unternehmen in Erwägung gezogen wird. 88 Prozent der Unternehmen wollen sich auch in absehbarer Zeit verbünden. Davon plant der Großteil sogar mehr als eine Allianz.

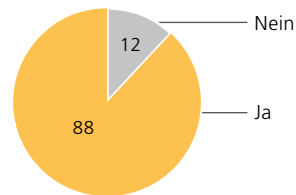
## Einkauf und Vertrieb bleiben wichtigste Spielfelder

Inhaltlich liegt der Fokus weiterhin im Einkauf – knapp gefolgt von Vertriebsaktivitäten, wobei allerdings hier die internationalen Aktivitäten im Vordergrund stehen werden. Der Mittelstand arbeitet konsequent in die Richtung, die Abhängigkeit von den Heimatmärkten zu reduzieren und Wachstumsoptionen rund um den Globus zu nutzen.

Auf den hinteren Plätzen bleibt es nahezu wie gehabt: Unverändert gering sind die Absichten, bei der IT und in der Administration Partnerschaften einzugehen. Hier gibt man sich auch zukünftig bedeckt in Bezug auf Allianzen.

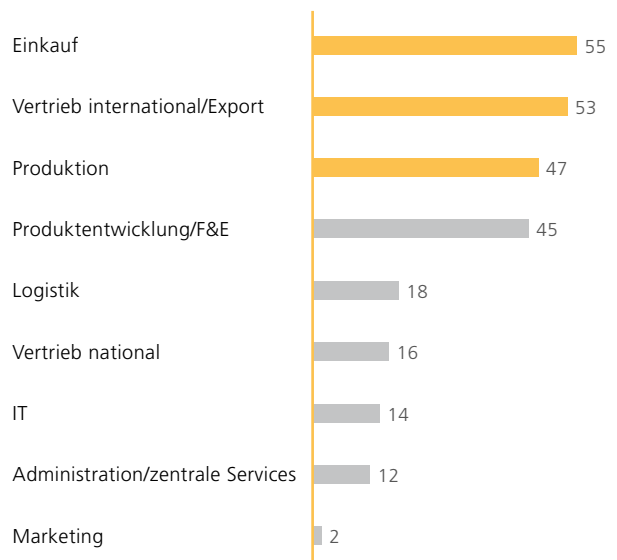
## Beabsichtigt Ihr Unternehmen, in den nächsten drei Jahren Allianzvorhaben umzusetzen?

Antworten in %



## Wenn ja, in welchem Funktionsbereich?

Antworten in %, Mehrfachantworten möglich



**Zukünftig mehr Cross-Border**

Die internationalen Bestrebungen zeigen sich auch bei der Frage, mit wem der deutsche Mittelstand kooperieren wird.

Die sogenannten Cross-Border-Allianzen werden im Mittelpunkt stehen – jeweils zur Hälfte mit Partnern in und außerhalb der EU. Die Welt wird komplexer, vernetzter und der deutsche Mittelstand sieht seine Zukunftschancen insbesondere auf den internationalen Märkten und hier in der Zusammenarbeit mit internationalen Partnern. Damit bestätigt sich ein Trend: Der deutsche Mittelstand entwickelt sich vom Export-Champion zum Internationalisierungs-Champion.

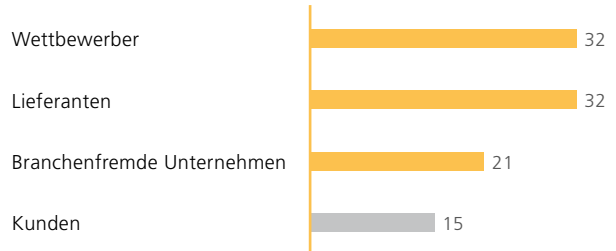
**Fazit: In Zukunft sind Teamplayer gefragt**

Schon Johann Christoph Friedrich von Schiller wusste den Wert von Allianzen zu schätzen. Ließ er doch in seinem Drama Werner Stauffacher zu Wilhelm Tell sagen: „Wir könnten viel, wenn wir zusammenstünden.“ Dieser Aphorismus besitzt heute mehr denn je Gültigkeit.

Angesichts der zahlreichen Herausforderungen für den deutschen Mittelstand wissen Unternehmen die enorme Hebelwirkung von Allianzen zu schätzen. Längst sind Bündnisse als Management-Tool im Handlungsrepertoire fest verankert. Die Zeit der reinen Einzelkämpfer scheint vorbei. Vielmehr deutet alles darauf hin, dass der Mittelstand immer stärker in Netzwerken agiert und sich so neue Handlungsspielräume eröffnet – national wie international.

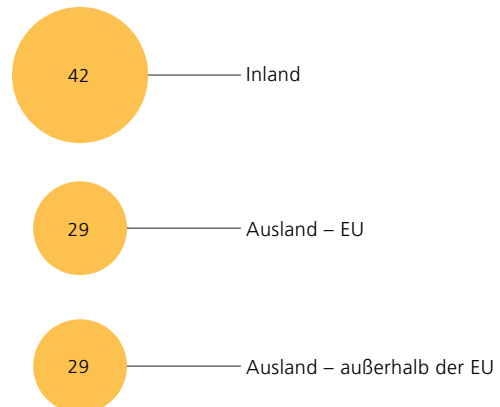
**Auf welche Partner konzentrieren sich die geplanten Strategischen Allianzen?**

Antworten in %



**Welche Präferenzen bestehen bezüglich der geografischen Herkunft des Partners?**

Antworten in %



# Die Zahlen hinter den Zahlen

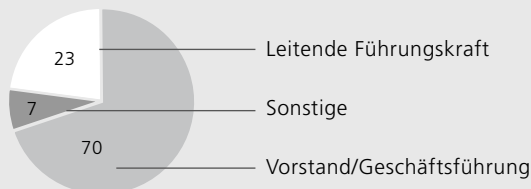
## Teilnehmer

Für die Studie haben wir rund 500 Top-Entscheider mittelständischer Unternehmen in Deutschland befragt. Damit sind in die Auswertung Erfahrungen aus mehr als 300 Allianzen eingeflossen.

Die Antworten der Studienteilnehmer sind vor dem Hintergrund einer konjunkturellen Hochphase des deutschen Mittelstands zu interpretieren.

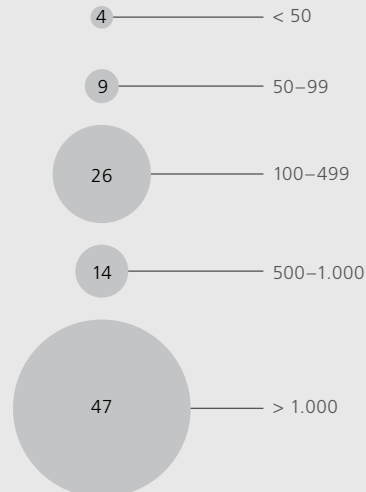
## Position der Antwortgeber

Antworten in %



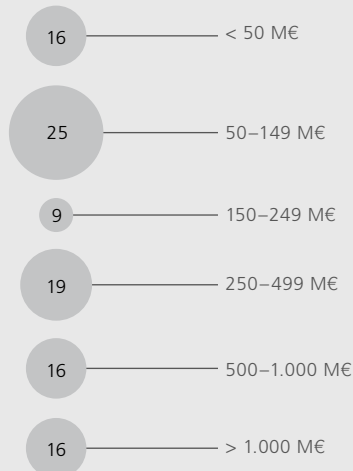
## Mitarbeiterzahl

Antworten in %



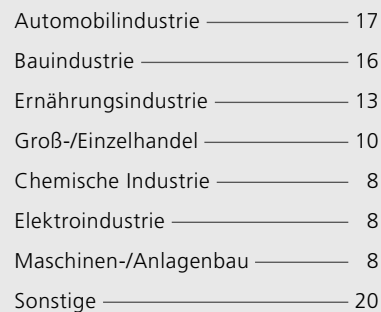
## Jahresumsatz der Unternehmen

Antworten in %



## Branchenzugehörigkeit

Antworten in %



Fünf Kernkompetenzen prägen unser Leistungsspektrum.

#### CORPORATE DEVELOPMENT

Das Ziel: Fokussierung verbessern und Werte steigern.

Wir begleiten Unternehmen bei der Entwicklung stringenter und konsistenter Wachstumsstrategien, zukunftsgerichteter Geschäftsmodelle sowie tragfähiger Organisationen und sorgen dafür, neue Formen von strategischen Allianzen zu etablieren. Präzision, Pragmatismus und Umsetzungsfähigkeit stehen bei unseren Ansätzen und Lösungen im Vordergrund.

#### CORPORATE FINANCE

Das Ziel: Transaktionen gestalten und Finanzierungsquellen erschließen.

Wir unterstützen Unternehmen bei der Vorbereitung und Durchführung von Unternehmens(ver)käufen sowie bei der Kapital- bzw. Investorensuche. Durch eine enge Verzahnung mit den Wirtschaftsprüfern, Steuerberatern und Rechtsanwälten von Ebner Stolz deckt die Corporate Finance-Kompetenz ein breites interdisziplinäres Leistungsspektrum ab und bietet optimale Lösungen aus einer Hand.

#### RESTRUCTURING

Das Ziel: Bestand sichern und Spielräume eröffnen.

Wir verstehen uns als Experten in der Akut-Krise. Von der Bewältigung des Liquiditätsengpasses bis zur nachhaltigen Ergebniswende begleiten wir unsere Kunden umfassend. Wir organisieren den gesamten Sanierungsprozess und begleiten die Fortschritte der ergriffenen Maßnahmen. Gemeinsam mit Gesellschaftern, Management und finanzierenden Banken finden wir Lösungen, die den operativen Turnaround flankieren.

#### PERFORMANCE MANAGEMENT

Das Ziel: Leistungsfähigkeit und Profitabilität nachhaltig steigern.

Wir sind darauf spezialisiert, Unternehmen schneller, agiler, effizienter und im Ergebnis profitabler zu machen. Als Sparingspartner helfen wir dem Management bei der zügigen Erarbeitung und Umsetzung der notwendigen Programme zur Kostensenkung oder Verbesserung der Marktstellung. Diese können einzelne Funktions- oder Geschäftsbereiche betreffen oder unternehmensweit aufgesetzt werden.

#### UNTERNEHMENSSTEUERUNG

Das Ziel: Transparenz schaffen und Entscheidungsimpulse geben.

Wir unterstützen unsere Kunden bei der Professionalisierung und nachhaltigen Verbesserung ihrer Unternehmenssteuerung durch Optimierung der Organisation, der Prozessgestaltung und der Systemarchitektur im Finanz- und Controllingbereich. Dabei berücksichtigen wir die Anforderungen von Finanzierern ebenso wie den internen Informationsbedarf. So sichern wir unseren Kunden die notwendige Transparenz.

# Interdisziplinär Top Ten



360°

Ebner Stolz ist eine der größten unabhängigen mittelständischen Beratungsgesellschaften in Deutschland und gehört zu den Top Ten der Branche. Das Unternehmen ist mit 14 Standorten in allen wesentlichen deutschen Großstädten vertreten und betreut vorwiegend mittelständische Mandanten. Zudem ist die Kompetenz von Ebner Stolz gefragt, wenn größere Unternehmen hochkarätige Projekte vergeben.

Über 1.150 Mitarbeiter und Partner erfüllen ihre Aufgaben mit einem speziellen Beratungsansatz: Ein Ansprechpartner hat alle relevanten Aspekte im Fokus und greift auf sein multidisziplinär arbeitendes Team aus Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Rechtsberatung und Unternehmensberatung zurück. Bei Bedarf werden weitere ausgewiesene Spezialisten von Ebner Stolz hinzugezogen.

Der hohe Qualitätsanspruch von Ebner Stolz zeigt sich in einer weit überdurchschnittlichen Berufsträgerquote. Pragmatische und vorausschauende Gesamtlösungen werden individuell, schnell und qualifiziert erarbeitet.

Länderübergreifende Prüfungs- und Beratungsaufträge werden mit den Partnern von NEXIA International durchgeführt. Dieses weltweite Netzwerk von Beratungs- und Wirtschaftsprüfungsunternehmen gehört ebenfalls zu den Top Ten der Branche. Weitere Informationen über Ebner Stolz finden Sie unter [www.ebnerstolz.de](http://www.ebnerstolz.de).

## ZAHLEN, DATEN, FAKTEN

- > Eine der Top-Ten-Prüfungs- und -Beratungsgesellschaften in Deutschland
- > Seit über 30 Jahren etablierter Partner des deutschen Mittelstands
- > Über 160 Mio. EUR Umsatz in 2014 bei durchschnittlich über 10 % Wachstum in den letzten 5 Jahren
- > Über 1.150 Mitarbeiter, davon 850 Fachkräfte, an 14 Standorten in Deutschland
- > Als Mitglied von Nexia mit 600 Büros in über 100 Ländern vertreten

# Impressum

## Herausgeber

Ebner Stolz  
Management Consultants GmbH  
Holzmarkt 1  
50676 Köln  
Telefon +49 221 20643-0  
Telefax +49 221 20643-10  
www.ebnerstolz.de

## Standort Stuttgart:

Kronenstraße 30  
70174 Stuttgart  
Telefon +49 711 2049-0  
Telefax +49 711 2049-1333

## Standort Hamburg:

Ludwig-Erhard-Straße 1  
20459 Hamburg  
Telefon +49 40 37097-0  
Telefax +49 40 37097-999

## Standort Frankfurt:

Beethovenstraße 8-10  
60325 Frankfurt  
Telefon +49 69 1539249-0  
Telefax +49 69 1539249-10

## Standort München:

Arnulfstraße 27  
80335 München  
Telefon +49 89 550 5471-0  
Telefax +49 89 550 5471-14

## Redaktion

Bettina Neises >> [bettina.neises@ebnerstolz.de](mailto:bettina.neises@ebnerstolz.de)

## Inhaltlich verantwortlich:

Nils Keil >> [nils.keil@ebnerstolz.de](mailto:nils.keil@ebnerstolz.de)  
Martin Tschochner >> [martin.tschochner@ebnerstolz.de](mailto:martin.tschochner@ebnerstolz.de)  
Julian Bluhm >> [julian.bluhm@ebnerstolz.de](mailto:julian.bluhm@ebnerstolz.de)  
Valery Gissler >> [valery.gissler@ebnerstolz.de](mailto:valery.gissler@ebnerstolz.de)

## Artdirektion

MARKENZEICHEN Design und Kommunikation  
>> [www.juttamundusmarkenzeichen.de](http://www.juttamundusmarkenzeichen.de)

## Text

Christian Nandelstädt >> [www.textertexte.de](http://www.textertexte.de)  
Britta Tomaske >> [www.tomaske.de](http://www.tomaske.de)

## Druck

DIE QUALITÄNER  
Gesellschaft zur Produktion von Druckmedien mbH

Alle Beiträge verstehen sich ohne Gewähr und ersetzen keinesfalls das Beratungsgespräch im konkreten Einzelfall. Kein Nachdruck ohne ausdrückliche Genehmigung von Ebner Stolz Management Consultants GmbH. Alle Rechte vorbehalten. Die Sonderausgabe und ihre Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung der Ebner Stolz Management Consultants GmbH.

ABU DHABI ALEXANDRIA ALMELO  
AVIGNON BANBRIDGE BANGKOK  
BLOEMFONTEIN BOLOGNA BONN  
BRISBANE BRISTOL BRÜSSEL B  
CENTURION CHARLOTTE CHICAG  
DALLAS DELICIAS DENDERMON  
EATONTOWN EDINBURGH EDISO  
FRIBOURG GENF GENT GIB  
GUAYAQUIL GUERNSEY GUILDFOR  
HEEMSTEDE HEERLEN HELSINK  
INNSBRUCK ISTANBUL IZMIR JAK  
KITZBÜHEL KLAGENFURT KOLKATA  
LA PAZ LANSING LAPPEENRANTA  
LOGRONO LONDON LOS ANGE  
MANCHESTER MANIZALES MEL  
MUMBAI MÜNCHEN MUSKEGON  
NIKOSIA NIZHNI NOVGOROD N  
PANAMA PARIS PEKING PERTH  
RECIFE REUTLINGEN RIGA  
RUGGELL RUSTENBURG SAGINA  
SAN JUAN SAN PEDRO SULA S  
SCHAAN SEATTLE SEOUL SH  
ANTIPOLIS SOUTHAMPTON ST. L  
SWATAR SYDNEY TAICHUNG  
TORTOLA TRAVERSE CITY TRIPOLI  
VENRAY VERACRUZ VILLACH VI  
WHITE PLAINS WIEN WILLEBROEK

ALMERE AMSTERDAM ANKARA ANTWERPEN ATHEN ATLANTA AUCKLAND AUSTIN  
BARCELONA BASEL BEIRUT BELFAST **BERLIN** BIRMINGHAM BLAGOEVGRAD BLANTYRE  
BOSTON BOURNEMOUTH BRAINERD BRATISLAVA **BREMEN** BRESCIA BRIDGEWATER  
UKAREST BUDAPEST BUSAN CANBERRA CANCUN CANTON CARACAS CASABLANCA  
O CHIHUAHUA CHRISTCHURCH CLEVELAND COLCHESTER COLOMBO CONSTANTA  
DE DETROIT DEVENTER DOETINCHEM DORNBIRN DUBAI DUBLIN **DÜSSELDORF**  
N EISENSTADT ENSCHEDE FORT LAUDERDALE FORT MYERS FORTALEZA **FRANKFURT**  
RALTAR GLASTONBURY GÖTEBORG GRAZ GRENOBLE GUANGZHOU GUATEMALA  
D GWANGJU GYOR HALIFAX HALLEIN **HAMBURG** HANOI **HANNOVER** HARROGATE  
I HENGELO HONG KONG HOOFDDORP HOUSTON HYDERABAD INDIANAPOLIS  
ARTA JERICO JERSEY JOHANNESBURG KAIRO KAPSTADT KATMANDU KIEW KIMBERLEY  
**KÖLN** KOPENHAGEN KRAKAU KUALA LUMPUR KUOPIO KUURNE KUWAIT LAGOS  
LAWRENCEVILLE **LEIPZIG** LILONGWE LIMA LIMASSOL LINZ LISSABON LJUBLJANA  
LES LUGANO LUXEMBURG LYON MAASTRICHT MADRID MAILAND MANAMA  
BOURNE MEXIKO MIDLAND MINNEAPOLIS MONTEVIDEO MONTREAL MOSKAU  
NAGOYA NAIROBI NANTES NATAL NEERPELT NEU DELHI NEW YORK NEWCASTLE  
OVOSIBIRSK NIZZA ORLANDO OSAKA OSLO OUAGADOUGOU PALMA DE MALLORCA  
PETERBOROUGH PHILADELPHIA PHOENIX PORT ELIZABETH PORTO PRAG PUERTO RICO  
RIO DE JANEIRO RIAD ROERMOND ROM ROSARIO ROSELAND ROSTOV-ON-DON  
W SAIDA SALISBURY SALVADOR SALZBURG SAN DIEGO SAN FRANCISCO SAN JOSÉ  
AN SALVADOR SANTA CRUZ SANTIAGO SANTO DOMINGO SÃO PAULO SARAGOSSA  
ANGHAI SHIGA **SIEGEN** SINGAPUR SITTARD SOFIA SOKOT **SOLINGEN** SOPHIA  
OUIS ST. CLOUD ST. PETERSBURG STOCKHOLM **STUTTGART** SUBANG JAYA SUCRE  
TAIPEH TANDIL TARTU TEGUCIGALPA TEHERAN TEL AVIV TIEL TOKIO TORONTO  
TUNIS UETIKON AM SEE ULAANAATAR VALENCIA VANCOUVER VELSERBROEK VENLO  
LLEFRANCHE SUR SAONE VILNIUS WAALWIJK WARSCHAU SASHINGON WEERT WELLINGTON  
WINDHOEK WOODLAND HILLS WORCESTER YOLA ZAGREB ZALTBOMMEL ZELE ZÜRICH

