

Band 9

INNOVATIVE FINANZIERUNGSMODELLE IN UNTERNEHMENSNETZWERKEN

von

Christian Hornbach

Kaiserslautern 2005

ISSN 1435-8484

Vorwort

In der unternehmerischen Praxis ist zunehmend die Tendenz zu beobachten, dass sich klassische, klar abgrenzbare Unternehmensstrukturen in Richtung komplexer multilateraler Beziehungsgeflechte entwickeln und sich Unternehmensgrenzen zunehmend auflösen. Rechtlich und wirtschaftlich selbstständige Unternehmen bauen untereinander intensive Verbindungen auf, die über übliche marktliche Austauschbeziehungen hinausgehen. Mithilfe der so entstehenden Unternehmensnetzwerke wird versucht, über Synergieeffekte Effizienzvorteile gegenüber dem Alleingang zu generieren und an Wettbewerbsvorteilen zu partizipieren.

In der Organisationswissenschaft wird die Organisationsform Unternehmensnetzwerk bereits intensiv diskutiert. Dabei werden neben den charakteristischen Eigenschaften von Unternehmensnetzwerken vor allem organisatorisch bedingte Wettbewerbsvorteile herausgearbeitet. Mögliche, in der Finanzsphäre des Unternehmens entstehende Wettbewerbsvorteile werden dabei allerdings bislang selten (bis nie) thematisiert. Aufgrund dessen besteht die Zielsetzung dieser Arbeit darin, die Finanzierungsmodelle in Unternehmensnetzwerken einer kritischen Analyse zu unterziehen und die Auswirkungen von Unternehmensnetzwerken auf zentrale unternehmerische Entscheidungskriterien herauszuarbeiten.

Diese Arbeit entstand im Rahmen einer Diplomarbeit an der Technischen Universität Kaiserslautern. Am dortigen Lehrstuhl für Finanzdienstleistungen und Finanzmanagement waren Prof. Dr. Reinhold Hölscher und Dipl.-Wirt.-Ing. Hendrik Kunz für die wissenschaftlich-inhaltliche Betreuung und Bewertung der Diplomarbeit zuständig. Der Praxisbezug der Arbeit wurde über eine Kooperation mit dem RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V., Eschborn, in Person von Dipl.-Volkswirt Andreas Blaeser-Benfer und Dipl.-Kfm. Daniel Becher hergestellt. Das RKW vermittelte zudem die Kontakte zu den im Rahmen der Arbeit untersuchten Unternehmensnetzwerken VirtuellBau Holding AG, St. Gallen und der VIA-Unternehmensgruppe, Olpe. Bei allen Beteiligten möchte ich mich herzlich bedanken.

Kaiserslautern, im Mai 2005

Christian Hornbach

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	ii
Inhaltsverzeichnis.....	II
Abbildungsverzeichnis	IV
Abkürzungsverzeichnis.....	V
Einleitung	1
A. Unternehmensnetzwerke als Untersuchungsgegenstand in der Finanzwirtschaft.....	4
I. Begriffsverständnis Unternehmensnetzwerk	4
1. Allgemeines Begriffsverständnis	4
2. Abgrenzung zu verwandten Begriffen	11
II. Finanzwirtschaftlich relevante Merkmale von Unternehmensnetzwerken.....	17
1. Zwei-Ebenen-Modell	17
2. Finanzwirtschaftlich relevante Merkmale der Unternehmensebene	19
3. Finanzwirtschaftlich relevante Merkmale der Netzwerkebene	22
B. Alternativen der Kapitalaufbringung in Unternehmensnetzwerken	30
I. Notwendige Anpassung der Systematisierung nach Mittelherkunft.....	30
II. Außenfinanzierung.....	35
1. Einlagen- und Beteiligungsfinanzierung	35
a. Begriff der Einlagen- und Beteiligungsfinanzierung.....	35
b. Netzwerkinterne Möglichkeiten bei der Einlagen- und Beteiligungsfinanzierung	36
c. Netzwerkexterne Möglichkeiten bei der Einlagen- und Beteiligungsfinanzierung	42
2. Kreditfinanzierung	43
a. Begriff der Kreditfinanzierung	43
b. Netzwerkinterne Möglichkeiten bei der Kreditfinanzierung.....	45
c. Netzwerkexterne Möglichkeiten bei der Kreditfinanzierung	50
3. Kreditsubstitute	52

a. Begriff der Finanzierung mit Kreditsubstituten.....	52
b. Netzwerkinterne Möglichkeiten bei der Finanzierung mit Kreditsubstituten ..	57
c. Netzwerkexterne Möglichkeiten bei der Finanzierung mit Kreditsubstituten..	59
III. Innenfinanzierung	61
1. Begriff der Innenfinanzierung	61
2. Selbstfinanzierung	63
3. Finanzierung aus Abschreibungen	66
4. Finanzierung aus Rückstellungen.....	67
5. Finanzierung durch sonstige Kapitalfreisetzungen	69
C. Auswirkungen von Unternehmensnetzwerken auf die traditionellen finanzwirtschaftlichen Entscheidungskriterien	74
I. Auswirkungen auf die Unabhängigkeit	74
II. Auswirkungen auf die Liquidität	76
III. Auswirkungen auf die Rentabilität	80
IV. Auswirkungen auf das Risiko	83
Zusammenfassung.....	90
Literaturverzeichnis.....	92
Verzeichnis der Gesetze, Rechtsverordnungen und Verwaltungsanweisungen.....	104
Stichwortverzeichnis	105

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Wirkungszusammenhang Finanzierung - Unternehmensnetzwerk	3
Abbildung 2:	Einfache Netzwerkstrukturen	4
Abbildung 3:	Zwei-Ebenen-Modell.....	18
Abbildung 4:	Größenklassen von Kapitalgesellschaften nach HGB	22
Abbildung 5:	Größenklassen von Unternehmensnetzwerken.....	24
Abbildung 6:	Abstufung kapitalmäßiger Verflechtungen (Beteiligungsquoten).....	28
Abbildung 7:	Klassische Systematisierung nach Mittelherkunft.....	31
Abbildung 8:	Finanzierungsalternativen in Unternehmensnetzwerken.....	33
Abbildung 9:	Gliederung nach Ebene und Mittelherkunft	34
Abbildung 10:	Aufbau des VirtuellBau-Unternehmensnetzwerkes	39
Abbildung 11:	Beteiligungsstruktur im VirtuellBau-Unternehmensnetzwerk	40
Abbildung 12:	Unternehmensnetzwerk mit einer Kapitalbeteiligungsgesellschaft.....	41
Abbildung 13:	Netzwerkinternes Darlehen	47
Abbildung 14:	Umsatzfinanzierung im VirtuellBau-Unternehmensnetzwerk	65
Abbildung 15:	Zinskonditionen für zwei Netzwerkunternehmen	72
Abbildung 16:	Zinsswap im Unternehmensnetzwerk.....	73

Abkürzungsverzeichnis

Abl.	Amtsblatt der Europäischen Union
Abs.	Absatz
ABS	Asset Backed Securities
AG	Aktiengesellschaft
AktG	Aktiengesetz
Aufl.	Auflage
bearb.	bearbeitete
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BGBI.	Bundesgesetzblatt
BundesbankG	Bundesbankgesetz
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
CHF	Schweizer Franken
d. h.	das heißt
Diss.	Dissertation
erg.	ergänzte
Erg.	Ergänzung
erw.	erweiterte
EUR	Euro
EURIBOR	Euro Interbank Offered Rate
EWIV	Europäische wirtschaftliche Interessenvereinigung
F&E	Forschung und Entwicklung
GbR	Gesellschaft bürgerlichen Rechts
ggf.	gegebenenfalls
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
H.	Heft
Habil.	Habilitation
HGB	Handelsgesetzbuch
hrsg.	herausgegeben
Hrsg.	Herausgeber
i. A.	im Allgemeinen
IAS	International Accounting Standard
i. d. F. v.	in der Fassung vom
i. d. R.	in der Regel
i. H. v.	in Höhe von

inkl.	inklusive
Jg.	Jahrgang
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
KG	Kommanditgesellschaft
KGaA	Kommanditgesellschaft auf Aktien
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
mind.	mindestens
Mio.	Millionen
neubearb.	neubearbeitete
Nr.	Nummer
NU	Netzwerkunternehmen
NW	Nordwest
OHG	Offene Handelsgesellschaft
RGBL.	Reichsgesetzblatt
ROI	Return on Investment
S.	Seite
s.	siehe
Tech.	Technische
u. a.	und andere
überarb.	überarbeitete
Univ.	Universität
US-GAAP	United States Generally Accepted Accounting Principles
usw.	und so weiter
u. U.	unter Umständen
v.	von / vom
v. a.	vor allem / vor allen
VB	VirtuellBau (Unternehmensnetzwerk gesamt)
VBHAG	VirtuellBau Holding AG (nur Holdinggesellschaft)
vs.	versus
wesentl.	wesentlich
z. B.	zum Beispiel
zugl.	zugleich
zzgl.	zuzüglich

Einleitung

Im dynamischen Wettbewerbsumfeld kommt es zu ständigen Veränderungen von strukturellen Rahmenbedingungen. Dies führt zu Anpassungsprozessen vielfältiger Art. Nicht nur aufgrund der erhöhten Mobilität von Produkten, Personen und Informationen ist eine wachsende Globalisierung und Vernetzung der Güter-, Arbeits- und Informationsmärkte zu beobachten. Die Globalisierung ist das Resultat sowohl neuer Technologien als auch der Liberalisierung der Handelsbeziehungen zwischen den Staaten. Dies führt zu einer stetig zunehmenden Vernetzung der Austauschbeziehungen zwischen den einzelnen Wirtschaftseinheiten. Neue Märkte können von Unternehmen erschlossen werden und neue Wettbewerber können in bereits erschlossene Märkte eintreten. Zudem ist ein Wandel von Verkäufer- zu Käufermärkten zu beobachten.¹ Es kommt damit zu einer Machtverschiebung weg vom Hersteller hin zum Abnehmer. Der Hersteller muss sich folglich vermehrt an den Bedürfnissen seiner Abnehmer orientieren, nicht umgekehrt. Dies liegt neben dem wachsenden Angebot mit zunehmenden Wahlmöglichkeiten auch daran, dass die Käufer anspruchsvoller geworden sind und nicht mehr bereit sind, organisatorisch bedingte Koordinationsschwierigkeiten, wie z. B. lange Lieferzeiten, zu akzeptieren. Die Unternehmen werden also mit sich stetig wandelnden Herausforderungen konfrontiert. So stehen z. B. den kürzer werdenden Produktlebenszyklen erhebliche Technologie- und Komplexitätssteigerungen gegenüber. Zudem kommen durch rasche Veränderungen der Produkt- und Produktionstechnologien wachsende Unsicherheitsfaktoren zum Tragen. Auf den Märkten ist außerdem ein harter Qualitäts- und Preiswettbewerb zu beobachten. Diese und weitere Tendenzen führen zu einer Intensivierung des Wettbewerbs, d. h. zu erhöhtem Wettbewerbsdruck für die Unternehmen.

Die Unternehmen müssen gegen diese und weitere Herausforderungen bestehen, um ihre Existenz zu sichern. Gewissermaßen ist deshalb auch im Lebensraum der Unternehmen eine Art darwinistischer Selektionsprozess zu beobachten. Am Markt setzt sich das Unternehmen durch, das mit den gegebenen Umweltrestriktionen (z. B. Knappheit an Kapital, gesetzliche Vorschriften, politischen Bedingungen) am besten umgehen kann und über ständige Veränderung und Optimierung seiner Prozesse und Strukturen den Kunden das nutzenstiftendste Produkt zur richtigen Zeit am richtigen Ort in der richtigen Qualität und Quantität anbieten kann. Die Veränderungen der Umwelt- und Wettbewerbsbedingungen zwingen die Unternehmen zu strukturellen Anpassungsmaßnahmen, die zu Veränderungen in den Organisationskonzepten

¹ Vgl. Picot, Arnold/Reichwald, Ralf/Wigand, Rolf T. (Grenzenlose Unternehmung, 2003), S. 3.

führen. Auch die Organisationskonzepte stehen in Wettbewerb zueinander. In der wissenschaftlichen Diskussion und in der unternehmerischen Praxis tauchen in diesem Zusammenhang Unternehmensnetzwerke als ein innovatives Organisationskonzept auf. Dabei initiieren mehrerer Unternehmen eine kooperative Zusammenarbeit, um den gestiegenen Wettbewerbsanforderungen entgegenzutreten zu können und Wettbewerbsvorteile gegenüber den „Einzelkämpfern“ zu erzielen.

Die modernen, am Käufermarkt nachgefragten Produkte zeichnen sich durch ein hohes Maß an Komplexität und Wissensintensität aus. Die Produkte stellen oft umfangreiche Systemgüter dar, die sich aus Teilleistungen vieler einzelner Unternehmen zusammensetzen (z. B. das Automobil). Einzelne Unternehmen sind regelmäßig nicht mehr in der Lage, derartig komplexe und wissensintensive Güter im Alleingang herzustellen, weil beispielsweise die notwendigen Forschungs- und Entwicklungsinvestitionen die finanziellen Ressourcen und die Risikotragfähigkeit des Unternehmens übersteigen. In diesem Fall ergibt sich die Möglichkeit, die Wertschöpfungsprozesse in Kooperation mit anderen Unternehmen zu organisieren. Die kooperative Zusammenarbeit ist der rein marktlichen Koordination dann überlegen, wenn hohe Umweltrisiken bestehen und die Spezifität der zu bearbeitenden Aufgabe relativ hoch ist, da gerade bei derartigen Aufgaben über eine kooperative Zusammenarbeit schnittstellenbedingte Transaktionskosten eingespart werden können.² Für junge und relativ kleine Unternehmen stellt ein Unternehmensnetzwerk eine gute Alternative dar, um in Märkten aktiv werden zu können, die bisher hauptsächlich von kapitalstarken Großunternehmen dominiert werden. In diesem Zusammenhang spricht Reiß sogar von einem Netzwerkdruck für kleine und junge Unternehmen.³ Als Hintergedanke wird beabsichtigt, mithilfe des Unternehmensnetzwerks, v. a. auch durch Einsparung von Transaktionskosten, überdurchschnittliche Gewinne im Vergleich zur alleinigen Vorgehensweise erwirtschaften zu können, d. h. eine Netzwerkrente zu erzielen.⁴ Über die kooperative Zusammenarbeit mit Partnern wird versucht, den vielfältigen Herausforderungen im Wettbewerb effizienter und rentabler entgegenzutreten.

Ziel dieser Arbeit ist, das Phänomen der Unternehmensnetzwerke aus finanzwirtschaftlicher Perspektive zu untersuchen. Insbesondere werden die Finanzierungsmöglichkeiten in Unternehmensnetzwerken anhand von theoretisch möglichen und in der Praxis angewendeten Fi-

² Vgl. Picot, Arnold/Reichwald, Ralf/Wigand, Rolf T. (Grenzenlose Unternehmung, 2003), S. 294; Hungenberg, Harald (Strategische Allianzen, 2000), S. 13.

³ Vgl. Reiß, Michael (Netzwerk-Unternehmer, 2000) S. 7.

⁴ Vgl. Kasperzak, Rainer (Rechnungslegende Einheit, 2004), S. 227; Kasperzak, Rainer (Publizität, 2003), S. 55.

finanzierungsmodellen analysiert, um innovative Finanzierungsmodelle identifizieren zu können. Dabei sind speziell jene Möglichkeiten interessant, die über die normalen Finanzmarktbeziehungen der Netzwerkunternehmen hinausgehen. Normale Finanzmarktbeziehungen sind dabei beispielsweise schon vorhandene Kreditnehmer-Kreditgeber-Beziehungen der Unternehmen. Es wird untersucht, ob über die Organisationsform Unternehmensnetzwerk neue Finanzierungsquellen erschlossen werden können. Das bedeutet, dass einerseits grundsätzliche Finanzierungsmöglichkeiten von Unternehmensnetzwerken untersucht werden, andererseits aber auch die Wirkungen des Unternehmensnetzwerks auf diese Finanzierungsmöglichkeiten berücksichtigt werden müssen. Es handelt sich damit um einen wechselseitigen Wirkungszusammenhang zwischen der Finanzierung von Unternehmensnetzwerken und der Bildung von Unternehmensnetzwerken zur Finanzierung der ökonomischen Aktivität, der in Abbildung 1 dargestellt ist.

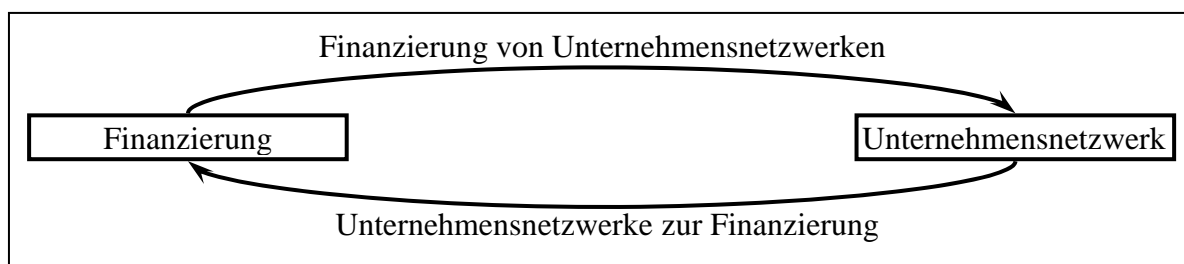


Abbildung 1: Wirkungszusammenhang Finanzierung - Unternehmensnetzwerk

Um die Zielsetzung der Arbeit erreichen zu können, muss im ersten Schritt (Teil A.) auf die Besonderheiten von Unternehmensnetzwerken eingegangen werden, um dann im zweiten Schritt (Teil B.) die generellen Finanzierungsmöglichkeiten von Unternehmensnetzwerken und die Auswirkungen des Unternehmensnetzwerks auf die Finanzierungsmöglichkeiten erarbeiten zu können. Im dritten Schritt der Arbeit (Teil C.) werden die Auswirkungen der Organisationsform Unternehmensnetzwerk auf die traditionellen finanzwirtschaftlichen Entscheidungskriterien Unabhängigkeit, Liquidität, Rentabilität und Risiko untersucht.

A. Unternehmensnetzwerke als Untersuchungsgegenstand in der Finanzwirtschaft

I. Begriffsverständnis Unternehmensnetzwerk

1. Allgemeines Begriffsverständnis

Allgemein und auf hoher Abstraktionsebene sind Netzwerke graphentheoretisch darstellbar. Demnach bestehen sie aus einer Menge von Knoten und einer Menge von Beziehungen. Die Beziehungen werden oft auch als Relationen oder Kanten bezeichnet.⁵ Damit die Menge der Knoten und der Beziehungen ein Netzwerk bilden, müssen mindestens zwei Bedingungen erfüllt sein. Erstens ist erforderlich, dass mehr als zwei, d. h. wenigstens drei Knoten vorhanden sind.⁶ Zweitens müssen Beziehungen zwischen diesen (mindestens drei) Knoten bestehen.⁷ Bereits drei Knoten mit Beziehungen zueinander führen zu der netzwerktypischen Möglichkeit, dass indirekte Beziehungen aktiv werden können.⁸

Es ist denkbar, kreisförmige Graphen aus der Netzwerkdefinition, wie z. B. die linke Netzwerkstruktur in Abbildung 2 auszuschließen.⁹

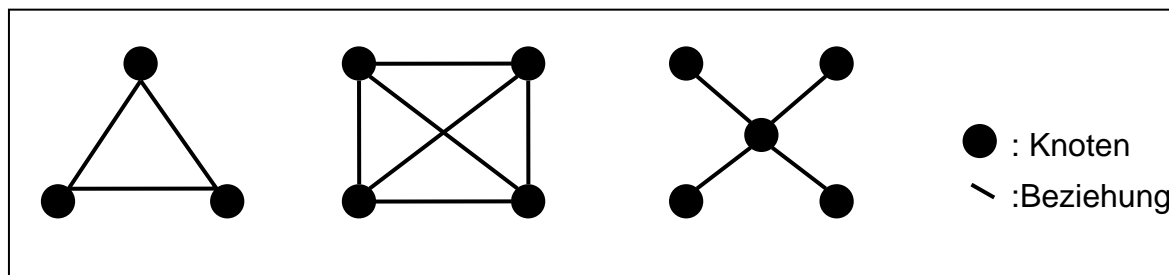


Abbildung 2: Einfache Netzwerkstrukturen

Daraus würde resultieren, dass für die Existenz eines Netzwerks mindestens vier Knoten erforderlich sind, wobei von mindestens einem Knoten mehr als zwei Kanten ausgehen müssen (z. B. mittlere Netzwerkstruktur in Abbildung 2). Teilweise werden rein sternförmige Strukturen (z. B. rechte Netzwerkstruktur in Abbildung 2) nicht als Netzwerk aufgefasst.¹⁰ Diesen

⁵ Vgl. Jansen, Dorothea (Netzwerkanalyse, 1999), S. 52.

⁶ Vgl. Reiß, Michael (Mythos, 1998), S. 225; Gerum, Elmar (Grundlagenstreit, 2001), S. 13; Sydow, Jörg (Netzwerkorganisation, 1995), S. 629.

⁷ Vgl. Zentes, Joachim/Swoboda, Bernd/Morschett, Dirk (Metaanalyse, 2003), S. 6.

⁸ Vgl. Zentes, Joachim/Swoboda, Bernd/Morschett, Dirk (Metaanalyse, 2003), S. 6; Evers, Michael (Mittelständische Unternehmensnetzwerke, 1998), S. 20.

⁹ Vgl. Borchert, Margret/Urspruch, Thekla (Unternehmensnetzwerke, 2003), S. 21.

¹⁰ Vgl. Borchert, Margret/Urspruch, Thekla (Unternehmensnetzwerke, 2003), S. 21.

beiden Vorgehensweisen wird hier nicht gefolgt, weil dies zu einem vorzeitigen Ausschluss von möglicherweise ökonomisch interessanten Konstellationen führt. Auch werden teilweise Gebilde, die aus (nur) zwei Knoten bestehen, bereits als Netzwerk aufgefasst, sofern mindestens zwei unterschiedliche Beziehungen zwischen den Knoten bestehen.¹¹ Folgt man dieser Definition stellt, bereits eine Dyade ein Netzwerk dar. Diese Definition ist für die hier vorliegende Problemstellung zu weit gefasst, denn damit stellen alle bilateralen wechselseitigen Beziehungen bereits Netzwerke dar. Daneben impliziert schließlich eine Beziehung an sich schon das Vorhandensein mindestens zweier Knoten, sofern davon ausgegangen wird, dass Knoten nicht mit sich selbst in Beziehung treten können. Werden zudem die nach dieser weiteren Definition erforderlichen zwei unterschiedlichen Teilbeziehungen zu einer Gesamtbeziehung zusammengefasst, schlägt die eindeutige Abgrenzung, ob Netzwerk oder nicht, bereits fehl.

Trotz dieser unterschiedlichen Auffassungen, ergibt sich als allgemeine und anerkannte Netzwerkdefinition, dass mindestens drei Netzwerkknoten ein (komplexes) Beziehungsgeflecht bilden.

Wendet man diese abstrakte graphentheoretische Netzwerkdefinition an, dann handelt es sich bei den Knoten eines Netzwerks um Organisationen, um Individuen, um Gruppen von Individuen oder um technologische Einrichtungen. Unter Organisationen sind allgemein Unternehmen, Teile von Unternehmen, Forschungseinrichtungen oder sonstige Institutionen zu verstehen. Individuen bedürfen keiner weiteren Erklärung. Daneben können die Knoten des Netzwerks auch aus technologischen Einrichtungen (z. B. Maschinen, Computer, Telefone) bestehen. Da Individuen regelmäßig in Organisationen bzw. Institutionen eingebunden sind (z. B. im Rahmen eines Arbeitsverhältnisses) und dabei gleichzeitig auf technologische Einrichtungen zurückgreifen, ist die genaue Trennung der einzelnen Untersuchungsgegenstände schwierig. Die Beziehungen eines Netzwerks bestehen zwischen Individuen der Organisationen unter Zuhilfenahme technologischer Einrichtungen. Eine Netzwerkdefinition, die diese heterogenen Beziehungen vereint, lässt sich folgendermaßen formulieren: Ein Netzwerk stellt ein (komplexes) Beziehungsgeflecht zwischen mehr als zwei soziotechnologischen Systemen dar. Unter einem soziotechnologischen System versteht man ein System, dass personale (soziale), organisationale und technologische Elemente vereint.¹²

¹¹ Vgl. Kröll, Anna-Martina (Interorganisationale Netzwerke, 2003), S. 96 f.; Jansen, Dorothea (Netzwerkanalyse, 1999), S. 55.

¹² Vgl. Staehle, Wolfgang H. (Management, 1999), S. 685.

Werden speziell Unternehmen (bzw. Einheiten von Unternehmen)¹³ und deren Beziehungen untereinander als Untersuchungsgegenstand herangezogen, dann wird von einem Unternehmensnetzwerk gesprochen.¹⁴ Allerdings sind nicht alle Beziehungen zwischen Unternehmen de facto als Unternehmensnetzwerk aufzufassen. An die Beziehungen werden bestimmte qualitative Voraussetzungen gestellt.

Als anerkannte Begriffsdefinition für Unternehmensnetzwerke wird in der Literatur regelmäßig Sydow zitiert:¹⁵ „Ein Unternehmensnetzwerk stellt eine auf die Realisierung von Wettbewerbsvorteilen zielende Organisationsform ökonomischer Aktivitäten dar, die sich durch komplex-reziproke, eher kooperative denn kompetitive und relativ stabile Beziehungen zwischen rechtlich selbstständigen, wirtschaftlich jedoch zumeist abhängigen Unternehmen auszeichnet.“¹⁶

Hier wird deutlich, dass die Beziehungen zwischen den Unternehmen im Vordergrund stehen, d. h. interorganisationale Netzwerke (Netzwerke zwischen Unternehmen) als Unternehmensnetzwerke bezeichnet werden.¹⁷ Die intraorganisationalen Netzwerke (Netzwerke in einzelnen Unternehmen) werden ausgegrenzt.¹⁸ Die Unternehmen können auf gleicher, auf unterschiedlicher oder auf gleicher und unterschiedlicher Wertschöpfungsstufe angesiedelt sein, wonach zwischen horizontalen, vertikalen und diagonalen bzw. lateralen Unternehmensnetzwerken unterschieden werden kann.¹⁹ Auch wird aus dieser Definition deutlich, dass ein Beziehungsgeflecht allgemeiner Art noch kein Unternehmensnetzwerk begründet. Charakteristisch für die Beziehungen der Netzwerkunternehmen ist vielmehr, dass gegenseitige (reziproke, aufeinander bezügliche) Austauschbeziehungen bestehen, die enger sind als ein marktförmiger Tausch, jedoch loser als eine rein hierarchische Allokation.²⁰ Damit handelt es sich bei Unternehmensnetzwerken um ein hybrides Phänomen, bei dem die Koordinationsfor-

¹³ Vgl. Borchert, Margret/Urspruch, Thekla (Unternehmensnetzwerke, 2003), S. 9.

¹⁴ Vgl. Sydow, Jörg (Strategisches Netzwerk, 1992), S. 78; Corsten, Hans (Unternehmensnetzwerke, 2001), S. 2; Corsten, (Supply Chain Management, 2001), S. 1.

¹⁵ Vgl. Zentes, Joachim/Swoboda, Bernd/Morschett, Dirk (Metaanalyse, 2003), S. 6; Griese, Joachim/Sieber, Pascal (Virtualität, 2000), S. 76; Riggers, Bernd (Value System Design, 1998), S. 92; Aderhold, Jens/Baum, Heiko/Meyer, Matthias (Zwei-Ebenen-Kooperation, 2002), S. 5; Meyer, Matthias/Aderhold, Jens/Ziegenhorn, Frank (Genese, 2002), S. 135; Henke, Michael (Strategische Kooperationen, 2003), S. 12; Rautenstrauch, Thomas/Generotzky, Lars/Bigalke, Tim (Kooperationen und Netzwerke, 2003), S. 23; Kaczmarek, Michael/Sonnek, Alexandra/Stüllenberg, Frank (Aufgabenfelder, 2004), S. 2; Steinbrenner, Jan O. (Keiretsu, 1997), S. 29 f.; Kasperzak, Rainer (Publizität, 2003), S. 40; Fleischer, Jürgen/Herm Markus/Schell Marc-Oliver (Wertschöpfung, 2004), S. 470.

¹⁶ Sydow, Jörg (Strategisches Netzwerk, 1992), S. 79.

¹⁷ Vgl. Riggers, Bernd (Value System Design, 1998), S. 89.

¹⁸ Vgl. Evers, Michael (Mittelständische Unternehmensnetzwerke, 1998), S. 21.

¹⁹ Vgl. Rautenstrauch, Thomas/Generotzky, Lars/Bigalke, Tim (Kooperationen und Netzwerke, 2003), S. 14.

²⁰ Vgl. Sydow, Jörg (Netzwerkorganisation, 1995), S. 630; Evers, Michael (Mittelständische Unternehmensnetzwerke, 1998), S. 27.

men Markt und Hierarchie nebeneinander existieren.²¹ Einerseits kann ein Unternehmensnetzwerk als eine Organisationsform im Kontinuum zwischen Markt und Hierarchie aufgefasst werden,²² andererseits aber auch als eigenständige Koordinationsform jenseits von Markt und Hierarchie interpretiert werden.²³

Gemeinsames Merkmal beider Ansätze ist jedoch, dass in Unternehmensnetzwerken autonome Unternehmen kooperativ zusammenarbeiten. Der Leistungserstellungsprozess läuft unternehmensübergreifend im Sinne einer kooperativen Produktion ab.²⁴ Gleichzeitig treten die Unternehmen auch als Konkurrenten auf, beispielsweise um knappe Ressourcen auf den Faktormärkten oder in nicht vom Unternehmensnetzwerk betroffenen Geschäftsbereichen. Damit ist die Koexistenz von Kooperation und Konkurrenz charakteristisch für Unternehmensnetzwerke.²⁵ Einige Autoren bezeichnen dieses Phänomen als so genannte Koopkonkurrenz oder Coopetition.²⁶ Neben der netzwerkinternen Konkurrenz, entsteht auch Konkurrenz zwischen verschiedenen Unternehmensnetzwerken.²⁷

Die Unternehmen bleiben trotz Netzwerkzugehörigkeit eigenständig. Bei der Eigenständigkeit der Netzwerkunternehmen wird zwischen wirtschaftlicher und rechtlicher Autonomie unterschieden.²⁸ Die rechtliche Autonomie ist in der Regel eindeutig bestimmbar und ist immer dann gegeben, „wenn keine Identität in der Trägerschaft der beteiligten Unternehmen besteht.“²⁹ Bei der wirtschaftlichen Autonomie ist dies oft schwieriger, da partielle wirtschaftliche Abhängigkeiten netzwerkssystemimmanent sind, d. h. durch die Organisationsform Netzwerk selbst determiniert werden. Deutlich wird dies, dass der Netzwerkbeitritt zu einer partiellen Unterordnung unter kollektive Ziele führt.³⁰ Die Netzwerkunternehmen sind nach Netzwerkbeitritt in ihren wirtschaftlichen Handlungen teilweise voneinander abhängig. Trotz Netzwerkbeitritt bleibt den Unternehmen aber ein gewisser Freiheitsgrad erhalten. Sie bleiben in wichtigen strategischen Entscheidungen autonom und können, zumindest mit einem Teil

²¹ Vgl. Kasperzak, Rainer (Rechnungslegende Einheit, 2004), S. 226; Corsten, Hans (Unternehmensnetzwerke, 2001), S. 5; Evers, Michael (Mittelständische Unternehmensnetzwerke, 1998), S. 27 f.; Siebert, Holger (Ökonomische Analyse, 2001), S. 9.

²² Vgl. Schmidt, Matthias (Rechnungslegungsregulierung, 2003), S. 138.

²³ Vgl. Gerum, Elmar (Grundlagenstreit, 2001), S. 9 f..

²⁴ Vgl. Corsten, Hans (Unternehmensnetzwerke, 2001), S. 3; Corsten, Hans (Supply Chain Management, 2001), S. 13.

²⁵ Vgl. Kasperzak, Rainer (Rechnungslegende Einheit, 2004), S. 227.

²⁶ Vgl. Beck, Thilo C. (Coopetition, 1998) S. 271; Reiß, Michael (Netzwerk-Unternehmer, 2000) S. 9; Henke, Michael (Strategische Kooperationen, 2003), S. 32 ff..

²⁷ Vgl. Beck, Thilo C. (Coopetition, 1998), S. 274.

²⁸ Vgl. Schäfer, Henry (Strategische Allianz, 1994), S. 687.

²⁹ Corsten, Hans (Unternehmensnetzwerke, 2001), S. 13.

³⁰ Vgl. Siebert, Holger (Ökonomische Analyse, 2001), S. 9.

ihrer Produkte, weiterhin selbstständig am Markt auftreten.³¹ Es findet eine Bindung im Netzwerkumfeld statt. Aus diesem Grund wird von relativer oder partieller wirtschaftlicher Autonomie gesprochen.³² Als Mindestvoraussetzungen für die wirtschaftliche Selbstständigkeit werden die Netzwerksbeitritts- und die Netzwerksaustrittsfreiheit gefordert, ohne dass hierdurch die Existenz der Teilnehmer gefährdet wird.³³ Daraus lässt sich als weitere Eigenschaft eines Unternehmensnetzwerks folgern, dass bei seiner ursprünglichen Entstehung sich die einzelnen Unternehmen vorwiegend freiwillig und nicht aus wirtschaftlich-existentialen Zwängen zusammenfinden. Zwar wird mit der Netzwerkbildung die Hoffnung auf Wettbewerbsvorteile verknüpft, aber die Existenz der einzelnen Unternehmen muss auch ohne Netzwerk gesichert sein.

Der Beitritt zu einem Unternehmensnetzwerk führt zu einem Autonomieverlust auf Unternehmensebene, dagegen aber im Idealfall gleichzeitig zu einem Autonomiezuwachs auf Netzwerkebene und zwar durch die entstehenden Wettbewerbsvorteile.³⁴ Gemeint ist, dass ein Unternehmensnetzwerk durch gebündelte Kompetenzen und Ressourcen im Wettbewerbsumfeld stärker und damit unabhängiger als das Einzelunternehmen wird. Das Ganze ist sozusagen mehr als seine Einzelteile. Durch die Wettbewerbsvorteile des Unternehmensnetzwerks gegenüber den Einzelunternehmen entstehen Win-Win-Situationen, an der alle Partner des Netzwerks partizipieren können.³⁵

Die Wettbewerbsvorteile der Unternehmensnetzwerke beruhen auf mehreren Effekten. Zum einen sind Lernvorteile durch funktionale Spezialisierung der Einzelunternehmen erzielbar. Damit können Kostendegressionseffekte (Kosten- bzw. Preiswettbewerb) bei gleichzeitiger Qualitätsverbesserung (Qualitätswettbewerb) durch vermehrte Prozessoptimierung ausgenutzt werden.³⁶ Zum anderen entsteht durch die Bündelung von Ressourcen größere unternehmerische Flexibilität. Die schnellere Reaktion auf aktuelle Marktveränderungen wird möglich und gleichzeitig können Probleme aufgrund immer kürzer werdender Produktlebenszyklen überwunden werden (Innovations- bzw. Zeitwettbewerb).³⁷ Zeitvorteile entstehen insbesondere dann, wenn es netzwerkexternen Plagiatoren trotz umfangreicher Investitionen nicht möglich

³¹ Vgl. Kasperzak, Rainer (Rechnungslegende Einheit, 2004), S. 226.

³² Vgl. Sydow, Jörg (Strategisches Netzwerk, 1992), S. 79.

³³ Vgl. Corsten, Hans (Supply Chain Management, 2001), S. 14.

³⁴ Vgl. Bellmann, Klaus/Mildenberger, Udo (Komplexität, 1996), S. 149.

³⁵ Vgl. Auling, Andreas (Wissenskooperationen, 2000), S. 91; Chrobok, Reiner (Netzwerk, 1998), S. 242.

³⁶ Vgl. Sydow, Jörg (Netzwerkorganisation, 1995), S. 632.

³⁷ Vgl. Siebert, Holger (Ökonomische Analyse, 2001), S. 19; Voigt, Kai-Ingo/Wettengl, Steffen (Zeitwettbewerb, 2000), S. 418.

ist, die Produkte des Netzwerks zu imitieren.³⁸ Des Weiteren kann die Diversität der erstellten Produkte gesteigert werden. Schließlich sind durch die größere Marktmacht eigene Interessen besser durchsetzbar. Durch die diversifizierte Produktpalette ist neben erhöhter Marktpräsenz auch eine umfangreichere Marktpenetration erzielbar. Auch die Knappheit der Ressourcen (z. B. bzgl. Personal, Kundenzugang und Kapital) kann durch die Bildung von Unternehmensnetzwerken überwunden werden.³⁹ Wettbewerbsvorteile können zusätzlich durch die gemeinsame Finanzierung und Nutzung von kapitalintensiven Anlagegütern erreicht werden. Dies führt zur Schonung des Finanzierungspotenzials der einzelnen Unternehmen, da Kapitalaufwand und auch Risiko geteilt werden (s. Teil C.IV.).⁴⁰

Im Idealfall findet durch ein Unternehmensnetzwerk die simultane Ausnutzung von Vorteilen großer Unternehmen (v. a. Skalenvorteile) unter Wahrung der Vorteile kleiner Unternehmen (v. a. Flexibilität) statt.⁴¹ Mit der hybriden Organisationsform Unternehmensnetzwerk ist zudem denkbar, den klassischen Widerspruch zwischen Differenzierung und Kostenführerschaft als Wettbewerbsstrategie zu überwinden. Durch simultane und flexible Handhabung können die Vorteile beider Wettbewerbsstrategien ausgenutzt werden oder zumindest im Sinne einer Outpacing-Strategie schnelle Strategiewechsel vollzogen werden.⁴² Die hybride Koordinationsform (zwischen Markt und Hierarchie) der Unternehmensnetzwerke bewirkt Effizienzvorteile, von denen alle Organisationsbeteiligten, auch die Kapitalgeber profitieren können.⁴³

Die hier aufgeführten Vorteile können gleichzeitig auch als Chancen oder Zielsetzungen von Unternehmensnetzwerken aufgefasst werden. Neben den Chancen existieren auch Risiken. So ist durch die erhöhte Systemkomplexität nur eine partielle Systembeherrschung möglich, es besteht die Gefahr, als einzelnes Unternehmen einen Kompetenzverlust durch Know-How Offenbarung zu erleiden und es können zusätzliche Abhängigkeiten geschaffen werden.⁴⁴ Auch können durch Koalitionsbildung im Netzwerk asymmetrische Informations- und Machtbeziehungen entstehen.⁴⁵

³⁸ Vgl. Schulze im Hove, Anne (Chancen und Risiken, 2004), S. 97.

³⁹ Vgl. Dür, Andreas/Hillbrand, Christian/Meusburger, Martin/et. al. (Market Engineering, 2003), S. 19; Theurl, Theresia (Finanzierungsperspektiven, 2002), S. 336.

⁴⁰ Vgl. Nelles, Michael/Oebel, Ginette (Finanzierungsinstrument, 2003), S. 784.

⁴¹ Vgl. Wildemann, Horst (Gründungs- und Betriebsphase, 2000), S. 224; Beck, Thilo C. (Coopetition, 1998), S. 271.

⁴² Vgl. Staehle, Wolfgang H. (Management, 1999), S. 660.

⁴³ Vgl. Schmidt, Matthias (Rechnungslegungsregulierung, 2003), S. 138.

⁴⁴ Vgl. Sydow, Jörg (Netzwerkorganisation, 1995), S. 632.

⁴⁵ Vgl. Evers, Michael (Mittelständische Unternehmensnetzwerke, 1998), S. 21.

Um die genannten Chancen zu nutzen und Risiken zu minimieren, müssen die Beziehungen zwischen den Unternehmen gewisse Anforderungen erfüllen. Als wichtigste Voraussetzung für die Erzielung der Wettbewerbsvorteile durch Unternehmensnetzwerke ist die Stabilität der Beziehungen im Unternehmensnetzwerk anzuführen. Dabei besteht zwischen der Stabilität und der Langfristigkeit der Beziehungen wechselseitige Abhängigkeit. Das Eine kann ohne das Andere in diesem Zusammenhang nicht entstehen. Demnach beruht die Stabilität des Unternehmensnetzwerks oft auf langfristigen Verträgen zwischen den Unternehmen. Allerdings ist ebenfalls möglich, dass die Zusammenarbeit ohne Verträge koordiniert wird.⁴⁶ Als Substitut für langfristige Verträge kann gegenseitiges Vertrauen zur Stabilität führen. Als weiterer kritischer Erfolgsfaktor von Unternehmensnetzwerken wird deshalb, neben der Stabilität und Langfristigkeit der Beziehungen, das Vertrauen genannt.⁴⁷ Zum einen muss Vertrauen zwischen den Netzwerkpartnern bestehen, um erfolgreich kooperativ zusammenarbeiten zu können. Opportunistisches Verhalten muss weitgehend ausgeschlossen werden können. Zum anderen muss vermieden werden, dass das Unternehmensnetzwerk aufgrund von Trittbrettfahrern ineffizient wird. Langfristige und stabile Beziehungen begünstigen die Entstehung von Vertrauen.⁴⁸ Durch langfristige und wiederholte gemeinsame Handlungen entsteht eine gewisse Routine und Sicherheit.

Ein höheres Maß an Stabilität der Beziehungen kann beispielsweise auch durch Kapitalverflechtungen zwischen den Unternehmen erreicht werden, personell-organisatorische, sowie technisch-organisatorische Beziehungen können diese Maßnahmen begleiten.⁴⁹ Es sei hier allerdings ausdrücklich erwähnt, dass Kapitalbeteiligungen kein konstituierendes Merkmal eines Unternehmensnetzwerks darstellen, sondern nur als eine mögliche qualitative Eigenschaft der Netzwerkbeziehungen angesehen werden.⁵⁰ Der Grad der Zusammenarbeit wird häufig nicht durch die Höhe der Kapitalbeteiligung oder hierarchische Entscheidungswege bestimmt, sondern vielmehr durch vertraglich oder aufgrund gegenseitigen Vertrauens abgestimmte gemeinsamen Interessen.⁵¹

⁴⁶ Vgl. Borchert, Margret/Urspruch, Thekla (Unternehmensnetzwerke, 2003), S. 9.

⁴⁷ Vgl. Siebert, Holger (Ökonomische Analyse, 2001), S. 12; Jahns, Christopher (Lexikon, 2004), S. 686; Kröll, Anna-Martina (Interorganisationale Netzwerke, 2003), S. 146 f.; Aulinger, Andreas (Wissenskooperationen, 2000), S. 105; Reiß, Michael (Mythos, 1998), S. 228; Meyer, Matthias/Aderhold, Jens/Ziegenhorn, Jens (Genese, 2002), S. 138.

⁴⁸ Vgl. Kasperzak, Rainer (Publizität, 2003), S. 42 f.

⁴⁹ Vgl. Sydow, Jörg (Strategisches Netzwerk, 1992), S. 80; Schäfer, Henry (Strategische Allianz, 1994), S. 687.

⁵⁰ Anderer Ansicht ist Chrobok, Reiner (Netzwerk, 1998), S. 242, der Netzwerke von kapitalbindenden Kooperationen abgrenzt und Netzwerke als rein auf vertraglichen Vereinbarungen beruhende Konstruktionen sieht. Nach seiner Auffassung schließen sich folglich Kapitalbeteiligungen und Netzwerke gegenseitig aus.

⁵¹ Vgl. Schmidt, Matthias (Rechnungslegungsregulierung, 2003), S. 140.

Zwischenfazit: Unter einem Unternehmensnetzwerk wird die zielkonvergente, unternehmensübergreifende (interorganisationale), eher stabile und langfristige, ursprünglich freiwillige, eher kooperative als kompetitive Zusammenarbeit von mehr als zwei rechtlich selbstständigen, wirtschaftlich jedoch partiell abhängigen Unternehmen verstanden. Die Unternehmen arbeiten auf einer Stufe und/oder entlang der Wertschöpfungskette netzwerkartig zusammen und nutzen Teile ihrer Kompetenzen und Ressourcen gemeinsam synergetisch, um Wettbewerbsvorteile zu erzielen.

2. Abgrenzung zu verwandten Begriffen

Neben diesem allgemeinen Begriffsverständnis taucht der Begriff Unternehmensnetzwerk in der betriebswirtschaftlichen Literatur häufig in Verbindung mit teilweise verwandten Begriffen auf. In seinem Kontext werden Begriffe wie z. B. Kooperationen,⁵² virtuelle Unternehmen,⁵³ strategische Netzwerke,⁵⁴ strategische Allianzen⁵⁵ und regionale Netzwerke⁵⁶ genannt. Außerdem werden Begriffe wie Produktionsnetzwerk oder Wertschöpfungsnetzwerk synonym zum Begriff Unternehmensnetzwerk verwendet.⁵⁷ Auf den ersten Blick treten demnach Unternehmensnetzwerke in vielen Erscheinungsformen auf. Grund hierfür ist allerdings nur, dass abhängig vom Forschungsansatz oder der subjektiven Betrachtungsrichtung, verschiedene Merkmale im Vordergrund stehen. Dies führt zu unterschiedlichen Begriffsbestimmungen und somit zu einer gewissen Unschärfe bzw. Ungenauigkeit der Begriffe.⁵⁸ Ein weiterer Grund für diese Begriffsvielfalt ist, dass sich weder in der Literatur noch in der Praxis eine einheitliche Definition durchsetzen konnte.⁵⁹ Manche Autoren sprechen in diesem Zusammenhang sogar von einem Begriffswirrwarr.⁶⁰ Um das hier im Mittelpunkt der Betrachtung stehende Untersuchungsobjekt besser eingrenzen zu können, wird im Folgenden der Begriff Unternehmensnetzwerk zu verwandten Begriffen abgegrenzt. Als Resultat wird eine Art Begriffshierarchie abgeleitet.

⁵² Vgl. Beck, Thilo C. (Coopetition, 1998), S. 271; Rissbacher, Christof (Transdisziplinäre Perspektive, 2002), S. 129.

⁵³ Vgl. Wolter, Hans-Jürgen/Wolff, Karin/Freund, Werner (Virtuelle Unternehmen, 1998), S. 3 ff.; Kemmer, Götz-Andreas/Gillessen, Andreas (Aufbau und Organisation, 2000), S. 11 f.; Europäische Gemeinschaft/Virtual Organization Cluster (VO-Guidelines, 2004), S. 6.

⁵⁴ Vgl. Sydow, Jörg (Strategisches Netzwerk, 1992), S. 60 ff., Sydow, Jörg (Netzwerkorganisation, 1995) S. 630.

⁵⁵ Vgl. Schäfer, Henry (Strategische Allianz, 1994), S. 687; Riggers, Bernd (Value System Design, 1998), S. 139.

⁵⁶ Vgl. Dörsam, Pia/Icks Anette (Regionales Netzwerk, 1997), S. 9.

⁵⁷ Vgl. Riggers, Bernd (Value System Design, 1998), S. 91; Hagenhoff, Svenja (Kooperationsformen, 2004), S. 17.

⁵⁸ Vgl. Kröll, Anna-Martina (Interorganisationale Netzwerke, 2003), S. 12.

⁵⁹ Vgl. Schmidt, Axel/Kiefer, Clemens (KMU Kooperationen, 2003), S. 1266; Evers, Michael (Strategische Führung, 1998), S. 18; Rautenstrauch, Thomas/Generotzky, Lars/Bigalke, Tim (Kooperationen und Netzwerke, 2003), S. 18.

⁶⁰ Vgl. Kasperzak, Rainer (Rechnungslegende Einheit, 2004), S. 226; Gerum, Elmar (Grundlagenstreit, 2001), S. 3.

- Kooperation vs. Unternehmensnetzwerk

Die bisherigen Ausführungen zeigen, dass der Begriff Unternehmensnetzwerk inhaltliche Nähe zu dem Begriff der Kooperation aufweist. Unternehmensverbindungen und speziell Kooperationen werden in der betriebswirtschaftlichen Literatur regelmäßig thematisiert. Unter Kooperation wird die freiwillige und koordinierte Zusammenarbeit rechtlich und auch weitgehend wirtschaftlich selbstständiger Unternehmen verstanden, um die Unternehmensziele gemeinsam besser als alleine erreichen zu können.⁶¹ Die Kooperation kann sich auf das ganze Unternehmen oder funktionale Teilbereiche erstrecken.⁶² Es ist unerheblich, ob die Zusammenarbeit auf Zeit oder auf Dauer angelegt ist. Oft beruhen Kooperationen auf vertraglichen Vereinbarungen.⁶³ Die bekannten Kooperationsformen lassen sich in Gelegenheitsgesellschaften (z. B. Arbeitsgemeinschaften, Konsortien), Interessengemeinschaften, Kartelle und Gemeinschaftsunternehmen unterteilen.⁶⁴

In Relation zum Begriff Unternehmensnetzwerk kann die Kooperation als Oberbegriff aufgefasst werden, so dass Unternehmensnetzwerke eine spezifische Ausprägungsform einer Kooperation darstellen.⁶⁵ Bilaterale Verbindungen zwischen zwei Unternehmen (Dyaden) werden nicht als Netzwerk angesehen. Eine Kooperation kann bereits zwischen (nur) zwei Akteuren stattfinden. Der Kooperationsbegriff ist damit weiter als der Netzwerkbegriff gefasst. Folgt man dieser Begriffshierarchie handelt es sich bei allen Unternehmensnetzwerken um Kooperationen im betriebswirtschaftlichen Sinne. Damit sind Unternehmensnetzwerke eine Teilmenge der Kooperationen.⁶⁶

Demgegenüber ist denkbar, Unternehmensnetzwerke als eine neue Form der Unternehmensverbindung aufzufassen, weil sich Unternehmensnetzwerke nicht vollständig mit der klassischen Vorstellung der Kooperation vereinen lassen. Als Grund hierfür wird die erhöhte Komplexität, die aus der erhöhten Anzahl an Netzwerkpartnern und der größeren Intensität der Austauschbeziehungen resultiert, genannt.⁶⁷ Diese Abgrenzung ist nicht unbedingt stringent, weil auch Kooperationen intensive und komplexe Austauschbeziehungen hervorbringen kön-

⁶¹ Vgl. Wöhe, Günter (Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 2002), S. 302 f.; Schierenbeck, Henner (Grundzüge, 2003), S. 48; Friese, Marion (Wettbewerbsstrategie, 1998), S. 64.

⁶² Vgl. Kütting, Karlheinz (Kooperation, 2004), S. 389.

⁶³ Vgl. Oelsnitz, Dietrich (Lernarena, 2003), S. 516.

⁶⁴ Vgl. Wöhe, Günter (Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 2002), S. 302.

⁶⁵ Vgl. Zentes, Joachim/Swoboda, Bernd/Morschett, Dirk (Metaanalyse, 2003), S. 5; Corsten, Hans (Unternehmensnetzwerke, 2001), S. 5; Theurl, Theresia (Finanzierungsperspektiven, 2002), S. 332.

⁶⁶ Vgl. Corsten, Hans (Supply Chain Management, 2001), S. 18; Dörsam, Pia/Icks Anette (Regionales Netzwerk, 1997), S. 5.

⁶⁷ Vgl. Sydow, Jörg (Überblick, 2001), S. 5.

nen. Das bedeutet, das Kriterium der Komplexität der Beziehungen verletzt die Über- bzw. Unterordnung der Begriffe Kooperation und Unternehmensnetzwerk nicht.

- Virtuelle Unternehmen vs. Unternehmensnetzwerk

Als eine weitere Form der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit mit inhaltlicher Nähe zu Unternehmensnetzwerken werden häufig virtuelle Unternehmen genannt. Unter virtuell wird eine Eigenschaft verstanden, die nicht real, aber doch der Möglichkeit nach existiert.⁶⁸ Es handelt sich damit um ein Objekt, das nicht physisch, wohl aber in seiner Funktion existent ist.⁶⁹ Ein virtuelles Unternehmen ist als eine Unternehmensform zu verstehen, die wie ein Unternehmen im klassischen Sinne wirkt, jedoch nicht alle deren Merkmale besitzt (Quasi-Unternehmensorganisation).⁷⁰ Es handelt sich um eine temporäre (ex ante befristete) Zusammenarbeit von rechtlich und wirtschaftlich selbstständigen Unternehmen.⁷¹ Somit findet eine Kooperation auf Zeit statt, nach Erfüllung des Kundenauftrags erfolgt i. d. R. die Auflösung des virtuellen Unternehmens.⁷² Es handelt sich um ein dynamisches Gebilde, in dem Unternehmen je nach Auftrags- oder Projekterfordernissen zusammenfinden und wechseln.⁷³ Die Konfiguration der virtuellen Unternehmen und die Auswahl der Partner erfolgt dabei auftrags-, problem- bzw. projektinduziert.⁷⁴ Die beteiligten Unternehmen bringen individuelle, häufig komplementäre Kernkompetenzen in das virtuelle Unternehmen ein.⁷⁵ Durch die Verbindung der unterschiedlichen Kernkompetenzen können in der Gesamtheit neue Kernkompetenzen im Sinne einer kooperativen Kernkompetenz entstehen.⁷⁶ Oft wird bei einem virtuellen Unternehmen für einen einheitlichen gemeinsamen Außenauftritt gesorgt, d. h. die Produkte werden wie aus einer Hand angeboten. Für den externen Betrachter wird nicht erkennbar, welche Teilunternehmen welchen Teil zur Wertschöpfung beigetragen haben.⁷⁷ Normalerweise ergibt sich keine per se Dominanz eines einzelnen Unternehmens und es wird weit-

⁶⁸ Vgl. Scholz, Christian (Virtuelle Organisation, 1996), S. 204.

⁶⁹ Vgl. Kemmner, Götz-Andreas/Gillessen, Andreas (Aufbau und Organisation, 2000), S. 11.

⁷⁰ Vgl. Wolter, Hans-Jürgen/Wolff, Karin/Freund, Werner (Virtuelle Unternehmen, 1998), S. 3 f..

⁷¹ Vgl. Corsten, Hans (Supply Chain Management, 2001), S. 18; Wolter, Hans-Jürgen/Wolff, Karin/Freund, Werner (Virtuelle Unternehmen, 1998), S. 7; Teichmann, Kai/Wolf, Joachim/Albers, Sönke (Typen virtueller Unternehmen, 2004), S. 88.

⁷² Vgl. Picot, Arnold/Reichwald, Ralf/Wigand, Rolf T. (Grenzenlose Unternehmung, 2003), S. 319.

⁷³ Vgl. Teichmann, Kai/Wolf, Joachim/Albers, Sönke (Typen virtueller Unternehmen, 2004), S. 88; Wolter, Hans-Jürgen/Wolff, Karin/Freund, Werner (Virtuelle Unternehmen, 1998), S. 7.

⁷⁴ Vgl. Corsten, Hans (Supply Chain Management, 2001), S. 31.

⁷⁵ Vgl. Teichmann, Kai/Wolf, Joachim/Albers, Sönke (Typen virtueller Unternehmen, 2004), S. 88.

⁷⁶ Vgl. Borchert, Margret/Urspruch, Thekla (Unternehmensnetzwerke, 2003), S. 20.

⁷⁷ Vgl. Riggers, Bernd (Value System Design, 1998), S. 143; Corsten, Hans (Supply Chain Management, 2001), S. 32; Teichmann, Kai/Wolf, Joachim/Albers, Sönke (Typen virtueller Unternehmen, 2004), S. 88.

gehend auf Institutionalisierung und Hierarchiebildung verzichtet.⁷⁸ Dabei besitzen virtuelle Unternehmen kein juristisches Dach und auch keine gemeinsame Verwaltung. Häufig wird der Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnik (IKT) als weiteres Merkmal virtueller Unternehmen genannt.⁷⁹

In Relation zum Begriff Unternehmensnetzwerk stellen virtuelle Unternehmen grundsätzlich spezifische Unternehmensnetzwerke dar. Der Begriff Unternehmensnetzwerk kann somit als Oberbegriff aufgefasst werden.⁸⁰ Virtuelle Unternehmen können zudem aus bereits bestehenden, im Moment der Entstehung möglicherweise inaktiven Unternehmensnetzwerken hervorgehen.

- Strategisches Netzwerk vs. Unternehmensnetzwerk

Auch bei strategischen Netzwerken handelt es sich um eine spezielle Ausprägungsform der Unternehmensnetzwerke. Dabei wird das strategische Netzwerk von einem (oder mehreren)⁸¹ fokalen Unternehmen strategisch geführt.⁸² Das fokale Unternehmen ist für die übergeordnete, strategische Koordination der ökonomischen Aktivitäten des gesamten Netzwerks verantwortlich.⁸³ Die strategische Führung wird z. B. dadurch erkennbar, dass der bearbeitete Markt im Wesentlichen von dem fokalen Unternehmen festgelegt wird und das fokale Unternehmen für einen einheitlichen Auftritt am Markt sorgt.⁸⁴ Daraus ergibt sich eine eher hierarchische Aufbaustruktur. Im strategischen Netzwerk versuchen die Netzwerkunternehmen durch eine funktionale bzw. arbeitsteilige Spezialisierung auf einzelne Stufen der Wertschöpfungskette, Wettbewerbsvorteile zu erreichen und anhand effizienter Prozessabläufe und breitem Produktangebot längerfristig zu wahren.⁸⁵ Charakteristisch für strategische Netzwerke ist demnach, neben der strategischen Führung, die vertikale zwischenbetriebliche Zusammenarbeit. Strategische Netzwerke verfügen häufig über explizit formulierte Ziele und sind durch eine formale Struktur mit formalen Rollenzuweisungen gekennzeichnet.⁸⁶

⁷⁸ Vgl. Wolter, Hans-Jürgen/Wolff, Karin/Freund, Werner (Virtuelle Unternehmen, 1998), S. 7 f.

⁷⁹ Vgl. Anstötz, Karin (Neuer Markt, 2002), S. 1086; Kemmer, Götz-Andreas/Gillessen, Andreas (Aufbau und Organisation, 2000), S. 15 f.

⁸⁰ Vgl. Wildemann, Horst (Gründungs- und Betriebsphase, 2000), S. 225; Wolter, Hans-Jürgen/Wolff, Karin/Freund, Werner (Virtuelle Unternehmen, 1998), S. 9; Corsten, Hans (Wettbewerbsstrategie, 2000), S.2; Hagenhoff, Svenja (Kooperationsformen, 2004), S. 9.

⁸¹ Vgl. Dörsam, Pia/Icks Anette (Regionales Netzwerk, 1997), S. 8.

⁸² Vgl. Sydow, Jörg (Netzwerkorganisation, 1995), S. 630.

⁸³ Vgl. Dörsam, Pia/Icks Anette (Regionales Netzwerk, 1997), S. 8.

⁸⁴ Vgl. Corsten, Hans (Unternehmensnetzwerke, 2001), S. 6; Sydow, Jörg (Strategisches Netzwerk, 1992), S. 81.

⁸⁵ Vgl. Riggers, Bernd (Value System Design, 1998), S. 140.

⁸⁶ Vgl. Sydow, Jörg (Strategisches Netzwerk, 1992), S. 80.

Durch die eher hierarchische Struktur des strategischen Netzwerks und die funktionale Spezialisierung entsteht ein höherer Grad an wirtschaftlicher Abhängigkeit der Unternehmen, als dies z. B. bei virtuellen Unternehmen der Fall ist. Teilweise sind erhebliche Investitionen erforderlich, um die genannten Wettbewerbsvorteile zu realisieren. Folglich entstehen höhere Austrittskosten beim Verlassen des Netzwerks. Die Mitarbeit in einem strategischen Netzwerk führt damit zu einem hohen Bindungsgrad, der auch dadurch zum Ausdruck kommt, dass sich strategische Netzwerke i. d. R. aus einem festen Kreis von Unternehmen zusammensetzen.⁸⁷

- Strategische Allianz vs. Unternehmensnetzwerk

Strategische Allianzen stellen spezifische horizontale Unternehmenskooperationen dar. Ähnlich wie bei strategischen Netzwerken handelt es sich bei strategischen Allianzen um zielgerichtete formalisierte und längerfristige (nicht ex ante befristete) Beziehungen zwischen Unternehmen.⁸⁸ Strategische Allianzen kennzeichnen dabei spezifische Kooperationen, in denen rechtlich selbstständige Unternehmen geschäftsfeldspezifische Aktivitäten miteinander verknüpfen, um eigene Stärken auszubauen und bestehende Schwächen auszugleichen.⁸⁹ Dafür wird in gemeinsamen Geschäftsfeldern horizontal zusammengearbeitet. Dies geschieht unter der Zielsetzung der Sicherung oder längerfristigen Verbesserung der Wettbewerbsposition.⁹⁰ Die Zusammenarbeit ist oft auf wenige funktionale Teilbereiche der Unternehmen beschränkt (z. B. F&E, Einkauf, Vertrieb, usw.), und es erfolgt i. d. R. kein gemeinsamer und einheitlicher Marktauftritt.⁹¹ Strategische Allianzen sind bei kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) oft aber auch bei Großunternehmen anzutreffen. Ein bekanntes Beispiel ist in der Luftfahrtbranche vorzufinden. Dort haben sich seit 1997 mittlerweile fünfzehn Fluggesellschaften zu der „Star Alliance“ zusammengeschlossen. Um optimale Kapazitätsauslastungen der Flugzeuge zu gewährleisten, werden im Rahmen dieser strategischen Allianz Passagiere zwischen den rechtlich selbstständigen Fluggesellschaften umverteilt.

In Abgrenzung zu Unternehmensnetzwerken lässt sich feststellen, dass strategische Allianzen auch zwischen nur zwei Unternehmen zustande kommen können. Sofern aber mehr als zwei Unternehmen beteiligt sind, handelt es sich auch bei strategischen Allianzen um eine spezielle Ausprägungsform der Unternehmensnetzwerke.

⁸⁷ Vgl. Corsten, Hans (Supply Chain Management, 2001), S. 21

⁸⁸ Vgl. Schäfer, Henry (Strategische Allianz, 1994), S. 688

⁸⁹ Vgl. Oelsnitz, Dietrich (Lernarena, 2003), S. 517.

⁹⁰ Vgl. Schäfer, Henry (Strategische Allianz, 1994), S. 688

⁹¹ Vgl. Riggers, Bernd (Value System Design, 1998), S. 139 f.

- Regionales Netzwerk vs. Unternehmensnetzwerk

Charakteristische Eigenschaft eines regionalen Netzwerks ist die räumliche Agglomeration der dem Netzwerk angehörenden Unternehmen.⁹² Es handelt sich um rechtlich selbstständige Unternehmen, die sich in Industrieregionen zusammenfinden und in unternehmens-übergreifender Zusammenarbeit hochspezialisierte und komplexe Produkte herstellen. Als Standardbeispiele werden Netzwerke in der Region Emilia Romagna in Italien oder im Silicon Valley in den USA genannt.⁹³ Regionale Netzwerke sind auch in der Nähe von Universitäten und Forschungseinrichtungen zu beobachten. Es kommt oft zu Neu- bzw. Ausgründungen von Unternehmen aus den Forschungsinstitutionen. Die neu gegründeten Unternehmen können zumindest in der Gründungs- und Startphase beispielsweise durch Know-how oder durch Nutzungsüberlassung von teurer Laborausstattung von der räumlichen Nähe zum Mutterinstitut profitieren.⁹⁴ Diese Unternehmen sind rechtlich selbstständig, wirtschaftlich aber partiell abhängig und deshalb als netzwerktypisch zu klassifizieren. Neben der räumlichen Nähe der Netzwerkunternehmen wird oft betont, dass in der Regel kleine und mittlere Unternehmen (KMU) in einem regionalen Netzwerk zusammenarbeiten.⁹⁵ Regionale Netzwerke weisen keine strategische Führung auf und sind ausgeprägt polyzentrisch organisiert.⁹⁶ Es zeigt sich jedoch, dass sich regionale Netzwerke durchaus in Richtung eines strategischen Netzwerks, bei dem ein fokales Unternehmen die zentrale Stellung einnimmt, entwickeln können.⁹⁷

Fasst man zusammen, dann stellen Unternehmensnetzwerke eine weitere Form der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit neben den klassischen Kooperationsformen dar. Virtuelle Unternehmen, Strategische Netzwerke, Strategische Allianzen und Regionale Netzwerke sind dabei spezielle Ausprägungsformen von Unternehmensnetzwerken, können in ihrer Wirkung aber durchaus als Gelegenheitsgesellschaft, Interessengemeinschaft, Kartell oder Gemeinschaftsunternehmen auftreten.

⁹² Vgl. Corsten, Hans (Unternehmensnetzwerke, 2001), S. 6.

⁹³ Vgl. Sydow, Jörg (Netzwerkorganisation, 1995), S. 630; Dörsam, Pia/Icks Anette (Regionales Netzwerk, 1997), S. 11 ff. !!!mehr

⁹⁴ Vgl. Burkhardt, Thomas/Lohmann, Karl/Marowsky, Gerd/et al. (Neugründungen, 1999), S. 13.

⁹⁵ Vgl. Dörsam, Pia/Icks Anette (Regionales Netzwerk, 1997), S. 9.

⁹⁶ Vgl. Sydow, Jörg (Netzwerkorganisation, 1995), S. 630.

⁹⁷ Vgl. Corsten, Hans (Supply Chain Management, 2001), S. 23.

II. Finanzwirtschaftlich relevante Merkmale von Unternehmensnetzwerken

1. Zwei-Ebenen-Modell

Wie bereits erwähnt, konnte sich in der Betriebswirtschaftslehre noch keine eindeutige Definition für Unternehmensnetzwerke durchsetzen. Auch wird im Gebiet der Finanzwirtschaft das Phänomen Unternehmensnetzwerk selten thematisiert. Indiz dafür ist, dass in der finanzwirtschaftlichen Standardliteratur Unternehmensnetzwerke (bis jetzt) nicht explizit betrachtet werden.⁹⁸ Deshalb wird hier der Versuch unternommen, aufbauend auf dem Begriffsverständnis aus Abschnitt A.I.1. und A.I.2., die unter Finanzierungsgesichtspunkten wesentlichen Merkmale von Unternehmensnetzwerken herauszuarbeiten. Es gibt bereits eine Vielzahl von Autoren, die Unternehmensnetzwerke und v. a. die Beziehungen der Unternehmen zueinander typologisiert haben.⁹⁹ Dies führt zu einer großen Menge angewandeter Unterscheidungskriterien. Die Unterscheidungskriterien sind dabei oft aus organisationswissenschaftlicher Perspektive ausgewählt. Insbesondere aus finanzwirtschaftlicher Perspektive steht die Identifikation der relevanten Merkmale von Unternehmensnetzwerken noch aus.

Mit dem Ziel, den heterogenen Begriff Unternehmensnetzwerk wissenschaftlich besser zugänglich zu machen, wird das „Begriffswirrwarr“ nach logischen Gesichtspunkten systematisiert. Mit der systematischen Ordnung eines Untersuchungsgegenstandes ist verbunden mit der besseren Übersicht, gleichzeitig ein Erkenntnisgewinn zu erzielen.¹⁰⁰ Es wird aber bewusst darauf verzichtet, eine aus der Heterogenität der realen Erscheinungsformen überschneidungsfreie Klassifizierung der Merkmale von Unternehmensnetzwerken zu entwickeln, denn die in der Ökonomie zu beobachtenden Realtypen setzen sich aus Merkmalskombinationen der im Folgenden beschriebenen Ausprägungen zusammen.¹⁰¹ Zudem sind einzelne Merkmale direkt voneinander abhängig.

Wie bereits deutlich wurde, lässt sich das abstrakte Phänomen Unternehmensnetzwerk anhand der Charakteristik der Knoten und anhand der Charakteristik der Beziehungen der Knoten

⁹⁸ Siehe z. B.: Perridon, Louis/Steiner, Manfred (Finanzwirtschaft, 2003); Busse, Franz-Joseph (Grundlagen Finanzwirtschaft, 2003); Wöhe, Günter/Bilstein, Jürgen (Unternehmensfinanzierung, 2002); Schäfer, Henry (Unternehmensfinanzierung, 2002); Eilenberger, Guido (Betriebliche Finanzwirtschaft, 2003); Jahrmann, Fritz-Ulrich (Finanzierung, 2003); Gerke, Wolfgang/Bank, Matthias (Finanzierungsentscheidungen, 2003).

⁹⁹ Vgl. Sydow, Jörg (Strategisches Netzwerk, 1992), S. 85; Corsten, Hans (Supply Chain Management, 2001), S. 28; Corsten, Hans (Unternehmensnetzwerke, 2001), S. 7; Beck, Thilo C. (Coopetition, 1998), S. 272; Borchert, Margret/Urspruch, Thekla (Unternehmensnetzwerke, 2003), S. 23 ff.; Ahlert, Dieter/Evanschitzky Heiner (Dienstleistungsnetzwerke, 2003), S. 36 ff.; Evers, Michael (Mittelständische Unternehmensnetzwerke, 1998), S. 41.

¹⁰⁰ Vgl. Wöhe, Günter (Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 2002), S. 23; Schierenbeck, Henner (Grundzüge, 2003), S. 27 ff..

¹⁰¹ Vgl. Corsten, Hans (Supply Chain Management, 2001), S. 44.

zueinander detaillierter erfassen. Damit ergeben sich zwei Betrachtungsebenen, die in einem Zwei-Ebenen-Modell dargestellt werden können (s. Abbildung 3).

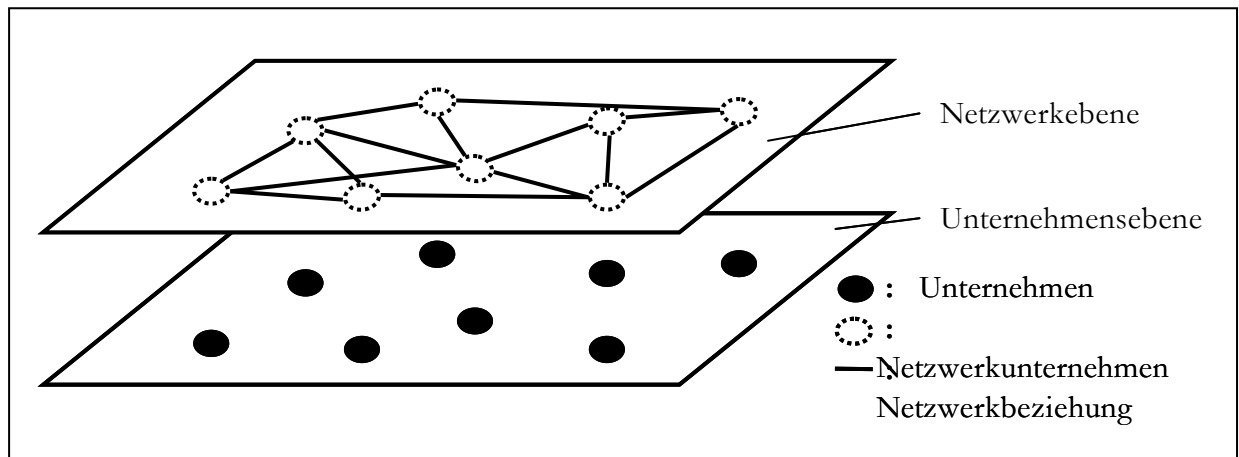


Abbildung 3: Zwei-Ebenen-Modell

Die tiefere Ebene wird hier als Unternehmensebene bezeichnet. Die Unternehmensebene umfasst alle Merkmale der am Unternehmensnetzwerk beteiligten Unternehmen. Beispielsweise sind dies die Unternehmensgröße und die Rechtsform. Die der Unternehmensebene übergeordnete Ebene wird als Netzwerkebene bezeichnet. Die Netzwerkebene umfasst die Charakteristik und Merkmale der Beziehungen der Unternehmen zueinander, sowie das Unternehmensnetzwerk als Ganzes. Sie ist direkt mit der Unternehmensebene verbunden. Neben vielen anderen sind z. B. die geographische Ausdehnung, die Anzahl der am Netzwerk beteiligten Unternehmen und die Stabilität der Beziehungen, Merkmale der Netzwerkebene.

Die explizite Einführung der Netzwerkebene begründet sich in den netzwerktypischen Austauschbeziehungen, die enger als ein marktförmiger Tausch, gleichzeitig aber lockerer als unternehmensinterne hierarchische Beziehungen ausgestaltet sind. Dies hat zur Folge, dass die Grenzen der einzelnen Unternehmen verschwimmen und die präzise Abgrenzung der Unternehmen zu ihrer Umwelt (bzw. dem Markt) zunehmend schwieriger wird.¹⁰² Um der Entgrenzung der Unternehmen gerecht zu werden, bietet sich die Einführung der Netzwerkebene an, um möglichst alle Netzwerkeffekte erfassen, beschreiben und analysieren zu können. Die Netzwerkebene ist zudem hilfreich, wenn davon ausgegangen wird, dass nicht immer alle am Netzwerk beteiligten Unternehmen an der konkreten Auftragserfüllung mitarbeiten. Interpretiert man die Netzwerkebene in diesem Sinne, dann besteht das Unternehmensnetzwerk aus allen in der Unternehmensebene vorhandenen Unternehmen die Verbindungen zwischen diesen Unternehmen können aber inaktiv sein. Im Zuge einer kooperativen Auftragser-

¹⁰² Vgl. Picot, Arnold/Reichwald, Ralf/Wigand, Rolf T. (Grenzenlose Unternehmung, 2003), S. 289.

füllung können die Beziehungen bedarfsabhängig aktiviert werden. Durch die Aktivierung der Beziehung findet die „Erhebung“ in die Netzwerkebene statt.

2. Finanzwirtschaftlich relevante Merkmale der Unternehmensebene

Bei den Knoten eines Unternehmensnetzwerks handelt es sich, wie oben bereits erwähnt, um Unternehmen. Unternehmen sind nach verschiedenen Kriterien typologierbar: Nach Wirtschaftszweigen, d. h. nach Branchen (z. B. Land- und Forstwirtschaft, Handwerk bzw. Bau, Handel, Banken, etc.), nach der Art der erstellten Leistung, (Sach- oder Dienstleistungsunternehmen), nach der Art der Leistungserstellung (Fertigungsprinzipien, Fertigungsarten), nach dem vorherrschenden Produktionsfaktor (arbeitsintensive, anlagenintensive oder materialintensive Unternehmen), nach ihrer Größe (Klein-, Mittel-, Großunternehmen), nach der Standortabhängigkeit (rohstoff-, energie-, arbeitskraft-, absatzabhängige Unternehmen), nach der Beweglichkeit (unbewegliche, halbbewegliche, Wanderunternehmen), sowie nach ihrer Rechtsform (Einzelunternehmen, Personengesellschaft, Kapitalgesellschaft, u. a.).¹⁰³

Aus Sicht der Finanzwirtschaft sind v. a. die *Rechtsform* und die *Unternehmensgröße* die entscheidenden Merkmale. Beide Kriterien hängen unmittelbar mit den Finanzierungsmöglichkeiten der einzelnen Netzwerkunternehmen und des gesamten Unternehmensnetzwerks zusammen. Für größere Kapitalgesellschaften ist es einfacher, zusätzliches Kapital über einen geregelten Kapitalmarkt zu akquirieren.¹⁰⁴ So steht beispielsweise einer großen Aktiengesellschaft das Instrument eines Börsengangs zur Verfügung, einer kleinen Personengesellschaft oder kleinen Kapitalgesellschaft dagegen nicht. Über eine Aktienemission ist eine Verbesserung der Eigenkapitalausstattung möglich. Kleinen Unternehmen bleibt der Zugang zu diesem Kapitalmarkt aufgrund zu geringer Größe verwehrt.¹⁰⁵ Sie erfüllen regelmäßig nicht die Bedingungen, die für einen Börsengang erforderlich sind. Sie besitzen oft nicht die notwendige Kapitalmasse und sind beispielsweise nicht in der Lage, die umfangreichen Publizitätspflichten zu leisten. Personengesellschaften sind folglich in erster Linie auf Innenfinanzierung, genauer auf die Selbstfinanzierung über den Weg der Gewinnthesaurierung¹⁰⁶ und auf die Außenfinanzierung in Form der Kreditfinanzierung angewiesen.¹⁰⁷

¹⁰³ Vgl. Wöhe, Günter (Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 2002), S. 14 ff.

¹⁰⁴ Vgl. Eilenberger, Guido (Betriebliche Finanzwirtschaft, 2003), S. 82, sowie S. 277; Bernet, Beat/Denk, Christoph L. (Finanzierungsmodelle, 2000), S. 23; Perridon, Louis/Steiner, Manfred (Finanzwirtschaft, 2003), S. 360; Schäfer, Henry (Unternehmensfinanzen, 2002), S. 140.

¹⁰⁵ Vgl. Präsich, Joachim/Schikorra, Uwe/Ludwig, Eberhard (Finanzmanagement, 2003), S. 85.

¹⁰⁶ Vgl. Wöhe, Günter (Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 2002), S. 285.

¹⁰⁷ Vgl. Eilenberger, Guido (Betriebliche Finanzwirtschaft, 2003), S. 82, S. 277.

Die Unternehmensgröße und die Rechtsform stehen in engem Zusammenhang zueinander. Eine einzelne Person ist regelmäßig nicht bereit bzw. nicht in der Lage, das Haftungsrisiko eines Großunternehmens alleine zu tragen. Um die Haftung (zumindest weitgehend) vom Privatvermögen abzukoppeln, wird eine Kapitalgesellschaft gegründet. Neben dem Haftungsrisiko sind zusätzlich entstehende Finanzierungsalternativen (z. B. bessere Finanzierungsmöglichkeiten mit Eigen- und Fremdkapital, höhere Flexibilität bei der Änderung der Beteiligungsverhältnisse, umfangreichere Bilanzierungsinstrumente bzw. Bewertungswahlrechte) Motive für die Gründung einer Kapitalgesellschaft.¹⁰⁸ Somit stehen nicht nur Unternehmensgröße und Rechtsform, sondern auch Unternehmensgröße, Rechtsform und die Finanzierungsmöglichkeiten in engem Zusammenhang. Deutlich wird dies beispielsweise im Bereich der Besteuerung. Die Rechtsform hat (zumindest in der Entscheidung zwischen Personen- oder Kapitalgesellschaft) unmittelbare Auswirkungen auf die Steuerbelastung und damit direkt auf das Finanzierungspotenzial der Unternehmen.¹⁰⁹ Die Gewinne von Personengesellschaften werden, unabhängig davon ob sie in den Unternehmen bleiben oder ausgeschüttet werden, dem privaten Einkommen der Eigentümer bzw. Gesellschafter zugerechnet.¹¹⁰ Für diese Gewinne ist folglich der progressive Tarif der Einkommenssteuer relevant. Gewinne von Kapitalgesellschaften sind dagegen auf Unternehmensseite körperschaftssteuerpflichtig. Hier ist aus Sicht der Unternehmen der konstante Körperschaftssteuersatz maßgebend. Aus steuerlicher Perspektive wird die Wahl der steueroptimalen Rechtsform angestrebt, um dem Unternehmen über Steuervorteile zusätzliche Finanzierungsspielräume zu eröffnen. Die Finanzierungsentscheidungen müssen deshalb auch unter steuerlichen Gesichtspunkten optimiert werden.¹¹¹ Besonders relevant ist in diesem Zusammenhang die Entscheidung zwischen Eigen- oder Fremdfinanzierung.

Ein weiterer Beleg für die Bedeutung des Kriteriums Unternehmensgröße bei der Finanzierung ist bei der Akquisition von Fremdkapital spürbar. Allgemein entstehen für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) wachsende Schwierigkeiten ausreichend Fremdkapital zu vertretbaren Kapitalkosten zu beschaffen. Dieser Umstand basiert in jüngster Vergangenheit v. a. auf der angespannten Ertragslage und der daraus resultierenden restriktiveren Kreditvergabe-

¹⁰⁸ Vgl. Wöhe, Günter (Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 2002), S. 269.

¹⁰⁹ Vgl. Kußmaul, Heinz (Steuerlehre, 2003), S. 431 ff.; Perridon, Louis/Steiner, Manfred (Finanzwirtschaft, 2003), S. 357.

¹¹⁰ Vgl. Kußmaul, Heinz (Steuerlehre, 2003), S. 279; Perridon, Louis/Steiner, Manfred (Finanzwirtschaft, 2003), S. 358.

¹¹¹ Vgl. Bieg, Hartmut (Besteuerung, 1988), S. 538 ff.; Bieg, Hartmut (Außenfinanzierungsentscheidungen, 1997), S. 175 ff..

politik der Banken.¹¹² Auf die Finanzierung der Unternehmen hat dies unmittelbare Auswirkungen, da eine starke Bankabhängigkeit der KMU zu beobachten ist.¹¹³ Gerade deshalb sind KMU vermehrt auf alternative Finanzierungsinstrumente angewiesen.¹¹⁴ Im Rahmen dieser Arbeit muss deshalb geklärt werden, inwieweit Unternehmensnetzwerke zur Überwindung der Finanzierungsprobleme beitragen können, d. h. ob sich über die Bildung eines Unternehmensnetzwerks zusätzliche Finanzierungspotenziale ergeben.

Wird das bisher Gesagte zusammengefasst, dann sind aus finanzwirtschaftlicher Perspektive die Unternehmensgröße und die Rechtsform die entscheidenden Merkmale auf Unternehmensebene. Die in diesem Kontext wichtigen Rechtsformen sind einteilbar in: Einzelunternehmen, Personengesellschaften und Kapitalgesellschaften. Personengesellschaften sind weiter unterteilbar in Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR), offene Handelsgesellschaft (OHG) und Kommanditgesellschaft (KG). Kapitalgesellschaften sind unterteilbar in Aktiengesellschaft (AG), Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) und Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA). Daneben sind noch Kombinationen aus Personen- und Kapitalgesellschaften wie z. B. die GmbH & Co. KG finanzwirtschaftlich relevant. Neben den Kapitalgesellschaften, gibt es noch Körperschaften wie Genossenschaften und Vereine. Für grenzüberschreitende Unternehmensnetzwerke ist daneben die Rechtsform Europäische wirtschaftliche Interessenvereinigung (EWIV) geeignet. Diese Rechtsform wurde von der Europäischen Gemeinschaft zur Förderung des Europäischen Binnenmarktes geschaffen. Die EWIV ist eine juristische Person, kann Träger von Rechten und Pflichten sein, ihre Gesellschafter haften uneingeschränkt gesamtschuldnerisch, allerdings nur subsidiär. Zweck der EWIV darf nicht die Gewinnerzielungsabsicht sein, sondern soll darin bestehen die grenzüberschreitende wirtschaftliche Tätigkeit ihrer Mitglieder zu erleichtern.¹¹⁵

Das Merkmal Unternehmensgröße wird eingeteilt in die Merkmalsausprägungen kleine, mittlere und große Unternehmen. Die Unternehmensgröße kann nach Bilanzsumme, nach Umsatz oder nach Anzahl der Mitarbeiter definiert werden. Für die Größenklassifizierung der Netzwerknoden, wird hier dem Handelsgesetzbuch (HGB) gefolgt. Das HGB definiert kleine, mittlere und große Kapitalgesellschaften nach den in Abbildung 4

¹¹² Vgl. Steiner, Manfred/Mader, Wolfgang/Starbatty, Nikolaus (Aktuelle Entwicklungen, 2003), S. 516.

¹¹³ Vgl. Siemens Financial Services/FAZ Institut (Futurepanel Studie, 2003), S. 25.

¹¹⁴ Vgl. Steiner, Manfred/Mader, Wolfgang/Starbatty, Nikolaus (Aktuelle Entwicklungen, 2003), S. 513.

¹¹⁵ Vgl. Abl. L 199 vom 31.07.1985, S. 1-9; EWG Verordnung Nr. 2137/85 v. 25.07.1985; Rose, Gerd (Rechtsformen und Verbindungen, 2001), S. 191.

dargestellten Kriterien. Eine Kapitalgesellschaft gehört nach § 267 HGB der jeweiligen Größenklasse an, sofern zwei der drei gezeigten Merkmale erfüllt sind. Gleiche Einteilung ist auch auf Unternehmen allgemein, d. h. auch auf Personengesellschaften anwendbar. Der Großteil der Personengesellschaften fällt damit in die Klasse der kleinen Unternehmen.

Größenklasse \ Merkmal	Bilanzsumme (in Mio. EUR)	Umsatz (in Mio. EUR)	Anzahl Arbeitnehmer
Kleine Unternehmen	≤ 3,438	≤ 6,875	≤ 50
Mittelgroße Unternehmen	3,438 bis 13,75	6,875 bis 27,5	51 bis 250
Große Unternehmen	> 13,75	> 27,5	> 250

Abbildung 4: Größenklassen von Kapitalgesellschaften nach HGB¹¹⁶

An dieser Stelle und mit dieser Klassifizierung findet noch keine Aussage über die Größe des Unternehmensnetzwerks als Ganzes statt, es kann lediglich eine Aussage über die Größe der am Unternehmensnetzwerk beteiligten Unternehmen getroffen werden.

3. Finanzwirtschaftlich relevante Merkmale der Netzwerkebene

Viele der in der Literatur genannten Merkmale von Unternehmensnetzwerken lassen sich in das allgemeine Merkmal „räumliche Netzwerkdimensionen und Form“ einordnen:

Nach dem Grad der *geographischen Ausdehnung* lassen sich regionale, nationale und internationale Unternehmensnetzwerke unterscheiden.¹¹⁷ Zum einen kann dieser Ausdehnungsgrad auf die geographische Verteilung der Standorte der Netzwerkunternehmen bezogen werden, zum anderen ist die Einordnung nach geographischer Ausdehnung des Absatzmarktes, d. h. nach Marktabdeckung denkbar.

Die räumliche Ausdehnung ist zusätzlich in gewissem Maß abhängig von der *Anzahl der Netzwerkpartner*. Generell lassen sich Unternehmensnetzwerke mit wenigen (aber mindestens drei) und Unternehmensnetzwerke mit vielen Partnern unterscheiden. Die Unterscheidung in „wenig“ und „viel“ Partner ist aber unglücklich gewählt, da der Übergang von „wenig“ zu „viel“ subjektiv ist. Präziser ist die Verwendung von numerischen Werten, d. h. natürlichen Zahlen.

Die Anzahl der beteiligten Unternehmen ist dazu von der *Offenheit* bzw. *Geschlossenheit der Netzwerkgrenzen* abhängig. In diesem Zusammenhang wird zwischen offenen und geschlossenen Unternehmensnetzwerken unterschieden. Offenheit der Netzwerkgrenzen bedeutet, dass

¹¹⁶ Vgl. § 267 HGB.

¹¹⁷ Vgl. Evers, Michael (Mittelständische Unternehmensnetzwerke, 1998), S. 48; Ahlert, Dieter/Evanschitzky Heiner (Dienstleistungsnetzwerke, 2003), S. 45

neue Unternehmen zum bestehenden Unternehmensnetzwerk ohne Zugangsbeschränkung (auch z. B. auftragspezifisch, im Sinne eines dynamischen Gebildes) hinzukommen können. Bei geschlossenen Unternehmensnetzwerken ist dies ohne konkrete Zulassung bzw. Eintrittserlaubnis nicht möglich. Das geschlossene Unternehmensnetzwerk besteht aus einem fest definierten Kreis von Unternehmen. Die Aufnahme eines neuen Teilnehmers erfordert die explizite Zulassung durch eine Institution oder ein Gremium der bereits verbundenen Unternehmen.¹¹⁸ Zudem können bei geschlossenen Netzwerken bestimmte Einstiegshürden (z. B. in Form eines Mitgliedsbeitrages oder einer Kapitalbeteiligung) existieren.

Für finanzwirtschaftliche Fragestellungen ist neben der Unternehmensgröße auf Unternehmensebene, *die Größe des Unternehmensnetzwerks auf Netzwerkebene* ein entscheidendes Merkmal. Oft wird die Größe eines Unternehmensnetzwerks nur anhand der Anzahl der Netzwerkunternehmen definiert.¹¹⁹ Teilweise kommt zur Anzahl der Netzwerkunternehmen noch der Umsatz hinzu.¹²⁰ Genaue Klassengrenzen werden dabei aber nicht gezogen. Für die genauere Klassifizierung der Größe von Unternehmensnetzwerken bietet sich die Verwendung der gleichen Merkmale wie bei der Klassifizierung der einzelnen Netzwerkknoten an. Allerdings wird vorgeschlagen, zur Klassifizierung des gesamten Unternehmensnetzwerks in kleine, mittlere und große Unternehmensnetzwerke, die Anzahl der beteiligten Netzwerkunternehmen mit der jeweiligen Merkmalsausprägung der Abbildung 4 zu multiplizieren. Damit ist nicht nur die individuelle Bilanzsumme, der Umsatz und die Anzahl der Arbeitnehmer der beteiligten Unternehmen an sich maßgebend, sondern die kumulierte Bilanzsumme, der kumulierte Umsatz und die Gesamtanzahl der Mitarbeiter des gesamten Unternehmensnetzwerks. Es ergibt sich die in Abbildung 5 dargestellte Klassifizierung.

¹¹⁸ Vgl. Herchenhein, Nicola/Weinhardt, Christoph (Offene vs. Geschlossene Netzwerke, 2003), S. 291.

¹¹⁹ Vgl. Borchert, Margret/Urspruch, Thekla (Unternehmensnetzwerke, 2003), S. 29.

¹²⁰ Vgl. Evers, Michael (Mittelständische Unternehmensnetzwerke, 1998), S. 44 ff.; Sydow, Jörg (Strategisches Netzwerk, 1992), S. 83;

Größenklasse \ Merkmal	Anzahl der NU (X>2)	Kumulierte Bilanzsumme (in Mio. EUR)	Kumulierter Umsatz (in Mio. EUR)	Gesamtanzahl Arbeitnehmer
Kleines Unternehmensnetzwerk	X	$\leq X * 3,438$	$\leq X * 6,875$	$\leq X * 50$
Mittelgroßes Unternehmensnetzwerk	X	X * 3,438 bis X * 13,75	X * 6,875 bis X * 27,5	X * 51 bis X * 250
Großes Unternehmensnetzwerk	X	$> X * 13,75$	$> X * 27,5$	$> X * 250$

Abbildung 5: Größenklassen von Unternehmensnetzwerken

Für die Einordnung des Unternehmensnetzwerks in die entsprechende Größenklasse müssen auch hier mindestens zwei der drei Merkmale erfüllt sein. Damit können einem großen Unternehmensnetzwerk durchaus auch kleine Unternehmen angehören, sofern die Kriterien aus Abbildung 5 erfüllt bleiben. Kleinere Bilanzsummen, Minderumsätze und weniger Arbeitnehmer von kleinen Netzwerkunternehmen können bei dieser Klassifizierung durch größere Netzwerkunternehmen ausgeglichen werden. Bei dieser Einteilung der Unternehmensnetzwerke in Größenklassen findet also eine netzwerkübergreifende Verrechnung der Merkmale statt.

Bei der Größenklassifizierung nach dieser Vorgehensweise bleibt kritisch anzumerken, dass keine Unterscheidung zwischen netzwerkabhängigen (d. h. Umsatz durch Netzwerk, Bilanzauswirkungen des Netzwerks und Anzahl der über das Netzwerk beschäftigten Arbeitnehmer) und netzwerkunabhängigen (im Sinne von Umsatz, Bilanzsumme und Anzahl der Arbeitnehmer, die auch ohne Netzwerk beschäftigt sind) durchgeführt wird. Allerdings ist im Verständnis des hier angewendeten Netzwerkbegriffs, bei dem rechtlich selbstständige Unternehmen zusammenarbeiten, das Unternehmensnetzwerk im Normalfall nicht als eigene übergeordnete Organisation mit eigener Rechtspersönlichkeit zu sehen. Vielmehr konstituiert sich das Netzwerk aus den Beziehungen der weitgehend unabhängigen Unternehmen. Dieser Auffassung folgend werden auf Netzwerkebene keine Arbeitnehmer beschäftigt, kein Umsatz getätigt und auch keine Bilanz erstellt. Das Unternehmensnetzwerk führt (unter Annahme des positiven Falles) lediglich zu Zusatzumsätzen, zu positiven Bilanzauswirkungen und zu zusätzlich beschäftigten Arbeitnehmern auf Unternehmensebene. Zudem wird es in der Praxis äußerst schwer fallen, präzise zwischen netzwerkunabhängigen und netzwerkabhängigen Auswirkungen zu differenzieren.

Eine weitere räumliche Dimension bezieht sich auf die *Wertschöpfungsstufen* der beteiligten Netzwerkunternehmen. Nach den beteiligten Wertschöpfungsstufen sind vertikale, horizontale

und laterale (bzw. diagonale)¹²¹ Unternehmensnetzwerke unterscheidbar.¹²² Vertikale Unternehmensnetzwerke sind durch in der Wertschöpfungskette aufeinander folgende Unternehmen gekennzeichnet. Sie stellen oft Supply-Chains aus Lieferanten-Abnehmer Beziehungen dar, wobei nicht nur lineare (im Sinne einer einzelnen Kette), sondern speziell netzwerkartige (im Sinne einer verzweigten Kette) Beziehungen denkbar sind.¹²³ Bei horizontalen Unternehmensnetzwerken arbeiten Unternehmen der gleichen Wertschöpfungsstufe netzwerkartig zusammen. Bei lateralen Unternehmensnetzwerken sind sowohl Unternehmen die auf unterschiedlicher, als auch Unternehmen die auf gleicher Wertschöpfungsstufe angesiedelt sind beteiligt. Daneben können die Beziehungen der Unternehmen untereinander verschiedene Unternehmensbereiche betreffen. Es besteht die Möglichkeit der Netzwerkbildung in der Forschung und Entwicklung (F&E), Beschaffung, Produktion, Marketing und Vertrieb, Personalbereich und in dem hier im Mittelpunkt stehenden Finanzbereich.¹²⁴ Für den Finanzbereich gilt zu untersuchen, welche finanzwirtschaftlichen Funktionen kooperativ ausgeführt werden können und welche besser individuell bei den einzelnen Unternehmen verbleiben sollten.

Weitere Ausprägungsdimensionen von Unternehmensnetzwerken lassen sich unter dem Kriterium „*Stabilität der Beziehungen*“ subsumieren:

Grundsätzlich lassen sich stabile von instabilen (bzw. dynamischen)¹²⁵ Unternehmensnetzwerken unterscheiden.¹²⁶ Für die Finanzierung in Unternehmensnetzwerken sind v. a. die stabilen Unternehmensnetzwerke interessant. Die Stabilität der Beziehungen und die Finanzierungsmöglichkeiten über die Unternehmensebene hinaus, stehen in engem Zusammenhang. Eine die einzelnen Netzwerkunternehmen übergreifende Finanzierung des Netzwerks, d. h. eine Finanzierung auf Netzwerkebene macht nur Sinn, sofern die Beziehungen im Unternehmensnetzwerk ein hohes Maß an Stabilität, d. h. Kontinuität und Stetigkeit aufweisen. Nach dieser Auffassung ist die Stabilität sozusagen Voraussetzung für die Finanzierung in Unternehmensnetzwerken, da nur bei stabilen Netzwerken eine unternehmensübergreifende Finanzierung ökonomisch zielführend ist. Andererseits kann die Finanzierung in Unternehmensnetzwerken die Stabilität des gesamten Netzwerks beeinflussen. Sobald durch die beteiligten

¹²¹ Vgl. Evers, Michael (Mittelständische Unternehmensnetzwerke, 1998), S. 47

¹²² Vgl. Schäfer, Henry (Strategische Allianz, 1994), S. 688

¹²³ Vgl. Corsten, Hans (Supply Chain Management, 2001), S. 92

¹²⁴ Vgl. Zentes, Joachim/Swoboda, Bernd/Morschett, Dirk (Metaanalyse, 2003), S. 23 ff..

¹²⁵ Vgl. Ahlert, Dieter/Evanschitzky Heiner (Dienstleistungsnetzwerke, 2003), S. 39; Jahns, Christopher (Lexikon, 2004), S. 686.

¹²⁶ Vgl. Corsten, Hans (Supply Chain Management, 2001), S. 28; Rautenstrauch, Thomas/Generotzky, Lars/Bigalke, Tim (Kooperationen und Netzwerke, 2003), S. 23.

Unternehmen die knappe Ressource Finanzmittel auf Netzwerkebene eingesetzt wird, ist anzunehmen, dass die gemeinsamen Aktivitäten genauer in den Blickpunkt rücken. Durch die unternehmensübergreifende Finanzierung in Unternehmensnetzwerken entsteht ein gemeinsames wirtschaftliches Interesse. Gemeinsame Interessen führen zu Abhängigkeiten und damit zur Stabilität des Gesamtsystems.

Als weiteres Stabilitätskriterium muss die *zeitliche Existenzdauer* des Unternehmensnetzwerks untersucht werden. Dabei ist die Existenz des Netzwerks insgesamt von der Dauer der Mitgliedschaft des einzelnen Unternehmens im Netzwerk voneinander abgrenzbar. Generell kann zwischen befristeten und unbefristeten Netzwerken unterschieden werden. Die befristeten Netzwerke lassen sich weiter in kurz-, mittel-, und langfristige Netzwerke einteilen.¹²⁷ Die Dauer der Mitgliedschaft der einzelnen Unternehmen ist zudem abhängig von der bereits erörterten Offenheit bzw. Geschlossenheit der Netzwerkgrenzen. Wird die Existenzdauer des Unternehmensnetzwerks betrachtet, dann eröffnen sich v. a. für ex ante mittel- bis langfristig und unbefristet angelegte Unternehmensnetzwerke sinnvolle unternehmensübergreifende Finanzierungsmöglichkeiten.

Auch die Stabilität des gesamten Netzwerks beruht oft auf gegenseitigem Vertrauen. Gegenseitiges Vertrauen kann bei wachsender Größe und zunehmenden finanziellen Risiken durch Verträge komplementiert aber auch substituiert werden. Als weiteres Stabilitätsmerkmal auf Netzwerkebene ist deshalb der *Formalisierungsgrad* zu nennen. Er beschreibt den Umfang und die Ausgestaltungsdetails der vertraglich bindenden Regeln im Netzwerk. Der Formalisierungsgrad kann beliebige Ausprägungen im Kontinuum zwischen den beiden Extremen vollständig informales und vollständig formales Unternehmensnetzwerk annehmen. In der unternehmerischen Praxis ergeben sich stets Mischformen, die formale und informale Elemente kombinieren.¹²⁸

Eines im Rahmen der finanzwirtschaftlichen Analyse von Unternehmensnetzwerken genauer zu untersuchendes Stabilitätsmerkmal ist der *Grad der Kapitalverflechtung* zwischen den Netzwerkunternehmen. Ein höherer Grad an gegenseitiger Kapitalverflechtung kann als Ausdruck der Stabilität und Verbindlichkeit des Unternehmensnetzwerks gewertet werden.¹²⁹ In diesem Zusammenhang ist allerdings die genaue Abgrenzung von Unternehmensnetzwerken zu anderen Formen der Unternehmensverbindungen, v. a. zu Konzentrationsformen, notwen-

¹²⁷ Vgl. Rautenstrauch, Thomas/Generotzky, Lars/Bigalke, Tim (Kooperationen und Netzwerke, 2003), S. 23; Hagenhoff, Svenja (Kooperationsformen, 2004), S. 16.

¹²⁸ Vgl. Evers, Michael (Mittelständische Unternehmensnetzwerke, 1998), S. 55.

¹²⁹ Vgl. Evers, Michael (Mittelständische Unternehmensnetzwerke, 1998), S. 56.

dig. Ist der Grad der Kapitalbeteiligung zu hoch, dann verliert das Netzwerkunternehmen seine wirtschaftliche Selbstständigkeit. Die Anteilseigner gewinnen mit wachsender Kapitalbeteiligungsquote i. d. R. steigenden Einfluss auf die Geschäftspolitik und -strategie des Unternehmens. Bei der Unterordnung unter eine einheitliche Leitung und dem damit verbundenen Verlust der wirtschaftlichen Selbstständigkeit, wird i. A. von einer Konzentration nicht mehr von einer Kooperation gesprochen.¹³⁰ Bleibt bei diesem Vorgang die rechtliche Selbstständigkeit der Unternehmen erhalten, handelt es sich um eine Akquisition. Wird neben der wirtschaftlichen noch die rechtliche Selbstständigkeit aufgegeben wird von einer Fusion (Verschmelzung) gesprochen.¹³¹

Da Unternehmensnetzwerke per Definition aus rechtlich und weitgehend auch wirtschaftlich selbstständigen Unternehmen bestehen, ist der Grad der Kapitalverflechtung ein entscheidendes Merkmal. Der Grad der kapitalmäßigen Verflechtung wird anhand von Beteiligungsquoten ausgedrückt (s. Abbildung 6). Demnach wird zwischen Minderheits-, Sperrminderheits-, Mehrheits-, Dreiviertelmehrheits- und Eingliederungsbeteiligung unterschieden.¹³²

Es ergibt sich die Frage, ab welcher gegenseitigen Beteiligungsquote die Netzwerkunternehmen ihre wirtschaftliche Selbstständigkeit verlieren und es sich in der Konsequenz nicht mehr um ein Unternehmensnetzwerk im eigentlichen Sinne handelt.

In diesem Zusammenhang gibt es verschiedene Sichtweisen. Es existiert die Auffassung, dass der Grad der Kapitalbeteiligung keine Auswirkung auf den Status Unternehmensnetzwerk hat, womit auch alle Konzerne zu Unternehmensnetzwerken zählen.¹³³ Dieser Auffassung wird hier nicht gefolgt.¹³⁴ Um eine Grenze zwischen wirtschaftlicher Selbstständigkeit und wirtschaftlicher Abhängigkeit festzulegen, geht es prinzipiell darum festzustellen, ab welcher Beteiligungsquote ein maßgeblicher Einfluss auf die Geschäftspolitik und Unternehmensstrategie ausgeübt werden kann. Die Festlegung einer solchen „absoluten“ Grenze birgt Risiken, da immer Gegenbeispiele denkbar sind. In der Anwendung bleibt die Möglichkeit den konkreten Einzelfall separat zu prüfen. Trotzdem lassen sich einige allgemeine, als auch konkrete Aussagen bzgl. der wirtschaftlichen Selbstständigkeit, der Beteiligungsquote und dem Status Unternehmensnetzwerk machen.

¹³⁰ Vgl. Wöhe, Günter (Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 2002), S. 303.

¹³¹ Vgl. Schierenbeck, Henner (Grundzüge, 2003), S. 49.

¹³² Vgl. Schierenbeck, Henner (Grundzüge, 2003), S. 50.

¹³³ Vgl. Kaczmarek, Michael/Sonnek, Alexandra/Stüllenberg, Frank (Aufgabenfelder, 2004), S. 2.

¹³⁴ Ausführlich zum Verhältnis von Netzwerken und Konzernen: Sydow, Jörg (Netzwerk und Konzern, 2001), S. 281 ff.

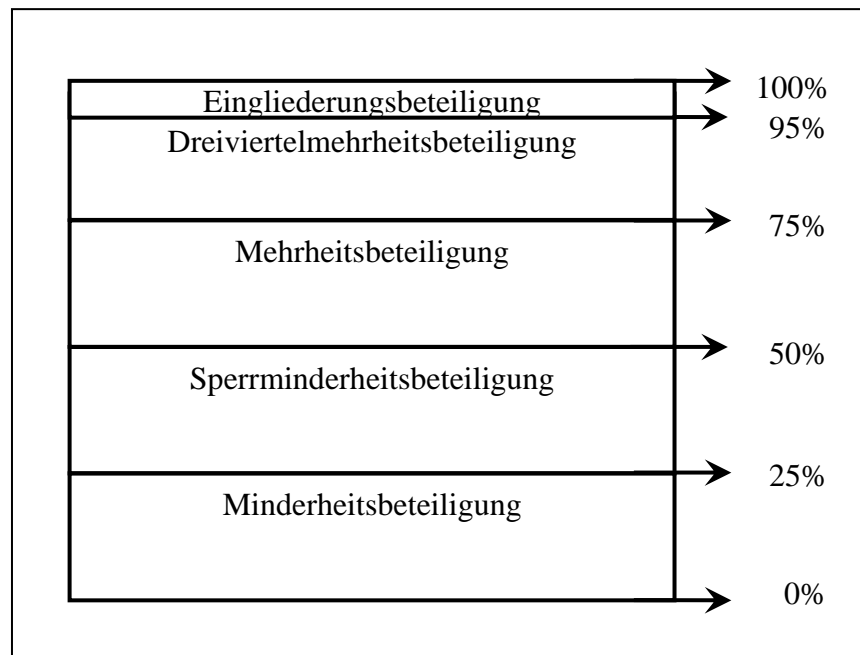


Abbildung 6: Abstufung kapitalmäßiger Verflechtungen (Beteiligungsquoten)¹³⁵

Übersteigen die gegenseitigen Kapitalbeteiligungen 50% des Nominalkapitals, ist von einem Verlust der wirtschaftlichen Selbstständigkeit auszugehen. In diesem Fall handelt es sich nicht mehr um eine Unternehmenskooperation, sondern um eine -konzentration.¹³⁶ Unternehmenskonzentrationen wurden bereits per Definition von Unternehmensnetzwerken abgegrenzt. Außerdem lässt sich feststellen, dass sobald die Beteiligungsquote den Wert von 25% überschreitet, eine Sperrminderheitsbeteiligung (bzw. Sperrminorität) entsteht, mit deren Hilfe auch die Unternehmenspolitik und -strategie beeinflusst werden kann, was nicht unbedingt zum Verlust, zumindest aber zur Einschränkung der wirtschaftlichen Autonomie führt.¹³⁷ Nach § 19 Abs. 1 AktG handelt es sich bei Unternehmen mit gegenseitiger Kapitalbeteiligung die 25% des Nominalkapitals übersteigen, um wechselseitig beteiligte Unternehmen. Nach § 271 Abs. 1 HGB gelten im Zweifel bereits Kapitalverflechtungen, die 20% des Nominalkapitals übersteigen, als wechselseitige Beteiligungen. Auch nach IAS und US-GAAP wird ein maßgeblicher Einfluss ab einem Stimmrechtsanteil von 20% vermutet, diese Vermutung ist allerdings widerlegbar.¹³⁸

Generell lässt sich folgern, dass sobald die gegenseitige Kapitalbeteiligung 25% des Nominalkapitals übersteigt, von einer Einschränkung der wirtschaftlichen Selbstständigkeit und

¹³⁵ Schierenbeck, Henner (Grundzüge, 2003), S. 49.

¹³⁶ Vgl. Nelles, Michael/Oebel, Ginette (Finanzierungsinstrument, 2003), S. 781.

¹³⁷ Vgl. Nelles, Michael/Oebel, Ginette (Finanzierungsinstrument, 2003), S. 783.

¹³⁸ Vgl. Kasperzak, Rainer (Publizität, 2003) S. 56.

damit dem Verlust des Status Unternehmensnetzwerk auszugehen ist. Auch *Theurl* konkretisiert Unternehmensnetzwerke dahingehend, dass Unternehmen mit „keinen oder nur geringen Kapitalverflechtungen“¹³⁹ kooperieren. Die Autonomieeinschränkung ist beispielsweise anhand des Aktiengesetzes belegbar. Bei Aktiengesellschaften können mithilfe von Beteiligungsquoten, die 25% übersteigen, grundlegende Entscheidungen (z. B. Satzungsänderungen,¹⁴⁰ Kapitalerhöhungen,¹⁴¹ Abberufung von Aufsichtsratsmitgliedern¹⁴²) verhindert werden. In diesen Fällen ist das Netzwerkunternehmen nicht mehr wirtschaftlich autonom. Ein weiteres Merkmal, das auf den Verlust des Status Unternehmensnetzwerk hinweist, ist in der gesetzlichen Publizitätspflicht zu sehen. Sobald die verbundenen Unternehmen nach § 290 Abs. 2 HGB verpflichtet sind einen gemeinsamen Konzernjahresabschluss aufzustellen, handelt es sich nicht mehr um ein Unternehmensnetzwerk.

¹³⁹ Theurl, Theresia (Finanzierungsperspektiven, 2002), S. 335.

¹⁴⁰ Vgl. § 179 Abs. 2 AktG

¹⁴¹ Vgl. § 182 Abs. 1 AktG; § 193 Abs. 1 AktG; § 202 Abs. 2; § 221 Abs. 1

¹⁴² Vgl. § 103 Abs. 1 AktG

B. Alternativen der Kapitalaufbringung in Unternehmensnetzwerken

I. Notwendige Anpassung der Systematisierung nach Mittelherkunft

Für die Systematisierung der Formen der Finanzierung sind unterschiedliche Kriterien anwendbar. Wird aus Sicht des einzelnen Unternehmens nach der Quelle der Mittelherkunft gegliedert, dann ist zwischen Außenfinanzierung und Innenfinanzierung zu unterscheiden.¹⁴³

Bei der Außenfinanzierung fließen dem Unternehmen finanzielle Mittel von außen zu. Es handelt sich um unternehmensexterne Finanzmittel, die nicht über den betrieblichen Umsatz- und Leistungsprozess erwirtschaftet werden.¹⁴⁴ Die Außenfinanzierung kann in Form der Beteiligungsfinanzierung (Kapitaleinlagen durch Gesellschafter) als auch in Form der Kreditfinanzierung (Kreditkapital von Gläubigern, inkl. der Kreditsubstitute) erfolgen. Auch bei der Finanzierung über staatliche oder sonstige Subventionen handelt es sich um eine Form der Außenfinanzierung.¹⁴⁵ Die Innenfinanzierung resultiert dagegen aus dem betrieblichen Umsatz- und Leistungsprozess. Dabei ist zwischen der Bildung von zusätzlichem Kapital (Bilanzverlängerung) und der Schaffung von disponiblen Kapital durch Vermögensumschichtungen (Aktivtausch) zu unterscheiden.¹⁴⁶ Entsteht über den Umsatz- und Leistungsprozess durch die Einbehaltung (Thesaurierung) von Gewinnen zusätzliches Kapital, wird im Rahmen der Innenfinanzierung von Selbstfinanzierung gesprochen.¹⁴⁷ Die Innenfinanzierung ist daneben über Abschreibungen sowie (langfristige) Rückstellungen als auch über Vermögensumschichtungen möglich.¹⁴⁸ Die beschriebene Systematisierung nach der Mittelherkunft ist in Abbildung 7 grafisch wiedergegeben. An dieser Systematisierung orientiert sich auch die Gliederung der Abschnitte B.II. und B.III., in Abbildung 7 sind die Querverweise auf entsprechende Textstellen eingetragen.

¹⁴³ Vgl. Perridon, Louis/Steiner, Manfred (Finanzwirtschaft, 2003), S. 355; Busse, Franz-Joseph (Grundlagen Finanzwirtschaft, 2003), S. 63; Eilenberger, Guido (Betriebliche Finanzwirtschaft, 2003), S. 253; Schierenbeck, Henner (Grundzüge, 2003), S. 422; Schäfer, Henry (Unternehmensfinanzen, 2002), S. 21.

¹⁴⁴ Vgl. Wöhe, Günter/Bilstein, Jürgen (Unternehmensfinanzierung, 2002), S. 35.

¹⁴⁵ Vgl. Perridon, Louis/Steiner, Manfred (Finanzwirtschaft, 2003), S. 355.

¹⁴⁶ Vgl. Perridon, Louis/Steiner, Manfred (Finanzwirtschaft, 2003), S. 355 f.; Eilenberger, Guido (Betriebliche Finanzwirtschaft, 2003), S. 326.

¹⁴⁷ Vgl. Schierenbeck, Henner (Grundzüge, 2003), S. 422; Wöhe, Günter/Bilstein, Jürgen (Unternehmensfinanzierung, 2002), S. 349; Perridon, Louis/Steiner, Manfred (Finanzwirtschaft, 2003), S. 357.

¹⁴⁸ Vgl. Schierenbeck, Henner (Grundzüge, 2003), S. 456 f..

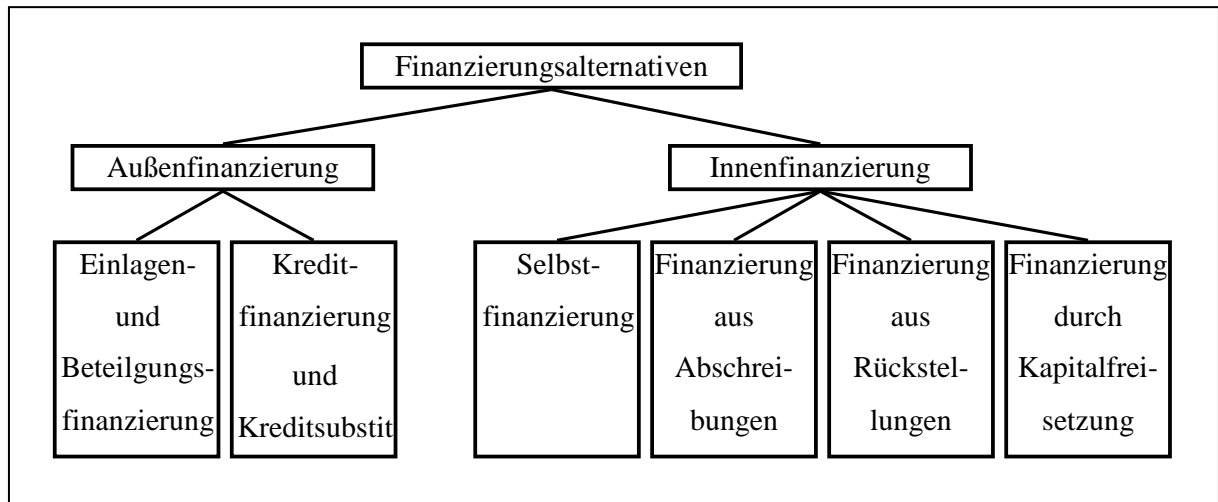


Abbildung 7: Klassische Systematisierung nach Mittelherkunft¹⁴⁹

Bei der Finanzierung in Unternehmensnetzwerken erhält diese in der Finanzwirtschaftslehre übliche Unterscheidung zwischen Außen- und Innenfinanzierung eine zusätzliche Dimension. Dieser Effekt ist auch in Konzernen zu beobachten.¹⁵⁰ Neben der Unterscheidung in unternehmensexterne und -interne Mittelherkunft auf Unternehmensebene, ist unter Einbeziehung der Netzwerkebene eine Unterscheidung in netzwerkexterne und netzwerkinterne Mittelherkunft möglich. Zudem treten neben den Finanzierungsalternativen, die den einzelnen Unternehmen netzwerkunabhängig zur Verfügung stehen, zusätzliche Finanzierungsalternativen innerhalb bzw. mithilfe des Unternehmensnetzwerks auf. Dabei ist zu unterscheiden zwischen Finanzierungsalternativen, die bereits ohne das Unternehmensnetzwerk zur Verfügung stehen und ggf. über das Unternehmensnetzwerk erweitert werden (z. B. bessere Kreditfinanzierungsmöglichkeiten über eine bessere Bonitätseinstufung durch Teilnahme an einem Unternehmensnetzwerk, flexiblere Möglichkeiten zur gegenseitigen Gewährung von Lieferantenkrediten innerhalb einer Zulieferer-Abnehmer-Beziehung im Unternehmensnetzwerk) und neu entstehenden Finanzierungsalternativen (z. B. gemeinsame Finanzierung und Nutzung von Anlagegütern, Erschließung neuer Finanzierungsinstrumente über Bündelung der Kapitalnachfrage), die zusätzlich über das Unternehmensnetzwerk geschaffen werden.

Beim Versuch der Einordnung der erweiterten und zusätzlichen Möglichkeiten in die vorhandene Begriffslogik der Außen- und Innenfinanzierung, ist aus Sicht der einzelnen Netzwerkunternehmen im Bereich der Außenfinanzierung eine Unterscheidung in netzwerkexterne und

¹⁴⁹ Vgl. Perridon, Louis/Steiner, Manfred (Finanzwirtschaft, 2003), S. 356.

¹⁵⁰ Vgl. Schneider, Uwe H. (Grundsätze Konzernfinanzierung, 1998), S. 264; Goder, Ulrich (Konzerninterne Finanzierungsinstrumente, 1999), S. 22; Sperber, Herbert/Sprink, Joachim (Finanzmanagement, 1999), S. 141 ff.; Reinhardt, Michael C. (Außenfinanzierung, 1995), S. 64.

netzwerkinterne Außenfinanzierung möglich (s. Abbildung 8). Diese Unterscheidung ist sinnvoll, um erstens die Quelle der Mittelherkunft eindeutig zu kennzeichnen. Zweitens ist diese Unterscheidung notwendig, da netzwerkintern andere Faktoren (z. B. Konditionen, Publizität, etc.) bedeutsam sind als netzwerkextern. In diesem Zusammenhang wird im Rahmen dieser Arbeit von netzwerkexterner Außenfinanzierung gesprochen, sobald eine netzwerkexterne Beteiligungs-, Kreditfinanzierung oder Finanzierung über Kreditsubstitute des einzelnen Netzwerkunternehmens vorliegt. In diesen Fällen tritt das Netzwerkunternehmen formal selbstständig am Geld- und Kapitalmarkt auf. Eine netzwerkinterne Außenfinanzierung liegt dagegen vor, sobald die einzelnen Netzwerkunternehmen sich mithilfe gegenseitiger Beteiligungen, über gegenseitige Kredite oder Kreditsubstitute finanzieren. Gerade im Bereich der netzwerkinternen Außenfinanzierung sind relativ große Gestaltungsspielräume zu vermuten. So sind beispielsweise im Bereich der netzwerkinternen Kreditfinanzierung bzgl. der Tilgungsmodalitäten, Laufzeiten und Zinsen netzwerkinterne Sonderregelungen denkbar.

Im Bereich der Innenfinanzierung ist eine Unterscheidung zwischen netzwerkinternen und netzwerkexternen Quellen problematisch. Einerseits kann durch die Wettbewerbsvorteile des Unternehmensnetzwerks die Innenfinanzierungskraft auf Unternehmensebene verbessert werden. So können durch das Unternehmensnetzwerk idealerweise erhöhte Gewinne erwirtschaftet werden, womit die vermehrte Selbstfinanzierung mithilfe der Gewinnthesaurierung möglich wird. Des Weiteren kann u. U. gebundenes Kapital freigesetzt werden (z. B. durch Zunahme der Lagerumschlagsfrequenz, Rationalisierungsmaßnahmen, Kostendegressionseffekte oder durch Funktionsspezialisierung). Andererseits ist eine unternehmensübergreifende netzwerkinterne Innenfinanzierung aus Abschreibungen oder Rückstellungen nicht möglich, sofern auf Netzwerkebene kein gemeinsamer Jahresabschluss (z. B. analog zu einem Konzernabschluss) aufgestellt wird.

Die begriffslogische Einordnung von entstehenden Finanzierungsalternativen in die Klasse der netzwerkinternen Innenfinanzierung ist möglich. Beispielsweise könnte die netzwerkinterne Bildung einer Gewinn- und Verlustgemeinschaft, um mithilfe einer Gewinnnivellierung unternehmensübergreifende Ertragssteuervorteile zu erzielen, als netzwerkinterne Innenfinanzierung aufgefasst werden. Dagegen ist die netzwerkexterne Innenfinanzierung nicht vorstellbar. Zwar wurde bereits deutlich, dass die Innenfinanzierungskraft durch das Unternehmensnetzwerk beeinflusst werden kann, wonach zwischen netzwerkabhängiger und netzwerkunabhängiger Innenfinanzierung unterschieden werden könnte, allerdings wäre diese Un-

terscheidung in der Anwendung problematisch. Beispielsweise ist oft schwer festzustellen, welcher Anteil der Gewinne vom Unternehmensnetzwerk beeinflusst werden.

Eilenberger ordnet Finanzierungsalternativen „aus internen Quellen der Unternehmen oder des Unternehmensverbundes“¹⁵¹ der Innenfinanzierung zu. Danach ist die Zuordnung der Finanzierungsalternativen eindeutig, sofern es sich bei dem Unternehmensnetzwerk um einen Unternehmensverbund (Definition nach AktG: gegenseitige Kapitalbeteiligungsquote größer 25%)¹⁵² handelt. In diesem Fall können alle Finanzierungsalternativen aus netzwerkinternen Quellen der klassischen Innenfinanzierung zugeordnet werden. Allerdings bestehen Unternehmensnetzwerke laut Definition nicht zwingend aus verbundenen Unternehmen. Daneben sind auch losere Verbindungen denkbar. Trotzdem können netzwerkinterne Innenfinanzierungsmöglichkeiten entstehen. Folglich muss die von *Eilenberger* durchgeführte Differenzierung im Kontext von Unternehmensnetzwerken erweitert werden. Um die durch das Unternehmensnetzwerk zusätzlich entstehenden Innenfinanzierungsmöglichkeiten mit der klassischen Begriffslogik aus Abbildung 7 zu vereinen, ist eine Untergliederung in netzwerkinterne und unternehmensinterne Innenfinanzierung durchführbar (s. Abbildung 8).

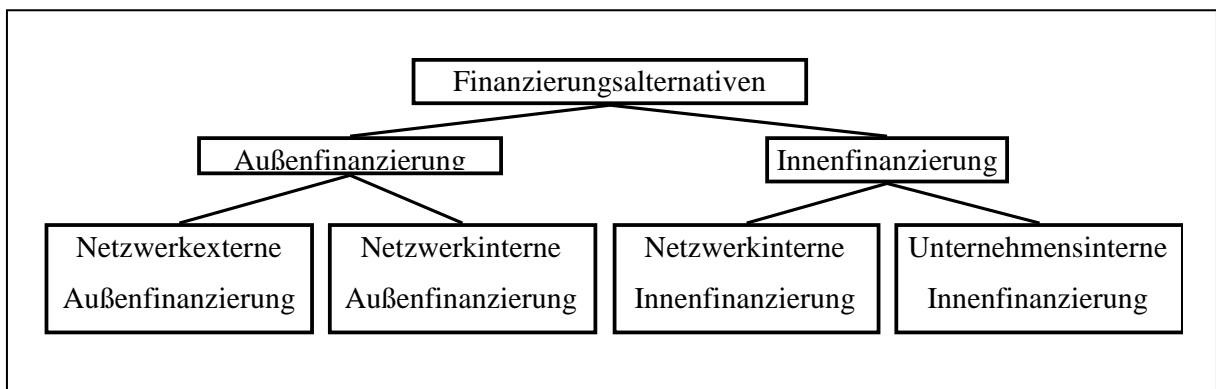


Abbildung 8: Finanzierungsalternativen in Unternehmensnetzwerken

Liegt die Ursache und die Quelle der Mittelherkunft innerhalb der einzelnen Unternehmen selbst, handelt es sich um die klassische Form der Innenfinanzierung. In diesen Fällen wird im Rahmen dieser Arbeit von unternehmensinterner Innenfinanzierung gesprochen. Sofern neben den bekannten Innenfinanzierungsmöglichkeiten weitere entstehen, mehr als ein Netzwerkunternehmen daran partizipiert und die zusätzliche Finanzierungsalternative explizit auf das Un-

¹⁵¹ Eilenberger, Guido (Betriebliche Finanzwirtschaft, 2003), S. 254.

¹⁵² Vgl. §§ 15-19 AktG

Unternehmensnetzwerk zurückzuführen ist, wird im Rahmen dieser Arbeit von netzwerkinterner Innenfinanzierung gesprochen. Um diese Systematisierung zu verdeutlichen, werden die Finanzierungsalternativen zusätzlich aus Sicht des Zwei-Ebenen-Modells aus Abschnitt A.II.1. betrachtet. Bei der Unterscheidung zwischen internen und externen Quellen der Mittelherkunft und zwischen Unternehmens- und Netzwerkebene, entsteht die Begriffsmatrix aus Abbildung 9. Auf Unternehmensebene bleiben die klassischen Formen der Innen- und Außenfinanzierung grundsätzlich bestehen. Unter Einbezug der Netzwerkebene entstehen die Möglichkeiten der netzwerkinternen Innenfinanzierung, der netzwerkinternen Außenfinanzierung und der netzwerkexternen Außenfinanzierung.

Mittelherkunft \ Ebene	Unternehmensebene	Netzwerkebene
	intern	Klassische Innenfinanzierung
extern	Klassische Außenfinanzierung	Netzwerkexterne Außenfinanzierung

Abbildung 9: Gliederung nach Ebene und Mittelherkunft

Bei diesen Systematisierungen bleibt allerdings zu berücksichtigen, dass netzwerkinterne Prozesse Auswirkungen auf netzwerkexterne Finanzierungsalternativen haben können. Auch können teilweise Überschneidungen und wechselseitige Einflüsse zwischen netzwerkinternen und -externen sowie Außen- und Innenfinanzierungsalternativen bestehen, was die eindeutige Abgrenzung und Einordnung der Möglichkeiten und Effekte in die entsprechende Kategorie erschwert. Dies kann dazu führen, dass die präzise Zuordnung der Finanzierungsalternativen in die hier entwickelte Systematisierung nicht immer eindeutig durchführbar ist. Dieser Kritik ist zu entgegnen, dass die hier durchgeführte Systematisierung lediglich eine Ordnung des Untersuchungsgegenstandes anstrebt.

Bei der nun folgenden Beschreibung und Analyse der Finanzierungsalternativen in Unternehmensnetzwerken, wird die soeben erarbeitete Systematisierung berücksichtigt und versucht, sofern möglich, die Trennung zwischen netzwerkexternen und -internen Finanzierungsalternativen sowie Außen- und Innenfinanzierung einzuhalten.

II. Außenfinanzierung

1. Einlagen- und Beteiligungsfinanzierung

a. Begriff der Einlagen- und Beteiligungsfinanzierung

Allgemein wird von Einlagen- und Beteiligungsfinanzierung gesprochen, sobald einem Unternehmen Eigenkapital in Form einer Kapitaleinlage oder -beteiligung zur Verfügung gestellt wird.¹⁵³ Die Finanzierungsfunktion besteht darin, dass das Kapital i. d. R. dauerhaft, unbefristet und ohne Tilgungsvereinbarung zur Verfügung gestellt wird.¹⁵⁴ Einlagen können in Form der Bar- (Geldeinlage), Sach- (Maschinen, Rohstoffe und Waren) oder Rechtseinlage (Patente, Lizenzen, Wertpapiere) erbracht werden.¹⁵⁵ Die Kapitaleinlage wird i. d. R. bei Unternehmensgründung erbracht, kann aber auch im Zuge einer späteren Kapitalerhöhung eingelegt werden. Über Kapitaleinlagen können sich entweder bereits vorhandene Gesellschafter oder neue Gesellschafter an einem Unternehmen beteiligen.¹⁵⁶ Folglich können die Einlagen von Eigentümern, Gesellschaftern und Mitarbeitern des eigenen Unternehmens oder aus unternehmensfremden Quellen stammen. Die Einlagen können aus privaten Haushalten oder aus einem Betriebsvermögen stammen, d. h. die Beteiligten können private oder juristische Personen sein.¹⁵⁷

Bei der Finanzierung in und von Unternehmensnetzwerken ist, wie bereits erwähnt, die Rechtsform der Unternehmen entscheidend. Von ihr ist, neben dem Zugang zum Kapitalmarkt, die grundsätzliche Kapitalbeteiligungsfähigkeit des Unternehmens abhängig. Zwischen Einzelunternehmen (Einzelkaufmann im Sinne des § 1 HBG) können wechselseitige Kapitalbeteiligungen nur über die wechselseitige Aufnahme stiller Gesellschafter zustande kommen. Die Finanzierung von Einzelunternehmen erfolgt primär durch das Privatvermögen des Eigentümers, nicht über Einlagen und Beteiligungen.¹⁵⁸ Zwar kann sich ein Einzelkaufmann an einer anderen Personen- oder Kapitalgesellschaft beteiligen, umgekehrt ist dies eher unwahrscheinlich. Personengesellschaften (GbR, OHG, KG) können sich uneingeschränkt sowohl an anderen Personen- als auch an Kapitalgesellschaften beteiligen und sind damit uneingeschränkt beteiligungsfähig.¹⁵⁹ Gleiches gilt für Kapitalgesellschaften (GmbH, AG, KGaA),

¹⁵³ Vgl. Perridon, Louis/Steiner, Manfred (Finanzwirtschaft, 2003), S. 357.

¹⁵⁴ Vgl. Jahrmann, Fritz-Ulrich (Finanzierung, 2003), S. 234.

¹⁵⁵ Vgl. Schneck, Ottmar (Finanzierung, 2004), S. 77; Jahrmann, Fritz-Ulrich (Finanzierung, 2003), S. 232.

¹⁵⁶ Vgl. Perridon, Louis/Steiner, Manfred (Finanzwirtschaft, 2003), S. 357.

¹⁵⁷ Vgl. Wöhe, Günter/Bilstein, Jürgen (Unternehmensfinanzierung, 2002), S. 35.

¹⁵⁸ Vgl. Busse, Franz-Joseph (Grundlagen Finanzwirtschaft, 2003), S. 69.

¹⁵⁹ Vgl. Rose, Gerd (Rechtsformen und Verbindungen, 2001), S. 44, S. 48 und S.52.

sowie für die wichtigste zusammengesetzte Rechtsform (GmbH & Co. KG).¹⁶⁰ Auch die EWIV ist uneingeschränkt kapitalbeteiligungsfähig.¹⁶¹ Entscheidende Unterschiede zwischen den hier genannten Rechtsformen bestehen in der Haftung der Gesellschafter, Geschäftsführer und Eigentümer sowie in der Steuerbelastung.

Da der Zugang zu einem organisierten Kapitalmarkt (Börse) von der Unternehmensgröße und der Rechtsform abhängig ist, wird zwischen Einlagen- und Beteiligungsfinanzierung von Unternehmen ohne direkten Zugang zur Börse und Einlagen- und Beteiligungsfinanzierung von Unternehmen mit Zugang zur Börse unterschieden.¹⁶² Speziell für KMU besteht i. d. R. kein direkter bzw. nur erschwelter Zugang zu einem organisierten Kapitalmarkt. Gerade deshalb sind v. a. KMU gefordert, die möglicherweise über ein Unternehmensnetzwerk entstehenden Finanzierungsalternativen zu nutzen, um auch gegen Großunternehmen mit größerem Finanzierungspotenzial konkurrieren zu können. Neben den im Zusammenhang mit Unternehmensnetzwerken genannten Wettbewerbsvorteilen (Lern-, Zeitvorteile, Diversität der Produkte, geringere Koordinations- und Transaktionskosten, Prozessorientierung, strategische Flexibilität)¹⁶³, kann im Bereich der Einlagen- und Beteiligungsfinanzierung durch die Kooperation in einem Unternehmensnetzwerk ein weiterer Wettbewerbsvorteil entstehen. Diese These gewinnt gerade vor dem Hintergrund der oftmals bemängelten geringen Eigenkapitalausstattung deutscher KMU an Relevanz.

Im Rahmen des Untersuchungsgegenstandes Unternehmensnetzwerk ist neben der netzwerkexternen (s. Abschnitt B.II.1.b.), v. a. die netzwerkinterne Einlagen- und Beteiligungsfinanzierung (s. Abschnitt B.II.1.c.) interessant. Zum einen muss geklärt werden, wie eine netzwerkinterne Einlagen- und Beteiligungsfinanzierung konkret ausgestaltet sein kann. Zum anderen muss untersucht werden, ob zusätzliche bzw. erweiterte Einlagen- und Beteiligungsmöglichkeiten durch die Teilnahme an einem Unternehmensnetzwerk entstehen können.

b. Netzwerkinterne Möglichkeiten bei der Einlagen- und Beteiligungsfinanzierung

Wird den Netzwerkunternehmen aus netzwerkinternen Quellen Eigenkapital in Form von Kapitaleinlagen und -beteiligungen zugeführt, wird im Rahmen dieser Arbeit von netz-

¹⁶⁰ Vgl. Rose, Gerd (Rechtsformen und Verbindungen, 2001), S. 61, S. 67, S. 72 und S. 93.

¹⁶¹ Vgl. Rose, Gerd (Rechtsformen und Verbindungen, 2001), S. 191.

¹⁶² Vgl. Perridon, Louis/Steiner, Manfred (Finanzwirtschaft, 2003), S. 360 ff..

¹⁶³ Vgl. Sydow, Jörg (Netzwerkorganisation, 1995) S. 632; sowie Abschnitt A.I.1.

werkinterner Einlagen- und Beteiligungsfinanzierung gesprochen.¹⁶⁴ Als netzwerkinterne Quellen kommen netzwerkinterne Unternehmen (juristische Personen) sowie netzwerkinterne Privatpersonen, d. h. Eigentümer, Gesellschafter und Mitarbeiter anderer Netzwerkunternehmen in Frage. Bei der Anwendung interner Einlagenfinanzierung entstehen ein- oder wechselseitige Kapitalbeteiligungen, die durch vertragliche Vereinbarungen begleitet werden können. Die Ausgestaltungsmöglichkeiten solcher wechselseitigen Kapitalbeteiligungen sind vielseitig. Einerseits können sich die Netzwerkunternehmen direkt aneinander beteiligen, andererseits kann auch eine neue Gesellschaft auf Netzwerkebene gegründet werden, an der sich die einzelnen Netzwerkunternehmen beteiligen. Die letztere Variante hat den Vorteil, dass sich die einzelnen Unternehmen über eine eigens errichtete Netzwerkgesellschaft am Unternehmensnetzwerk beteiligen, ohne direkte Kapitalverstrickungen untereinander einzugehen. Damit kann ein höherer Grad der wirtschaftlichen Autonomie gewahrt werden, ohne auf die Vorteile des Unternehmensnetzwerks verzichten zu müssen. Zudem wird das Risiko verringert. Falls z. B. ein Netzwerkunternehmen in finanzielle Schieflage gerät, sind die Auswirkungen für die einzelnen Unternehmen geringer als bei einer direkten wechselseitigen Beteiligung. Des Weiteren müssen die Netzwerkunternehmen an sich, im Gegensatz zur direkten wechselseitigen Beteiligung, nicht formal beteiligungsfähig sein (in dem Sinne, dass sich andere Netzwerkunternehmen am betrachteten Unternehmen aufgrund der Rechtsform überhaupt beteiligen können), so dass sich auch Einzelunternehmen (Einzelkaufmann im Sinne des § 1 HBG) am Unternehmensnetzwerk beteiligen können.

Die netzwerkinterne Einlagenfinanzierung in Unternehmensnetzwerken über wechselseitige Beteiligungen oder Gründung einer Netzwerkgesellschaft bietet sich v. a. für KMU mit komplementären Kernkompetenzen an, um Wettbewerbsvorteile gegenüber Konkurrenten ausnutzen zu können. Daneben sind auch Unternehmensnetzwerke zwischen etablierten Großunternehmen und innovativen Kleinunternehmen im Rahmen von Ausgründungen und Neugründungen möglich. Bei diesen, so genannten Corporate-Venturing-Kooperation finanziert ein großes Industrieunternehmen mehrere zueinander in Beziehung stehende junge Technologieunternehmen über Eigenkapitaleinlagen. Als Gegenleistung werden über vertragliche Vereinbarungen Verfügungs- und Mitbestimmungsrechte vereinbart.¹⁶⁵ Ob es sich aber bei Corporate-Venturing-Kooperationen um Unternehmensnetzwerke handelt, ist wiederum vom Grad der wirtschaftlichen Selbstständigkeit der jungen Technologieunternehmen abhängig.

¹⁶⁴ Im Folgenden kurz als interne Einlagenfinanzierung bezeichnet.

¹⁶⁵ Vgl. Fink, Alexandra (Corporate-Venturing-Kooperationen, 2003), S. 22.

Bei zu hohen Kapitalbeteiligungsquoten bzw. Verfügungs- und Mitbestimmungsrechten kann nicht mehr von einem Unternehmensnetzwerk gesprochen werden.

Ein Unternehmensnetzwerk der Praxis, das eine Form der netzwerkinternen Einlagenfinanzierung anwendet, ist das Netzwerk der VirtuellBau Holding AG, St. Gallen, Schweiz (VBHAG). In diesem Unternehmensnetzwerk kommen die netzwerkinterne Außenfinanzierung in Form der Einlagen- und Beteiligungsfinanzierung sowie die netzwerkinterne Innenfinanzierung insbesondere die Selbstfinanzierung (s. dazu Abschnitt B.III.2.) zum Einsatz. Das bei der VBHAG angewendete Finanzierungsmodell der netzwerkinternen Einlagen- und Beteiligungsfinanzierung wird im Folgenden kurz beschrieben:¹⁶⁶

Grundlage für die Entstehung des Netzwerks der VirtuellBau Holding AG¹⁶⁷ war die Erkenntnis, dass im gesamten Bauprozess, vorwiegend in der Zusammenarbeit zwischen einzelnen Handwerkern, Optimierungspotenzial vorhanden ist. Um den Bauprozess effizienter zu gestalten, Transaktionskosten einzusparen und im harten Preiswettbewerb bestehen zu können, schlossen sich ab 1997 in der Region St. Gallen (Schweiz) sukzessive Handwerker unterschiedlicher Gewerke zu dem VB-Unternehmensnetzwerk zusammen. Die VB entwickelte die Geschäftsstrategie Neu- und Umbauleistungen aus einer Hand unter Einhaltung eines vorab definierten Kostendaches anzubieten, das noch unter dem allgemeinen Marktpreis liegt. Durch effizientere Zusammenarbeit, bessere Kommunikation, höhere Motivation und Vertrauen zwischen den Handwerksunternehmen können Kosten eingespart werden. Die eingesparten Kosten können zum Teil an den Kunden und über die höhere Gewinnmarge an die Handwerksunternehmen weitergegeben werden. Es kommt folglich zu einer Win-Win-Situation von der sowohl die Kunden als auch die Handwerksunternehmen profitieren. Die VB hat mittlerweile nationale Ausdehnung erreicht, es sind mittlerweile etwa 1.200 Handwerker angeschlossen und 120 Lehrlinge werden ausgebildet. Etwa 120 Subunternehmen arbeiten mit Mitgliedern der VB zusammen.

Um der ständigen Expansion auch organisationale Unterstützung zu bieten, wurde auf Netzwerkebene die VBHAG als übergeordnete Organisation des Unternehmensnetzwerks gegründet. Die VBHAG hat die Rechtsform einer Aktiengesellschaft, mit vollständig einbezahltem Grundkapital in Höhe von 100.000 CHF, das zu 95% im Besitz der Gründungsunternehmen

¹⁶⁶ Die Ausführungen zur Virtuell Bau AG gehen auf das am 15.06.2004 durchgeführte Leitfadeninterview mit Ralph Werder, Geschäftsführung Virtuell Bau Holding AG, Partner der iwa ag, sowie entsprechende Anschlussgespräche zurück.

¹⁶⁷ Im Folgenden kurz als VBHAG bezeichnet, sofern explizit die Holdinggesellschaft gemeint ist. Wird das gesamte Unternehmensnetzwerk inkl. aller beteiligten Unternehmen gemeint, wird in den folgenden Ausführungen von der VirtuellBau, kurz VB, gesprochen.

liegt. Die restlichen 5% werden durch Personen mit zusätzlich nötigen Kernkompetenzen (Rechtsanwalt, Treuhänder, Unternehmensberater und Ausbildungsleiter) gehalten. Eine Ebene darunter existieren in den einzelnen Marktregionen acht Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbH) mit Stammkapital in Höhe von 20.000 CHF, an denen die VBHAG mit jeweils mehr als 50% (Mehrheitsbeteiligung) beteiligt ist. Die einzelnen Handwerksfirmen sind mit einem Kapitalanteil von jeweils 1.000 CHF an den Regionalgesellschaften beteiligt. Um im Terminus des Zwei-Ebenen-Modells zu bleiben, handelt es sich bei den einzelnen Handwerksunternehmen um Netzwerkunternehmen (NU) auf Unternehmensebene. Die übergeordnete VBHAG und die Regionalgesellschaften (GmbHs) stellen die Netzwerkebene dar. Damit ergibt sich die in Abbildung 10 dargestellte Organisationsstruktur des VB-Unternehmensnetzwerks. Die Pfeile kennzeichnen die Richtung der Kapitalbeteiligungen. Die Netzwerkebene ist grau eingefärbt, die Unternehmensebene weiß. Die einzelnen Netzwerkunternehmen (NU), sind Handwerksfirmen der entsprechenden Regionen.

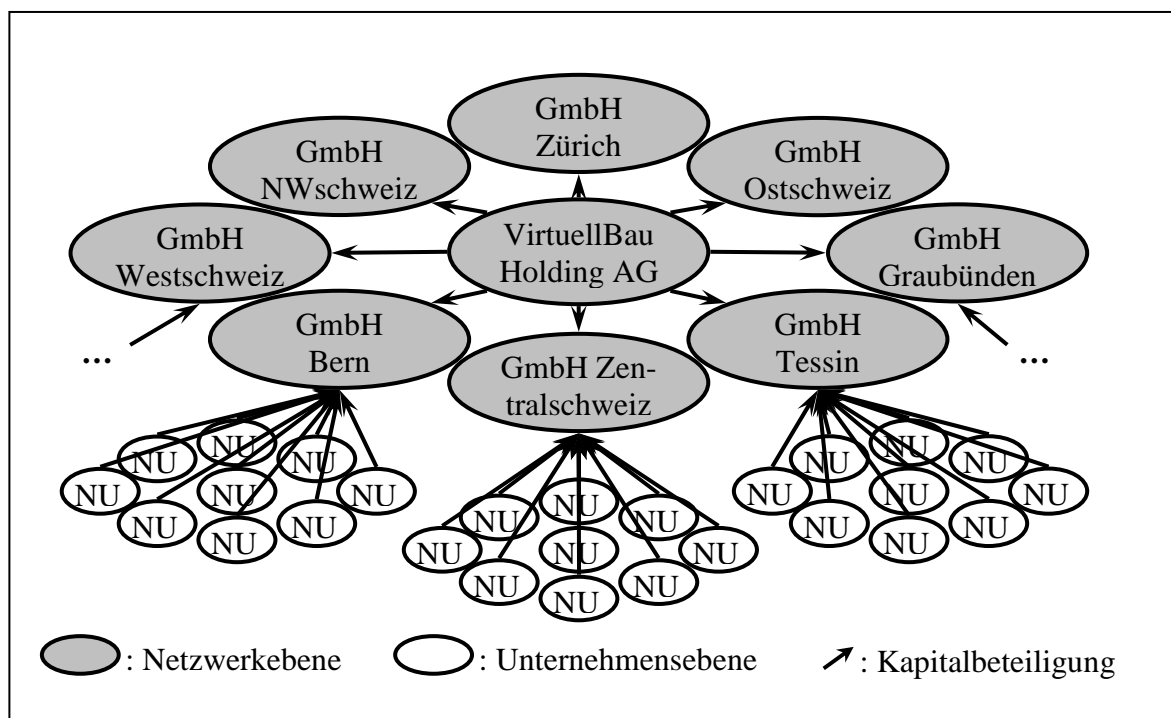


Abbildung 10: Aufbau des VirtuellBau-Unternehmensnetzwerkes

Neben den Kapitalbeteiligungen schließen die Netzwerkunternehmen mit der VBHAG einen Franchise-Vertrag ab. In diesem Vertrag ist die Nutzung der Marke, die Marketingunterstützung, der Zugriff auf die gemeinsame Internetplattform und die Unterstützung bei der gesamten Auftragsabwicklung und -abrechnung geregelt. Untereinander schließen die Netzwerkunternehmen keine Verträge ab. Gegenüber dem Kunden tritt die VB als Auftragnehmer in Erscheinung. Der Kunde schließt bei der Auftragsvergabe einen Werkvertrag mit der entsprechenden Regionalgesellschaft ab.

Die Netzwerkebene des Unternehmensnetzwerks finanziert sich aus den Kapitaleinlagen der Handwerksunternehmen. Des Weiteren leisten die beteiligten Handwerksunternehmen einen jährlichen Mitgliedsbeitrag i. H. v 4.000 CHF, der zur einen Hälfte an die entsprechenden Regionalgesellschaften und zur anderen Hälfte an die Holdinggesellschaft fließt. Daneben wird die Netzwerkebene über eine Umsatzbeteiligung finanziert, was aber der Innenfinanzierung zugeordnet wird (s. dazu Abschnitt B.III.2.). Auf Netzwerkebene handelt es sich um eine sehr schlanke Organisation, die weder eigenes Personal beschäftigt noch Anlagevermögen besitzt. Die Gesellschaften der Netzwerkebene verstehen sich als Non-Profit-Organisationen, die den einzelnen Netzwerkunternehmen sowie externen Kunden Dienstleistungen anbieten. Die Gewinne sollen in den einzelnen Netzwerkunternehmen, d. h. den Handwerksunternehmen erwirtschaftet werden, nicht auf Netzwerkebene. Die im Netzwerk vorliegenden Kapitalbeteiligungen sind in Abbildung 11 anhand zweier Regionalgesellschaften beispielhaft dargestellt.

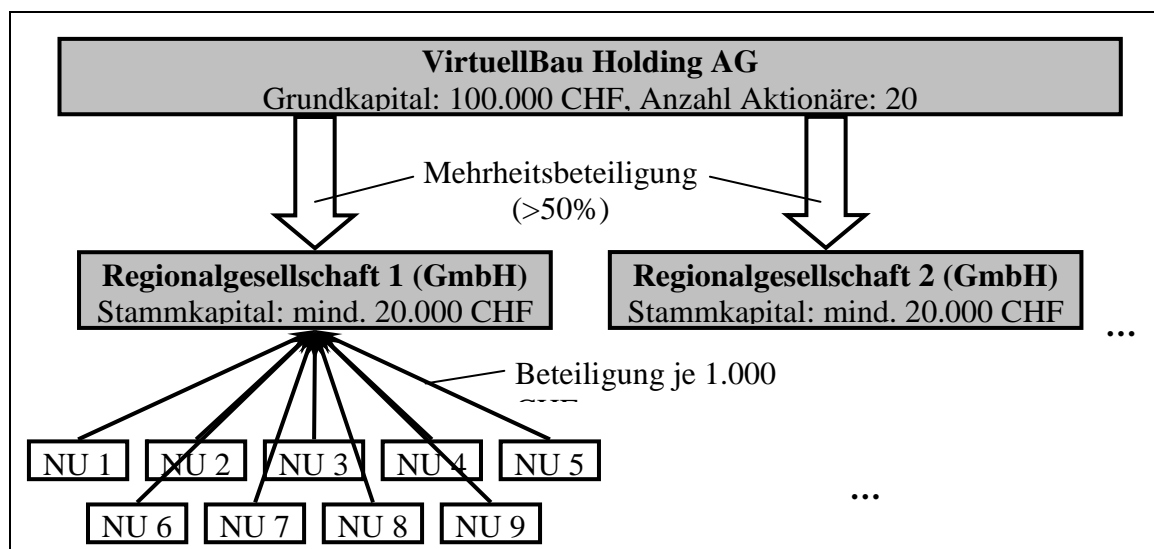


Abbildung 11: Beteiligungsstruktur im VirtuellBau-Unternehmensnetzwerk

Problematisch an diesem Modell ist, dass sich an den Regionalgesellschaften mit Stammkapital in Höhe von 20.000 CHF nur neun ($9 \cdot 1.000 \text{ CHF} = 9.000 \text{ CHF}$) Handwerksunternehmen beteiligen können, ohne dass die Holdinggesellschaft ihre Mehrheitsbeteiligung verliert. Sobald in einer Region mehr als neun Netzwerkunternehmen beteiligt werden sollen, muss in der Regionalgesellschaft eine Kapitalerhöhung durchgeführt werden, an der sich die Holdinggesellschaft anteilmäßig beteiligt.

Besser gelöst wurde dieses Problem im VIA-Unternehmensnetzwerk.¹⁶⁸ Aus einem Kreis eines relativ lockeren Unternehmensnetzwerks mehrerer Automobilzulieferer wurden mittels Kapitaleinlagen mehrere gemeinsame Unternehmen gegründet und finanziert. Um aber für weitere beteiligungswillige Unternehmen offen zu bleiben, wurde das Eigenkapital bei der Gründung nicht vollständig einbezahlt und damit einer nachträglich notwendigen Kapitalerhöhung vorgebeugt. Des Weiteren sind die Netzwerkunternehmen alle wirtschaftlich und rechtlich selbstständig, was auch dadurch deutlich wird, dass keine Kapitalbeteiligung mehr als 10% beträgt.

Neben diesen beiden Praxisbeispielen ist folgendes Finanzierungsmodell mittels netzwerk-internen Einlagen- und Beteiligungsfinanzierung denkbar. Ausgangspunkt bildet eine Kapitalbeteiligungsgesellschaft, die ein Unternehmensnetzwerk initiiert, indem sie in ihrem Beteiligungsportfolio Unternehmen auswählt und aktiv zusammenführt, die durch Zusammenarbeit in einem Unternehmensnetzwerk Synergiepotenzial ausschöpfen und Wettbewerbsvorteile erreichen können (s. Abbildung 12).

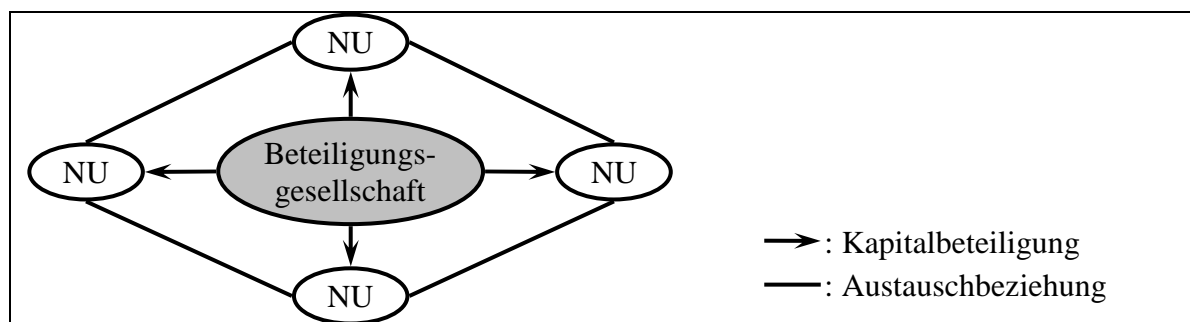


Abbildung 12: Unternehmensnetzwerk mit einer Kapitalbeteiligungsgesellschaft¹⁶⁹

Die Kapitalbeteiligungsgesellschaft übernimmt nicht nur Kapitalgeberfunktion, sondern tritt auch aktiv im Management des gesamten Netzwerks auf.¹⁷⁰ Für die Kapitalbeteiligungsgesellschaft können sich dabei mehrere Vorteile ergeben. Erstens steigen bei positiver Netzwerkentwicklung die Unternehmenswerte und Renditen der einzelnen Netzwerkunternehmen und damit der Wert des Beteiligungsportfolios. Zweitens partizipiert die Kapitalbeteiligungsgesellschaft an den Gewinnen des Unternehmensnetzwerks direkt, sofern Gewinnausschüttungen vereinbart sind, indirekt, wenn die Gewinne einbehalten und für neue renditever-

¹⁶⁸ Die Ausführungen zum VIA-Unternehmensnetzwerk gehen auf das am 20.07.2004 durchgeführte Leitfadeninterview mit Werner Schmidt, Geschäftsführer der VIA-Consult GmbH u. Co. KG und der VIA-Offtec GmbH, zurück.

¹⁶⁹ Vgl. Müller-Stewens, Günter/Roventa, Peter/Bohnenkamp, Guido (Wachstumsfinanzierung, 1996), S. 58.

¹⁷⁰ Vgl. Müller-Stewens, Günter/Roventa, Peter/Bohnenkamp, Guido (Wachstumsfinanzierung, 1996), S. 57.

sprechende Investitionen genutzt werden. Die Rentabilität des Gesamtportfolios der Kapitalbeteiligungsgesellschaft kann sich dadurch verbessern. Durch die gleichzeitige Beteiligung an mehreren Unternehmen, findet außerdem eine Risikodiversifikation statt.

c. Netzwerkexterne Möglichkeiten bei der Einlagen- und Beteiligungsfinanzierung

Wird den Netzwerkunternehmen über netzwerkexterne Quellen Eigenkapital in Form von Einlagen und Beteiligungen zugeführt, wird im Rahmen dieser Arbeit von netzwerkexterner Einlagen- und Beteiligungsfinanzierung gesprochen.¹⁷¹ In Abgrenzung zur netzwerkinternen Einlagen- und Beteiligungsfinanzierung können nur Organisationen und Privatpersonen netzwerkexterne Quellen sein, die nicht Teil des Unternehmensnetzwerks sind. Sobald über die Beteiligung ein spürbarer Einfluss auf die Geschäftspolitik und Unternehmensstrategie ermöglicht wird, dieser Einfluss auch geltend gemacht wird, kann allerdings nicht mehr von netzwerkexterner Einlagen- und Beteiligungsfinanzierung gesprochen werden, da sozusagen eine Integration des Kapitalgebers ins Unternehmensnetzwerk stattfindet. In diesem Fall handelt es sich um eine netzwerkinterne Einlagen- und Beteiligungsfinanzierung, denn die Organisation oder Person wird über ihren wirtschaftlichen Einfluss praktisch Mitglied im Unternehmensnetzwerk.

Für Unternehmen mit Zugang zur Börse besteht die klassische Möglichkeit der externen Eigenfinanzierung über die Emission von Aktien. Für Unternehmen ohne Zugang zum organisierten Kapitalmarkt kommen als netzwerkexterne Quellen eigenkapitalzuführende netzwerkexterne Organisationen, wie Kapitalbeteiligungs-, Venture-Capital- und Private-Equity-Gesellschaften,¹⁷² sowie staatliche und andere Einrichtungen, die den Unternehmen Eigenkapital in Form von Subventionen und Fördermitteln zur Verfügung stellen, in Frage. Auch netzwerkexterne Privatpersonen wie z. B. Business-Angels können Eigenkapital zuführen.

Eine entscheidende Frage ist, ob sich durch die Kooperation in einem Unternehmensnetzwerk die externen Eigenfinanzierungsmöglichkeiten des einzelnen Unternehmens verbessern. Diese Frage gewinnt an Relevanz, da oftmals die unterdurchschnittliche Eigenkapitalausstattung deutscher KMU zum internationalen Vergleich bemängelt wird.¹⁷³ Die Verbesserung der Eigenkapitalausstattung kann folglich als kritischer Erfolgsfaktor für Finanzierung des angestrebten Wachstums angesehen werden. Im Bereich der externen Eigenkapitalakquisition

¹⁷¹ Im Folgenden kurz als externe Eigenfinanzierung bezeichnet.

¹⁷² Im Folgenden trotz spezifischer Unterschiede alle allgemein als Kapitalbeteiligungsgesellschaften bezeichnet.

¹⁷³ Vgl. Steiner, Manfred/Mader, Wolfgang/Starbatty, Nikolaus (Aktuelle Entwicklungen, 2003), S. 518; Siemens Financial Services/FAZ Institut (Futurepanel Studie, 2003), S. 22; Wiethoff, Hartmut (Kapitalbeschaffung, 2004), S. 212.

dürfte sich durch die Teilnahme an einem Unternehmensnetzwerk zumindest die Verhandlungsbasis des einzelnen Netzwerkunternehmens gegenüber potenziellen Eigenkapitalgebern verbessern. Mit dem Hinweis der vergrößerten Risikodiversifikation (s. Abschnitt C.IV.) und der durch das Netzwerk gemeinsam entstehenden Wettbewerbsvorteile kann das Unternehmensnetzwerk als Argument in Beteiligungsverhandlungen angeführt werden (Ähnliches ist auch im Bereich der Kreditfinanzierung zu erwarten, s. Abschnitt B.II.2.).

Ein weiterer Faktor, der im Rahmen der externen Eigenfinanzierung berücksichtigt werden muss, ist die Möglichkeit der unternehmensübergreifenden Bündelung von Beteiligungskapitalnachfrage. Die Zielgruppe von Kapitalbeteiligungsgesellschaften sind i. A. Unternehmen mit guten Ertragsaussichten und guter Bonität, die jedoch Schwierigkeiten bei der Eigenkapitalbeschaffung haben.¹⁷⁴ Durch eine Bündelung der Nachfrage kann möglicherweise eher die kritische Kapitalmasse erreicht werden und auch das Interesse großer institutioneller Kapitalbeteiligungsgesellschaften (z. B. Publikumsfonds) geweckt werden.

Im Bereich der staatlichen (z. B. Bundesministerien, Fachministerien der Länder, Kommunen) und über-, halb- bzw. nichtstaatlichen (z. B. EU-Strukturförderung, KfW-Förderbank, Deutsche Ausgleichbank) Subventionsfinanzierung haben Unternehmensnetzwerke großes Potenzial.¹⁷⁵ Beispielsweise wurden 77 % der in einer Studie der Technischen Universität Chemnitz untersuchten Unternehmensnetzwerke durch staatliche Subventionen gefördert.¹⁷⁶ Dies begründet sich in der verbreiteten Erkenntnis, dass in Deutschland KMU eine wichtige Säule der Gesamtwirtschaft darstellen und dass Unternehmensnetzwerke als geeignete Organisationsform für KMU und zur Stärkung strukturschwacher Regionen angesehen werden. Oft wird der Einzelförderung die Netzwerkförderung vorgezogen, weil dadurch mehrere Unternehmen gleichzeitig gefördert werden können und ein höherer gesellschaftlicher Nutzen im Rahmen der Regionalentwicklung erwartet wird.¹⁷⁷

2. Kreditfinanzierung

a. Begriff der Kreditfinanzierung

Bei der Außenfinanzierung wird von Kreditfinanzierung gesprochen, sobald einem Unternehmen Fremdkapital von außen, d. h. über externe Gläubiger zeitlich befristet zur Verfügung

¹⁷⁴ Vgl. Jahrmann, Fritz-Ulrich (Finanzierung, 2003), S. 236.

¹⁷⁵ Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (Leitfaden, 2001), S. 54.

¹⁷⁶ Vgl. Schöne, Roland (Netzwerkuntersuchung, 2002), S. 6.

¹⁷⁷ Vgl. Schöne, Roland (Netzwerkuntersuchung, 2002), S. 67 f..

gestellt wird.¹⁷⁸ Dabei entsteht zwischen Kreditgeber und -nehmer ein zivilrechtliches Schuldverhältnis. Der Kreditgeber hat Rechtsanspruch auf die Rückzahlung des Kredites in nomineller Höhe. Bei Kreditverträgen werden i. d. R. feste Zins- und Tilgungsansprüche vereinbart, die eine fixe Liquiditätsbelastung für den Schuldner darstellen. Üblicherweise findet bei klassischen Kreditkonstruktionen für den Gläubiger weder eine Beteiligung am Vermögenszuwachs noch an Verlusten statt.¹⁷⁹ Daneben besitzt der Gläubiger im Normalfall keine Mitspracherechte bei der Geschäftsführung.¹⁸⁰ Allerdings ist bei einer starken Abhängigkeit von einem Großkreditgeber die Bewilligung eigentümerähnlicher Mitsprache- und Kontrollrechte zu erwarten.¹⁸¹

Nach dem Kriterium der Kreditlaufzeit kann zwischen lang-, mittel- und kurzfristiger Kreditfinanzierung unterschieden werden.¹⁸² Sowohl in der Literatur als auch in der Praxis werden die Ausprägungen lang-, mittel- und kurzfristig unterschiedlich abgegrenzt. So verwenden das HGB und die Deutsche Bundesbank unterschiedliche Laufzeiteinteilungen.¹⁸³ Als weiterer Faktor können die tatsächlichen Laufzeiten von den ursprünglich vereinbarten Laufzeiten aufgrund dauerhafter Prolongation abweichen.¹⁸⁴ Ohne auf die genauen Unterschiede in den verschiedenen Laufzeiteinteilungen einzugehen, kann vereinfachend zwischen lang- und kurzfristigen Krediten unterschieden werden.¹⁸⁵ Ausprägungen langfristiger Kreditfinanzierungsformen sind im Wesentlichen Schuldverschreibungen (Anleihen, Obligationen), Scheindarlehen, langfristige Bankkredite und langfristige Darlehen von nicht institutionellen Kreditgebern.¹⁸⁶ Ausprägungen kurzfristiger Kreditfinanzierungsformen sind Handelskredite, Kontokorrentkredite, Wechseldiskontkredite, Commercial Papers, Euronotes, Medium Term Notes, Lombardkredite, Kreditleihe und Kredite im Auslandsgeschäft.¹⁸⁷

Im Rahmen der Kreditfinanzierung sind v. a. auch steuerliche Fragestellungen relevant. Im Vergleich der Kreditfinanzierung zur Einlagen- und Beteiligungsfinanzierung bestehen bei

¹⁷⁸ Vgl. Schneck, Ottmar (Finanzierung, 2004), S. 88.

¹⁷⁹ Vgl. Schierenbeck, Henner (Grundzüge, 2003), S. 430.

¹⁸⁰ Vgl. Perridon, Louis/Steiner, Manfred (Finanzwirtschaft, 2003), S. 385.

¹⁸¹ Vgl. Wöhe, Günter/Bilstein, Jürgen (Unternehmensfinanzierung, 2002), S. 178.

¹⁸² Vgl. Schäfer, Henry (Unternehmensfinanzen, 2002), S. 323; Wöhe, Günter/Bilstein, Jürgen (Unternehmensfinanzierung, 2002), S. 180; Jahrmann, Fritz-Ulrich (Finanzierung, 2003), S. 55.

¹⁸³ Vgl. § 285 Nr. 1 a) HBG und § 268 Abs. 5 HGB sowie § 19 Abs. 1 Nr. 1 BundesbankG.

¹⁸⁴ Vgl. Perridon, Louis/Steiner, Manfred (Finanzwirtschaft, 2003), S. 385.

¹⁸⁵ Vgl. Busse, Franz-Joseph (Grundlagen Finanzwirtschaft, 2003), S. 262; Perridon, Louis/Steiner, Manfred (Finanzwirtschaft, 2003), S. 356.

¹⁸⁶ Vgl. Perridon, Louis/Steiner, Manfred (Finanzwirtschaft, 2003), S. 397.

¹⁸⁷ Vgl. Perridon, Louis/Steiner, Manfred (Finanzwirtschaft, 2003), S. 429 ff..

der Steuerbelastung Unterschiede. Fremdkapitalzinsen sind bei der Ermittlung der Einkommens- bzw. der Körperschaftssteuer als Betriebsausgaben abziehbar. Demgegenüber unterliegen sie auf Gläubigerseite der individuellen Gewinn- oder Einkommenssteuer, sowie ggf. der Zinsabschlagsteuer.¹⁸⁸ Die Finanzierungsalternativen müssen folglich auch bzgl. steuerlicher Auswirkungen untersucht werden, da sich durch die unterschiedliche Besteuerung die Vorteilhaftigkeit der Finanzierungsalternativen verändern kann.¹⁸⁹

Durch die Kooperation in einen Unternehmensnetzwerk ergeben sich möglicherweise für die einzelnen Unternehmen Auswirkungen, bzw. neue Chancen und Alternativen im Bereich der Kreditfinanzierung. Im Gebiet der netzwerkinternen Kreditfinanzierung entstehen z. B. im Rahmen der netzwerkinternen Lieferungs- und Leistungsbeziehungen attraktive Möglichkeiten bei der gegenseitigen Gewährung von kurzfristigen Handelskrediten. Auch bei langfristiger Kreditfinanzierung sind netzwerkinterne Möglichkeiten, z. B. die netzwerkinterne Gewährung langfristiger Darlehen, vorhanden. Vor dem Hintergrund, dass in Unternehmensverbänden interne Kreditmärkte existieren können,¹⁹⁰ ist die gegenseitige Gewährung von Krediten auch innerhalb von Unternehmensnetzwerken möglich.

Auch auf die netzwerkexternen Kreditfinanzierungsmöglichkeiten kann das Unternehmensnetzwerk Auswirkungen haben. So kann die Zusammenarbeit in einem Unternehmensnetzwerk positive Effekte auf die Bonitätseinstufung der einzelnen Netzwerkunternehmen haben. Mit dem Argument, dass durch die Kooperation in einem Unternehmensnetzwerk eine Risikoteilung (z. B. bei der gemeinsamen Bearbeitung eines voluminösen Auftrages) stattfindet, kann eventuell eine geringere Risikoprämie ausgehandelt werden. Bei der Kreditwürdigkeitsprüfung müssen neue Faktoren berücksichtigt werden. Auch die Instrumentarien der Kreditsicherung können über ein Unternehmensnetzwerk möglicherweise erweitert werden.

b. Netzwerkinterne Möglichkeiten bei der Kreditfinanzierung

Im Rahmen dieser Arbeit wird von netzwerkinterner Kreditfinanzierung gesprochen, wenn sich Netzwerkunternehmen gegenseitig Kredite gewähren. Kreditgeber und Kreditnehmer sind folglich innerhalb des Unternehmensnetzwerks anzutreffen.¹⁹¹ Dies kann neben der gegenseitigen Gewährung von kurzfristigen Waren- bzw. Lieferantenkrediten auch über die

¹⁸⁸ Vgl. Kußmaul, Heinz (Steuerlehre, 2003), S. 183.

¹⁸⁹ Vgl. Bieg, Hartmut (Außenfinanzierungsentscheidungen, 1997), S. 175.

¹⁹⁰ Vgl. Eilenberger, Guido (Betriebliche Finanzwirtschaft, 2003), S. 89.

¹⁹¹ Vgl. analog dazu im Konzern: Scheffler, Eberhard (Konzerninterne Fremdfinanzierung, 1998), S. 674.

Gewährung langfristiger Finanzkredite stattfinden. Grundsätzlich können fast alle bekannten Formen der Kreditfinanzierung netzwerkintern angewendet werden. Einschränkungen sind allerdings im Bereich der von einem Kapitalmarkt oder einer Bank abhängigen Kreditformen zu machen. Bei den möglichen Kreditfinanzierungsalternativen ist netzwerkintern potenziell ein relativ großer Gestaltungsspielraum vorhanden, v. a. bzgl. der Ausgestaltung der Kreditkonditionen, insbesondere der Tilgungsmodalitäten, der Zinsen und der Laufzeit. Aufgrund eines netzwerkinternen Informationsvorteils können Kreditwürdigkeitsprüfungen innerhalb des Netzwerks ggf. undifferenzierter durchgeführt und geringere Kreditsicherheiten vereinbart werden.¹⁹² Die netzwerkinterne Kreditfinanzierung hat somit den Vorteil, dass sie schnell und flexibel gestaltet werden kann und dass sie auch dann möglich ist, wenn netzwerkexterne Kreditgeber nur unter erschwerten Bedingungen, insbesondere unter erhöhten Kosten zur Kreditgewährung bereit sind.

Netzwerkextern dürfte der aktive Gestaltungsspielraum, trotz der umfangreichen Anzahl verschiedener Kreditarten und Ausgestaltungsmöglichkeiten geringer sein, da die Konditionen hauptsächlich durch marktliche Koordinationsmechanismen bestimmt werden und insbesondere von der Bonität des Schuldners abhängig sind. In diesem Zusammenhang ist den Netzwerkunternehmen davon abzuraten, netzwerkintern realitätsfremde Kreditkonditionen zu vereinbaren, die nicht den ökonomischen Gegebenheiten entsprechen. Die Aussetzung marktlicher Koordinationsmechanismen innerhalb des Unternehmensnetzwerks birgt große Gefahren und Risiken. Eine zu exzessiv genutzte Quersubventionierung über realitätsfremde Kreditkonditionen zwischen den einzelnen Netzwerkunternehmen kann sich negativ auf die wirtschaftliche Entwicklung des ganzen Netzwerks auswirken. Der netzwerkinterne Preis des Kredites sollte sich deshalb auch innerhalb des Netzwerks an realen Marktpreisen orientieren und vom Ausfallrisiko abhängig gemacht werden. D. h. auch netzwerkintern sollten die Kreditkonditionen an der Bonität des Schuldners orientiert sein und risikoabhängig ausgestaltet werden. Im Rahmen der internen Konzernfinanzierung wird in diesem Zusammenhang von dem „At-arm’s-length-Prinzip“ gesprochen.¹⁹³

Für den Bereich der langfristigen netzwerkinternen Kreditfinanzierung wird als konkretes Finanzierungsmodell an dieser Stelle exemplarisch die netzwerkinterne Gewährung eines langfristigen Darlehens (Schuldscheindarlehen) herausgegriffen. Grund dafür ist, dass netzwerkinterne Bankkredite die Existenz einer Bank im Unternehmensnetzwerk voraussetzen,

¹⁹² Vgl. analog dazu im Konzern: Scheffler, Eberhard (Konzerninterne Fremdfinanzierung, 1998), S. 674.

¹⁹³ Vgl. Scheffler, Eberhard (Konzernmanagement, 1998), S. 243.

was in den meisten Unternehmensnetzwerken nicht zu erwarten ist (eine Ausnahme bilden die japanischen Keiretsu, s. Abschnitt B.II.3.b.). Für die netzwerkinterne Emission von Schuldverschreibungen (Anleihen und Obligationen) müsste sogar ein geregelter netzwerkinterner Kapitalmarkt existieren, da „Schuldverschreibungen die wertpapiermäßige Verbriefung einer langfristigen Kapitalaufnahme des Schuldners über den Kapitalmarkt darstellen.“¹⁹⁴ Aus diesem Grund kommen auch Schuldverschreibungen nicht für die netzwerkinterne Kreditfinanzierung in Frage. Es verbleibt folglich v. a. das Darlehen, als netzwerkintern anwendbare, langfristige Kreditfinanzierungsalternative. Im Folgenden werden neben der grundsätzlichen Ausgestaltung auch bilanzielle und steuerliche Auswirkungen untersucht.

Die rechtliche Grundlage von Darlehen bildet § 607 BGB. Danach verpflichtet sich in einem Darlehensvertrag der Darlehensgeber dem Darlehensnehmer eine vereinbarte vertretbare Sache (z. B. Rohstoffe, Geld) zu überlassen.¹⁹⁵ Im Gegenzug ist der Darlehensnehmer zur Zahlung eines Darlehensentgelts und bei Fälligkeit zur Rückerstattung von Sachen gleicher Art, Güte und Menge verpflichtet.¹⁹⁶ Bei dem hier beschriebenen Modell sind Darlehensnehmer und Darlehensgeber zwei Netzwerkunternehmen, d. h. juristische Personen im Netzwerk, im Beispiel mit der Rechtsform einer GmbH. Die Netzwerkunternehmen sind nicht ein- oder wechselseitig über Kapitalbeteiligungen verbunden. Das Netzwerkunternehmen A (GmbH A) gewährt dem Netzwerkunternehmen B (GmbH B) ein Darlehen in Form finanzieller Mittel. Im Gegenzug verpflichtet sich B zur Zahlung des Darlehensentgelts (Zinsen) und zur Rückzahlung am Ende der vereinbarten Laufzeit. (s. Abbildung 13)

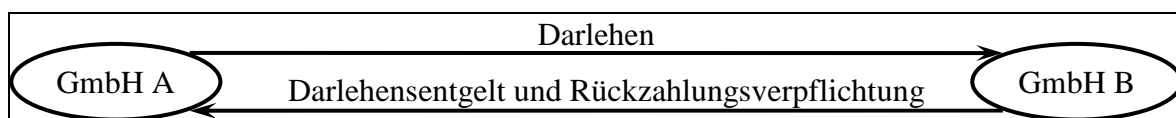


Abbildung 13: Netzwerkinternes Darlehen

In seiner Bilanz muss Unternehmen A das Darlehen nach § 266 Abs. 2 HGB als Finanzanlage aktivieren.¹⁹⁷ Bei Unternehmen B erscheint der Darlehensbetrag nach § 266 Abs. 3 HGB als Verbindlichkeit auf der Passivseite der Bilanz. Bei Unternehmen A findet eine Bilanzverlängerung statt. Die steuerlichen Auswirkungen sind von der Refinanzierung des Darlehens abhängig. Wird das Darlehen bei Unternehmen A aus eigenen liquiden Mitteln refinanziert, handelt es sich um einen Aktivtausch, bei dem der Bestand an liquiden Mitteln sinkt und

¹⁹⁴ Jahrmann, Fritz-Ulrich (Finanzierung, 2003), S. 150.

¹⁹⁵ Vgl. § 607 Abs. 1 Satz 1 BGB.

¹⁹⁶ Vgl. § 607 Abs. 1 Satz 2 BGB.

¹⁹⁷ Vgl. Coenenberg, Adolf G.: (Jahresabschluss, 2003), S. 151.

eine Forderung an Unternehmen B entsteht. Der Einheitswert des Betriebsvermögens ändert sich bei Unternehmen A nicht, was zu keiner Erhöhung der Substanzsteuern führt. Wird das Darlehen bei Unternehmen A durch eine Kreditaufnahme refinanziert, dann sind die fälligen Zinsen abzugsfähige Betriebsausgaben, was eine Verringerung der Steuerbemessungsgrundlage der Ertragssteuern bewirkt. Der Empfang des Darlehensentgelts von Unternehmen B erhöht dagegen bei Unternehmen A die Steuerbemessungsgrundlage der Ertragssteuern. Bei Unternehmen B wird die Steuerbemessungsgrundlage kleiner. Es kann dann eine positive netzwerkinterne steuerlich bedingte Finanzierungswirkung erzielt werden, wenn das mit Unternehmen B vereinbarte Darlehensentgelt geringer ist, als der Aufwand für die Kreditaufnahme. Die vorteilhafte Anwendung dieses Finanzierungsmodells funktioniert also nur dann, wenn Unternehmen A am Geld- und Kapitalmarkt bessere Kreditkonditionen erzielen kann, als Unternehmen B und auch bereit ist, diese besseren Kreditkonditionen netzwerkintern an Unternehmen B weiterzugeben. Diese Praktik würde allerdings eine Verletzung des „at-arm’s-length-Prinzips“ bedeuten.

Im Gegensatz zur langfristigen Kreditfinanzierung ist die netzwerkinterne Finanzierung über kurzfristige Kredite v. a. im Rahmen der netzwerkinternen Austauschbeziehungen möglich. Im Rahmen der kooperativen Lieferungs- und Leistungsbeziehungen entstehen netzwerkintern vielfältige Finanzierungsmöglichkeiten, die über die des anonymen Marktes hinausgehen können.

Als praxisrelevante, kurzfristige, netzwerkinterne Kreditfinanzierungsform dürfte die gegenseitige Gewährung von Warenkrediten bedeutsam sein (diese Finanzierungsform wird im VIA-Unternehmensnetzwerk aktiv genutzt)¹⁹⁸. Hat ein Netzwerkunternehmen die Produkte, die ein anderes Netzwerkunternehmen für seine Produktion benötigt auf Lager, können diese Warenbestände netzwerkintern in Form eines Warenkredits weitergegeben werden. Die Warenbestände sind damit an der Stelle im Unternehmensnetzwerk einsetzbar, an der sie zur Wertschöpfung gewinnbringend beitragen. Dadurch kann der netzwerkexterne Beschaffungsvorgang zu diesem Zeitpunkt vermieden werden, was v. a. Zeit- aber auch Kostenvorteile nach sich ziehen kann. Wird über die schnellere Lieferfähigkeit des Netzwerks der Kundennutzen erhöht, kann möglicherweise auch für die abgesetzten Produkte ein höherer Preis erzielt werden, von dem die beteiligten Netzwerkunternehmen profitieren können. Durch den Abbau der Lagerbestände verringert der Kreditgeber sein Umlaufvermögen und erhöht seine

¹⁹⁸ Die Ausführungen zum VIA-Unternehmensnetzwerk gehen auf das am 20.07.2004 durchgeführte Leitfadeninterview mit Werner Schmidt, Geschäftsführer der VIA-Consult GmbH u. Co. KG und der VIA-Offtec GmbH, zurück.

Forderungen. In der Bilanz des Kreditgebers findet damit ein Aktivtausch statt. Der Kreditnehmer erhöht seine Verbindlichkeiten. Die für den Kredit gezahlten Zinsen kann er steuerlich absetzen und damit die Steuerbemessungsgrundlage mindern.

Gegenseitige netzwerkinterne Kreditfinanzierung ist auch in Form von Anzahlungen für noch nicht vollständig erbrachte Leistungen möglich. Anzahlungen sind hauptsächlich dann üblich, wenn mit der Lieferung und Leistung ein erheblicher Kapitalbedarf verbunden ist und die Produktionszeit längerfristig angelegt ist, d. h. eine lange Kapitalbindungsfrist besteht.¹⁹⁹ Über die geleistete Anzahlung wird die Leistung durch den Abnehmer vor Auslieferung vorfinanziert, sie dient der Mitfinanzierung der Herstellung. Bei der Festlegung der Höhe der Anzahlungen sind die wirtschaftlichen Situationen der Partner zu berücksichtigen.

Auch über die gegenseitige Gewährung von Kontokorrentkrediten ist eine netzwerkinterne Kreditfinanzierung denkbar. Netzwerkitern sind dabei tendenziell höhere Kontokorrentkreditlinien und niedrigere Zinsen vereinbar als netzwerkextern. Bei Kontokorrentkrediten werden Plus- und Minusbewegungen über die Verrechnung der wechselseitigen Ansprüche zu bestimmten Zeitpunkten saldiert, wobei nur Saldo für die fälligen Zinsen rechtlich maßgebend ist.²⁰⁰

Netzwerkitern ist zu prüfen, z. B. über eine Kosten-Nutzen-Analyse, ob es ökonomisch sinnvoll ist, ein übergeordnetes Kreditmanagementsystem auf Netzwerkebene einzurichten, das die gegenseitige Gewährung von Krediten managt. Das Kreditmanagementsystem kann neben der Optimierung der netzwerkinternen, auch für die Optimierung der netzwerkexternen (s. Abschnitt B.II.2.c.) Kreditfinanzierungsprozesse eingesetzt werden. Mit Hilfe des Kreditmanagementsystems können u. U. die Kapitalstruktur, die Finanzierungskosten sowie die Steuerbelastung der einzelnen Netzwerkunternehmen positiv beeinflusst werden.

Im Bereich der unternehmensübergreifenden Optimierung der Kreditfinanzierung können zudem vermehrt netzwerkinterne Swap-Transaktionen zur Erzielung von Arbitragegewinnen durchgeführt werden. Da sich durch die Kooperation in einem Unternehmensnetzwerk die Durchführbarkeit von Swap-Geschäften gegenüber „normalen“ Marktbeziehungen möglicherweise erhöht, kann dies explizit als innovative Finanzierungsalternative in Unternehmensnetzwerken aufgefasst werden. Die konkrete Finanzierungswirkung bei Swap-Geschäften, d. h. die Arbitragewirkung geht allerdings auf das netzwerkinterne Swapgeschäft zurück. Es handelt sich nicht um eine Form der netzwerkinternen Kreditfinanzierung, sondern ist im Be-

¹⁹⁹ Vgl. Jahrmann, Fritz-Ulrich (Finanzierung, 2003), S. 69.

²⁰⁰ Vgl. Perridon, Louis/Steiner, Manfred (Finanzwirtschaft, 2003), S. 431; §§ 355 ff. HGB.

reich der Innenfinanzierung als Finanzierung durch sonstige Kapitalfreisetzungen einzuordnen (s. Abschnitt B.III.5.).

c. Netzwerkexterne Möglichkeiten bei der Kreditfinanzierung

Im Rahmen der in Abbildung 8 dargestellten Systematisierung der Finanzierungsalternativen handelt es sich dann um eine netzwerkexterne Kreditfinanzierung, sobald der Gläubiger nicht dem Unternehmensnetzwerk angehört. Generell stehen den Netzwerkunternehmen die allgemein bekannten Kreditfinanzierungsmöglichkeiten, die schon in Abschnitt B.II.2.a. genannt wurden, zur Verfügung. Im Mittelpunkt der Untersuchung der netzwerkexternen Kreditfinanzierung steht die Fragestellung, ob durch das Unternehmensnetzwerk bereits bestehende Möglichkeiten erweitert bzw. verbessert werden können und ob möglicherweise neue Kreditfinanzierungsmöglichkeiten entstehen. Des Weiteren stellt sich auch im Rahmen der netzwerkexternen Kreditfinanzierung die Frage, ob sich Optimierungspotenzial durch ein netzwerkübergreifendes Kreditmanagement ergibt.

Grundlage zur Gewährung eines Kredites ist die Prüfung der Kreditwürdigkeit des Kreditnehmers durch den Gläubiger. Dabei wird neben der rechtlichen Kreditfähigkeit, der persönlichen Kreditwürdigkeit auch die wirtschaftliche Kreditwürdigkeit überprüft.²⁰¹ Im Rahmen der Kreditwürdigkeitsprüfung ist mit positiven Auswirkungen für das einzelne Netzwerkunternehmen durch die Mitarbeit in einem Unternehmensnetzwerk zu rechnen. Eine Erhöhung der Kreditwürdigkeit des einzelnen Netzwerkunternehmens lässt sich dadurch begründen, dass durch die Teilnahme an einem Unternehmensnetzwerk die Geschäftsaussichten des einzelnen Unternehmens verbessert werden können. Werden die genannten Wettbewerbsvorteile durch das Unternehmensnetzwerk erzielt, sind die Erhöhung der Umsätze und die Steigerung der Erträge des Netzwerkunternehmens möglich. Durch breitere Marktabdeckung, verbesserte Absatzmöglichkeiten und das gemeinsame Tragen von unternehmerischen Risiken, kann mithilfe eines Unternehmensnetzwerks die Sicherheit des gesamten Cashflows erhöht werden. Dies hat Auswirkungen auf die Fähigkeit, den vereinbarten Zins- und Tilgungszahlungen fristgerecht nachzukommen, d. h. die Kredittilgungsfähigkeit des einzelnen Netzwerkunternehmens kann verbessert werden. Damit verringert sich gleichzeitig das Kreditausfallrisiko, die Kreditwürdigkeit des einzelnen Netzwerkunternehmens erhöht sich. Da die Kreditkosten von der Höhe der Risikoprämie abhängig sind, können damit Kreditkosten eingespart werden. Aus anderer Perspektive kann die Verbesserung der Kreditwürdigkeit als auch die damit verbun-

²⁰¹ Vgl. Perridon, Louis/Steiner, Manfred (Finanzwirtschaft, 2003), S. 386.

dene Erhöhung der Fremdfinanzierungsmöglichkeiten des einzelnen Unternehmens, explizit als Zielsetzung von Kooperationen aufgefasst werden.²⁰²

Zusätzlich erhöhen sich in einem Unternehmensnetzwerk die Möglichkeiten der Kreditbesicherung. Wenn ein Kreditnehmer seinen Zahlungsverpflichtungen nicht nachkommt, dann bieten Kreditsicherheiten dem Kreditgeber die Möglichkeit, seine Zahlungsansprüche zu befriedigen.²⁰³ In Unternehmensnetzwerken ist die verstärkte Nutzung von netzwerkinternen Fremdsicherheiten denkbar, indem netzwerkexterne Kredite eines Netzwerkunternehmens netzwerkintern über Vermögenswerte eines anderen Netzwerkunternehmens abgesichert werden. Als netzwerkinterne Fremdkreditsicherheiten kommen in diesem Zusammenhang hauptsächlich Grundpfandrechte, also Grundschulden und Hypotheken sowie Bürgschaften und Gewährleistungen in Frage. Denkbar ist beispielsweise, dass ein Netzwerkunternehmen eine Bürgschaft (§§ 765 ff. BGB), Garantie oder Wechselsicherung für die Verbindlichkeiten eines anderen Netzwerkunternehmens übernimmt. Zur Kreditsicherung können auch bewegliche Sachen (§§ 1204 ff. BGB) und Rechte (§§ 1274 ff. BGB) verpfändet werden. Zudem kann von der Sicherungsabtretung Gebrauch gemacht werden. Besitzt ein Netzwerkunternehmen Rechte und Forderungen (z. B. Forderungen aus Lieferung und Leistung), können im Rahmen der Sicherungsabtretung diese Forderungen an einen Dritten abgetreten werden. Werden Sicherheiten zwischen einzelnen Netzwerkunternehmen weitergegeben, erhöhen sich die Kreditfinanzierungsmöglichkeiten der Netzwerkunternehmen. Insgesamt lassen sich die Kreditsicherheiten unternehmensübergreifend effizienter einsetzen.

Mithilfe eines unternehmensübergreifenden Kreditmanagements kann ggf. der Zeitpunkt, Art und Umfang der Kreditaufnahme und Kredittilgung optimiert werden. Wird die netzwerkexterne Kreditfinanzierung im Unternehmensnetzwerk unternehmensübergreifend gemanagt, dann ist es möglich, einheitlich und bezogen auf die Kreditvolumina gewichtiger an den Geld- und Kapitalmärkten aufzutreten. Die Verhandlungsposition gegenüber Kreditinstituten und anderen Marktteilnehmern wird somit gestärkt. Analog dazu wird dieser Vorteil bei der Kreditfinanzierung in Konzernen bereits aktiv ausgenutzt.²⁰⁴ Die Bündelung der Kreditnachfrage aller Netzwerkunternehmen führt optimalerweise dazu, dass die Fremdfinanzierung der einzelnen Netzwerkunternehmen gezielter, ausgewogener und günstiger gestaltet werden kann, als für das einzelne isolierte Netzwerkunternehmen alleine. Durch ein Kreditmanagement auf

²⁰² Vgl. Wöhe, Günter (Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 2002), S. 307.

²⁰³ Vgl. Perridon, Louis/Steiner, Manfred (Finanzwirtschaft, 2003), S. 387.

²⁰⁴ Vgl. ThyssenKrupp AG (Geschäftsbericht, 2003) S. 133.

Netzwerkebene eröffnen sich im Idealfall Finanzierungsalternativen, die den einzelnen Netzwerkkunternehmen nicht zur Verfügung stehen.

3. Kreditsubstitute

a. Begriff der Finanzierung mit Kreditsubstituten

Mit dem Ziel neue Finanzierungsquellen zu erschließen und die Unternehmensfinanzierung auf ein breiteres Fundament zu stellen, werden in jüngster Vergangenheit vermehrt innovative Finanzierungsinstrumente aus dem Bereich der Kreditsubstitute propagiert und auch verwendet.²⁰⁵ Die wichtigsten institutionalisierten Kreditsubstitute sind Factoring, Asset Backed Securities und Leasing.²⁰⁶

- Factoring

Unter Factoring versteht man den laufenden und langfristig vertraglich vereinbarten Verkauf von kurzfristigen Geldforderungen aus Warenlieferungen und Dienstleistungen.²⁰⁷ Dabei verkauft das Unternehmen einer Factoringgesellschaft (Factor) Forderungen, die aus dem Umsatz- und Leistungsprozess entstehen. Gegen eine Gebühr (meistens in Form eines Abschlags beim Wert der Forderung) übernimmt die Factoringgesellschaft eine Finanzierungsfunktion, Dienstleistungsfunktion und beim echten Factoring auch eine Kreditsicherungsfunktion (Delkrederefunktion).²⁰⁸ Die Finanzierungsfunktion entsteht durch den Aufkauf der offenen Forderungen aus Lieferung und Leistung vor Fälligkeit (gegen einen Risikozuschlag) und der damit verbundenen Bevorschussung der Zahlung durch den Factor. Als Dienstleistungen werden durch den Factor oft Mahnwesen, Buchhaltung, Inkassowesen und Beratungsfunktionen übernommen. Wird beim echten Factoring auch das Ausfallrisiko der Forderungen übertragen, übernimmt der Factor eine Kreditsicherungsfunktion. In diesem Fall übernimmt die Factoringgesellschaft das Risiko der Zahlungsunfähigkeit des Schuldners.²⁰⁹

Mit der Anwendung von Factoring entstehen Vorteile, aber auch Nachteile für das Unternehmen. Als Vorteile des Factorings sind die verbesserte Liquidität durch den Abbau von Außenständen, die verbesserte Bilanzoptik durch Aktivtausch von Forderungen mit Kassenbestän-

²⁰⁵ Vgl. Steiner, Manfred/Mader, Wolfgang/Starbatty, Nikolaus (Aktuelle Entwicklungen, 2003), S. 519; Siemens Financial Services/FAZ Institut (Futurepanel Studie, 2003), S. 29.

²⁰⁶ Vgl. Perridon, Louis/Steiner, Manfred (Finanzwirtschaft, 2003), S. 445.

²⁰⁷ Vgl. Busse, Franz-Joseph (Grundlagen Finanzwirtschaft, 2003); Steiner, Manfred/Mader, Wolfgang/Starbatty, Nikolaus (Aktuelle Entwicklungen, 2003), S. 522;

²⁰⁸ Vgl. Jahrmann, Fritz-Ulrich (Finanzierung, 2003), S. 194; Schneck, Ottmar (Finanzierung, 2004), S. 117.

²⁰⁹ Vgl. Wöhe, Günter/Bilstein, Jürgen (Unternehmensfinanzierung, 2002), S. 303; Prätisch, Joachim/Schikorra, Uwe/Ludwig, Eberhard (Finanzmanagement, 2003), S. 192.

den, die Weitergabe des Forderungsausfallrisikos durch endgültigen Forderungsverkauf (beim echten Factoring), der Wegfall von Sach- und Personalkosten durch Auslagerung der Buchhaltung, des Mahn- und Inkassowesens und die damit verbundene Möglichkeit zur Fokussierung auf die unternehmerischen Kernkompetenzen zu nennen.²¹⁰ Durch regresslose Veräußerung der Forderungen wird der Verschuldungsgrad des Unternehmens gemindert, da die Forderungen komplett aus der Bilanz des Unternehmens verschwinden. Dies kann zur Verbesserung der Konditionen zur Aufnahme von Eigen- und Fremdkapital führen. Außerdem sinkt der Kapitalbedarf im Umlaufvermögen und es müssen weniger Rückstellungen für unsichere Forderungen gebildet werden. Vor Übernahme des Forderungsausfallrisikos unterzieht der Factor den Schuldner einer bonitätsmäßigen Überprüfung, was zu einer laufenden Bonitätsüberwachung der Schuldner führt.²¹¹ Mithilfe von Factoring kann ggf. nicht nur der Gewinn und die Umsatzrendite erhöht werden, sondern durch Kapitalfreisetzung und Erhöhung der Kapitalumschlagshäufigkeit, die Gesamtrentabilität und der Return on Investment (ROI).²¹² Mögliche Nachteile entstehen durch die anfallenden Kosten des Factorings, Abhängigkeiten vom Factor, negatives Image des Factorings beim Kunden, Probleme beim Wiedereingliedern der ausgelagerten Funktionen und den damit verbundenen Umstrukturierungskosten sowie in möglichen Rechtsunsicherheiten.²¹³

Ein dem Factoring ähnliches Finanzierungsinstrument ist die Forfaitierung. Dabei werden größere mittel- bis langfristige Forderungen aus dem Außenhandel, d. h. grenzüberschreitende Forderungen aus Lieferung und Leistung, über Wechsel refinanziert. Im Gegensatz zum Factor übernimmt der Forfaiter meistens keine Dienstleistungsfunktionen.²¹⁴

- Asset Backed Securities

Bei Asset Backed Securities (ABS) handelt es sich um durch Vermögenswerte (Asset) gedeckte (backed) Wertpapiere (Securities).²¹⁵ Dazu werden umfangreiche Finanzaktiva wie z. B. Forderungen aus Lieferung und Leistung, in Form eines Treuhandvermögens gepoolt, anschließend als Wertpapier verbrieft (Securitization) und hauptsächlich an institutionelle Anle-

²¹⁰ Vgl. Schneck, Ottmar (Finanzierung, 2004), S. 118.

²¹¹ Vgl. Jahrman, Fritz-Ulrich (Finanzierung, 2003), S. 196 f..

²¹² Vgl. Jahrman, Fritz-Ulrich (Finanzierung, 2003), S. 198;

²¹³ Vgl. Prätisch, Joachim/Schikorra, Uwe/Ludwig, Eberhard (Finanzmanagement, 2003), S. 195, Steiner, Manfred/Mader, Wolfgang/Starbatty, Nikolaus (Aktuelle Entwicklungen, 2003), S. 523.

²¹⁴ Vgl. Schäfer, Henry (Unternehmensfinanzen, 2002), S. 348.

²¹⁵ Vgl. Jaschinski, Siegfried (Verbriefung, 2003), S. 603; Jaschinski, Siegfried/Schielke, Joachim E. (Asset Backed Securities, 2003), S. 644.

ger am Kapitalmarkt veräußert.²¹⁶ Der Grundgedanke von ABS-Transaktionen (wie auch beim Factoring) liegt in der Abtretung bestimmter Vermögensobjekte (v. a. Forderungen) an eine Zweckgesellschaft, um die Bonität der Schuldner von der Bonität des Unternehmens abzukoppeln.²¹⁷

Durch die Veräußerung der Forderungen können neben der Bonitätsabkopplung weitere Vorteile entstehen. Wird durch die Abtretung der Forderung die Zeitspanne zwischen Lieferung und Leistung und Finanzmittelzufluss verkürzt, stehen die in den Produkten gebundenen finanziellen Mittel schneller wieder zur Reinvestition zur Verfügung. Deshalb bieten sich ABS für internationale Geschäftsbeziehungen mit tendenziell längeren Zahlungszielen an. Über ABS kann wie beim Factoring, Kapital freigesetzt und die Kapitalumlaufgeschwindigkeit erhöht werden. Die damit einhergehende Liquiditätsverbesserung führt zu einer Verbesserung der Bilanzrelationen und entsprechenden Liquiditätsgraden.²¹⁸ Das Forderungsausfallrisiko wird im Zuge einer ABS-Transaktion endgültig veräußert, wodurch die Finanzierungskosten mehr von der eigentlichen Bonität des Unternehmens abhängig werden und nicht zu sehr von der Bonität der Schuldner beeinflusst werden.²¹⁹ Professionelle Ratingagenturen überprüfen die Qualität der Forderungen, wobei beim ABS-Rating weniger die Bonität der Gläubiger (d. h. der Forderungsinhaber) sondern die Bonität der Schuldner (d. h. das Forderungsausfallrisiko) im Vordergrund steht. Ist die Bonität der Forderungen besser als die des eigenen Unternehmens, können über ABS für Unternehmen mit schlechterer Bonität günstigere Finanzierungskosten gegenüber dem klassischen Bankkredit erzielt werden.²²⁰ Die ABS-Finanzierung eröffnet den Unternehmen gewissermaßen einen innovativen Zugangsweg zum Kapitalmarkt, verringert die Anhängigkeit von Banken und führt bei entsprechender Ausgestaltung zu einer Bilanzentlastung inkl. der damit ggf. entstehenden Verbesserung der Eigenkapitalquote bzw. Eigenkapitalrendite.²²¹

Allerdings bieten sich ABS erst für größere Forderungsvolumen i. H. v. mindestens 50 Mio. EUR und relativ homogene Forderungsbestände an. Zudem müssen die Forderungen einen ständigen und bestimmbaren Zahlungsstrom nach sich ziehen, um Zins- und Tilgungsansprü-

²¹⁶ Vgl. Perridon, Louis/Steiner, Manfred (Finanzwirtschaft, 2003), S. 449; Schneck, Ottmar (Finanzierung, 2004), S. 121, Wöhe, Günter/Bilstein, Jürgen (Unternehmensfinanzierung, 2002), S. 306.

²¹⁷ Vgl. Schäfer, Henry (Unternehmensfinanzen, 2002), S. 423.

²¹⁸ Vgl. Schneck, Ottmar (Finanzierung, 2004), S. 121.

²¹⁹ Vgl. Jahrmann, Fritz-Ulrich (Finanzierung, 2003), S. 204.

²²⁰ Vgl. Schneck, Ottmar (Finanzierung, 2004), S. 121.

²²¹ Vgl. Jaschinski, Siegfried (Verbriefung, 2003), S. 604; Lohneiß, Herbert (Unternehmensfinanzierung, 2003), S. 642.

che der Investoren bedienen zu können.²²² Die Durchführung einer ABS-Transaktion ist relativ aufwendig und nur für größere Volumen rentabel, auch weil das Forderungsportfolio im Hinblick auf die Kapitaldienstfähigkeiten der Schuldner vor seiner Verbriefung von Ratingagenturen bewertet werden muss.²²³ Außerdem entstehen sowohl für die Verbriefung, als auch für die Platzierung am Kapitalmarkt (z. B. Erstellung eines Verkaufsprospekts, Marketingaufwand, etc.) zusätzliche Kosten. Für die Anwendung von ABS-Transaktionen bestehen damit relativ hohe ökonomische Eintrittsbarrieren.²²⁴

- Leasing

Unter Leasing wird die zeitlich befristete Nutzungsüberlassung eines Wirtschaftsgutes durch einen Leasinggeber an einen Leasingnehmer gegen Zahlung eines Entgelts verstanden.²²⁵ Dabei geht das zivilrechtliche Eigentum des Wirtschaftsguts nicht vom Leasinggeber an den Leasingnehmer über. Bei dem Leasinggeber handelt es sich entweder um den ursprünglichen Produzent des Wirtschaftsgutes (direktes Leasing) oder um eine zwischen Leasingnehmer und Produzent geschaltete Leasinggesellschaft (indirektes Leasing).²²⁶ Unter dem Begriff Leasing wird eine Vielzahl verschiedener Vertragstypen subsumiert. Die vertraglichen Regelungen des Leasings liegen in einem breiten Spektrum individueller Ausgestaltungsmöglichkeiten, die neben der einfachen Gebrauchsüberlassung auch z. B. Vereinbarungen über zusätzliche Service- und Wartungsdienstleistungen oder über Kauf- und Mietverlängerungsoptionen beinhalten können.²²⁷

Abhängig vom angewandten Kriterium lassen sich unterschiedliche Formen des Leasings typologisieren. Wird nach Dauer und Verpflichtungscharakter des Leasingvertrages typologisiert, dann ist zwischen Operating Leasing und Financial Leasing zu unterscheiden.²²⁸ Operating Leasing wird häufig bei beweglichen Investitions- und Konsumgütern angewendet und wird i. d. R. durch relativ kurzfristige Verträge charakterisiert, die kündbar sind. Im Vordergrund steht dabei die Nutzung und nicht die Finanzierung des Objekts. Beim Operating Lea-

²²² Vgl. Präsich, Joachim/Schikorra, Uwe/Ludwig, Eberhard (Finanzmanagement, 2003), S. 189.

²²³ Vgl. Jahrman, Fritz-Ulrich (Finanzierung, 2003), S. 205

²²⁴ Vgl. Jaschinski, Siegfried/Schielke, Joachim E. (Asset Backed Securities, 2003), S. 644.

²²⁵ Vgl. Perridon, Louis/Steiner, Manfred (Finanzwirtschaft, 2003), S. 449; Bitz, Michael/Niehoff, Karin (Leasing, 2002), S. 1.

²²⁶ Vgl. Präsich, Joachim/Schikorra, Uwe/Ludwig, Eberhard (Finanzmanagement, 2003), S. 197.

²²⁷ Vgl. Bitz, Michael/Niehoff, Karin (Leasing, 2002), S. 1.

²²⁸ Vgl. Wöhe, Günter (Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 2002), S. 302; Perridon, Louis/Steiner, Manfred (Finanzwirtschaft, 2003), S. 449; Bitz, Michael/Niehoff, Karin (Leasing, 2002), S. 1 f.; Coenenberg, Adolf G.: (Jahresabschluss, 2003), S. 85.

sing verbleibt das wirtschaftliche Investitionsrisiko beim Leasinggeber.²²⁹ Deshalb wird der Leasinggegenstand beim Leasinggeber bilanziert.²³⁰ Financial Leasing beinhaltet längerfristige, in der Grundmietzeit beiderseitig unkündbare Leasingverträge, bei denen das Leasingobjekt durch die Leasingraten des Leasingnehmers üblicherweise voll amortisiert wird. Das wirtschaftliche Investitionsrisiko wird beim Financial Leasing auf den Leasingnehmer übertragen, womit das Financial Leasing den Charakter einer kreditfinanzierten Investition mit periodischer Tilgung hat.²³¹ Deshalb muss beim Financial Leasing das Leasingobjekt i. d. R. beim Leasingnehmer bilanziert werden.²³²

Ohne auf die genannten und auf weitere spezifische Unterschiede der vielfältigen Gestaltungsmöglichkeiten (z. B. Voll-/Teilamortisationsverträge, mit/ohne Kauf oder Mietverlängerungsoption) einzugehen, ergeben sich durch Leasing Finanzierungsvorteile beim Leasingnehmer. Durch Leasing eines Wirtschaftsgutes (z. B. einer Anlage) kann das Unternehmen gegenwärtig finanzielle Mittel einsparen und hohe Anschaffungsausgaben und damit verbundene wirtschaftliche Risiken vermeiden. Dadurch kann die Liquidität des Unternehmens geschont werden. Allerdings steht diesen Vorteilen die Verpflichtung zur periodischen Leistung von Leasingraten gegenüber. Die Leasingraten stellen zwar Betriebsausgaben dar, übersteigen aber i. d. R. die absetzbaren Abschreibungen. Die Differenz führt zu bleibenden Abflüssen von finanziellen Mitteln.²³³ Bei so genannten Sale- and Lease-Back-Transaktionen werden selbst erworbene Anlagegüter an eine Leasinggesellschaft veräußert und anschließend zurückgemietet. Finanzierungswirksam sind diese Transaktionen dadurch, dass gebundene finanzielle Mittel freigesetzt werden und für andere Investitionen genutzt werden können.²³⁴ Wie schon erwähnt wurde, haben die verschiedenen Leasingformen zudem unterschiedliche steuerliche Auswirkungen. Die steuerlichen Konsequenzen sind davon abhängig ob das Leasingobjekt beim Leasingnehmer oder -geber bilanziert werden muss.²³⁵ Die Bilanzierungspflicht ist abhängig von der Laufzeit des Leasingvertrages in Relation zur gesamten Nut-

²²⁹ Vgl. Jahrmann, Fritz-Ulrich (Finanzierung, 2003), S. 212.

²³⁰ Vgl. Schlede, Klaus (Leasing und Factoring, 1998), S. 578; Coenberg, Adolf G.: (Jahresabschluss, 2003), S. 190.

²³¹ Vgl. Eilenberger, Guido (Betriebliche Finanzwirtschaft, 2003), S. 324 f., Perridon, Louis/Steiner, Manfred (Finanzwirtschaft, 2003), S. 450.

²³² Vgl. Schlede, Klaus (Leasing und Factoring, 1998), S. 579; Coenberg, Adolf G.: (Jahresabschluss, 2003), S. 190.

²³³ Vgl. Eilenberger, Guido (Betriebliche Finanzwirtschaft, 2003), S. 325.

²³⁴ Vgl. Perridon, Louis/Steiner, Manfred (Finanzwirtschaft, 2003), S. 451.

²³⁵ Vgl. Schneck, Ottmar (Finanzierung, 2004), S. 119.

zungsdauer des Leasingobjekts und der Art des Leasinggegenstandes.²³⁶ Im Allgemeinen liegt die Bilanzierungspflicht beim Träger der wirtschaftlichen Chancen und Risiken.²³⁷

Neben den hier angeführten Aspekten können zur Beurteilung der Vorteilhaftigkeit des Leasings nur bedingt generelle Aussagen getroffen werden. Als Konsequenz aus den vielen verschiedenen Vertragsgestaltungsmöglichkeiten muss vielmehr ein individueller einzelfallabhängiger Vorteilhaftigkeitsvergleich gegenüber dem Kauf durchgeführt werden. Dabei müssen im Idealfall alle Faktoren (z. B. Restwert, Abschreibungen, Verzinsung der Alternativinvestition, Steuereffekte) berücksichtigt werden und beispielsweise ein Vergleich der diskontierten Zahlungsströme stattfinden. In der Praxis handelt es sich um ein komplexes Entscheidungsproblem, in dem viele Handlungsalternativen berücksichtigt werden müssen.²³⁸

b. Netzwerkinterne Möglichkeiten bei der Finanzierung mit Kreditsubstituten

Als netzwerkinterne Möglichkeit bei der Finanzierung mit Kreditsubstituten ist insbesondere das netzwerkinterne Leasing interessant. Die denkbaren Gestaltungsmöglichkeiten beim netzwerkinternen Leasing sind vielfältig und vor dem Hintergrund einer vertrauensvollen und kooperativen Netzwerkbeziehung zu beiderseitigem Vorteil gestaltbar. Im Rahmen einer Hersteller-Kunden-Beziehung im Unternehmensnetzwerk, wie dies beispielsweise in Supply-Chains regelmäßig vorkommt, kann das direkte Leasing eine sinnvolle Alternative zum Kauf darstellen. In einer derartigen Konstellation erhöht der Hersteller seinen Produktabsatz dadurch, dass er seinen netzwerkinternen Kunden eine Alternative zum Kauf anbietet. Er finanziert seinen Produktabsatz, da sich die Produktinvestition erst im Laufe des Leasingvertrages über die Leasingraten amortisiert. Möglicherweise kann er durch das Anbieten dieser zusätzlichen Alternative seinen Absatz erhöhen, damit den Umsatz steigern und über die Leasingraten zusätzlichen Cash-Flow generieren.

Das netzwerkinterne Leasing ist auch ökonomisch sinnvoll, wenn ein Netzwerkunternehmen Kapazitätsengpässe, ein anderes Kapazitätsfreiräume hat. Dabei müssen die benötigte und die vorhandene Kapazität in Art, Umfang und Qualität kompatibel sein, d. h. das Kapazitätsangebot muss der Kapazitätsnachfrage entsprechen. Beispielsweise besitzt Netzwerkunternehmen A eine ungenutzte Fertigungsanlage, die Netzwerkunternehmen B nutzen kann. Im Zuge eines netzwerkinternen Leasinggeschäftes least B die Anlage von A gegen Zahlung der vereinbarten Leasingraten für einen bestimmten Zeitraum. Beiderseits ergeben sich Finanzierungsvor-

²³⁶ Vgl. Coenenberg, Adolf G.: (Jahresabschluss, 2003), S. 186 ff..

²³⁷ Vgl. Schlede, Klaus (Leasing und Factoring, 1998), S. 579.

²³⁸ Vgl. Bitz, Michael/Niehoff, Karin (Leasing, 2002), S. 9.

teile. Für die ansonsten brachliegende Anlage ergibt sich für A aus dem Leasinggeschäft ein laufender Liquiditätszufluss, der für alternative Investitionen verwendet werden kann. B kann seine Liquidität schonen und das Investitionsrisiko verringern, da eine teure Neuanschaffung vermieden wird.

Im Gegensatz zum Leasing ist die netzwerkinterne Nutzung der Kreditsubstitute Factoring und ABS nur möglich, wenn ein Unternehmen im Netzwerk vorhanden ist, das die dafür notwendigen Aufgaben übernimmt. Beispielsweise könnte dem Unternehmensnetzwerk ein Finanzinstitut angehören, das die Finanzierungs-, Dienstleistungs- und Sicherungsaufgaben (beim Factoring) sowie die Verbriefungs- und Veräußerungsaufgaben (bei ABS) für die anderen Netzwerkunternehmen übernimmt. Dieses Unternehmen dürfte in den meisten Fällen allerdings netzwerkextern anzutreffen sein. In diesem Zusammenhang lässt sich diskutieren, ab wann das diese Funktionen übernehmende Unternehmen dem Unternehmensnetzwerk zuzurechnen ist, d. h. ob sich z. B. ein Finanzinstitut im Rahmen wiederholter Geschäftsbeziehungen als Netzwerkmitglied konstituiert oder nicht. Da diese Diskussion bzgl. der Finanzierungswirkungen irrelevant ist, wird sie hier unterlassen.

Als Unternehmensnetzwerke der Praxis, in denen Finanzinstitute netzwerkintern vorhanden sind, sind die japanischen Keiretsu zu nennen. Die Keiretsu stellen in Japan eine typische Form der branchenübergreifenden Unternehmenskooperation dar und sind damit als laterale Unternehmensnetzwerke charakterisierbar.²³⁹ Der strategische Kern eines Keiretsu besteht meistens aus einer Großbank, einem Generalhandels- und einem Industrieunternehmen.²⁴⁰ Zusammen mit 20 bis 30 anderen Geschäftspartnern unterschiedlicher Branchen bilden sie ein Unternehmensnetzwerk.²⁴¹ Daneben werden auftragsspezifisch Subunternehmen miteinbezogen. Eine zentrale Stellung innerhalb des gesamten Netzwerks nimmt die Keiretsubank ein, weil sie die Mitglieder mit den notwendigen finanziellen Mitteln und Dienstleistungen versorgt und die Bürgschaft für notwendige Kredite übernimmt, falls ein Netzwerkunternehmen in Liquiditätsengpässe gerät.²⁴² Laut *Sydow* sind die gemeinsame Durchführung von Investitionsvorhaben, die Fremdfinanzierung der Netzwerkunternehmen durch die Keiretsubank und dem Netzwerk angehörige Versicherungsunternehmen sowie kapitalmäßige Überkreuzverflechtungen auf Basis von Minderheitsbeteiligungen typische Merkmale der Keiretsu.²⁴³ In

²³⁹ Vgl. Picot, Arnold/Reichwald, Ralf/Wigand, Rolf T. (Grenzenlose Unternehmung, 2003), S. 318.

²⁴⁰ Vgl. Steinbrenner, Jan O. (Keiretsu, 1997), S. 13; Schneidewind, Dieter (Keiretsu, 1991), S. 260.

²⁴¹ Vgl. Picot, Arnold/Reichwald, Ralf/Wigand, Rolf T. (Grenzenlose Unternehmung, 2003), S. 318.

²⁴² Vgl. Schneidewind, Dieter (Keiretsu, 1991), S. 263.

²⁴³ Vgl. Sydow, Jörg (Japan, 1991), S. 244.

den Keiretsu können, im Gegensatz zur vollständigen Integration, im Finanzbereich Größenvorteile genutzt werden, ohne bedeutende Markt- und Wettbewerbsvorteile zu hemmen.²⁴⁴ Finanzielle Größenvorteile entstehen bei der Kapitalbeschaffung, da in Japan sowohl lang- als auch kurzfristige Kredite in Abhängigkeit der Betriebsgröße vergeben werden. Außerdem entstehen finanzielle Größenvorteile bei der gemeinsamen Finanzierung von Investitionen (z. B. Forschung und Entwicklungsinvestitionen) und der damit verbundenen Risiko-diversifikation.²⁴⁵

Speziell im Bereich der Kreditsubstitute kann die Keiretsubank als netzwerkinternes Finanzinstitut Forderungen aufkaufen und z. B. als Factor auftreten. Da eine Großbank normalerweise auch über gute Verbindungen und bessere Zugangsmöglichkeiten zum Kapitalmarkt, das entsprechende Know-how und personelle Ressourcen verfügt, kann sie zudem ABS-Transaktionen effizienter als die einzelnen Netzwerkunternehmen durchführen. Die Forderungen der Netzwerkunternehmen können von der Keiretsubank netzwerkübergreifend gemangt werden. Als Mitglied im Unternehmensnetzwerk hat die Keiretsubank die Möglichkeit, Forderungen unterschiedlicher Netzwerkunternehmen zu bündeln und in verschiedene Risikoklassen einzuteilen. Vorteil für das einzelne Netzwerkunternehmen ist, dass es sich nicht mehr individuell um die Veräußerung und Verbriefung seiner Forderungen kümmern muss. Im Rahmen dieser netzwerkübergreifenden Arbeitsteilung können damit Wettbewerbsvorteile generiert werden, die sich aus Sicht des einzelnen Netzwerkunternehmens hauptsächlich in den Kosten des Factorings und der ABS-Transaktionen niederschlagen werden.

Da die Anwendung der Kreditsubstitute Factoring und ABS erst ab größeren Forderungsvolumen durchführbar ist und zusätzlich von weiteren qualitativen Anforderungen abhängt, können ohne Bündelung der Forderungen auf Netzwerkebene diese Finanzierungsalternativen u. U. nicht genutzt werden. Die Bündelung muss allerdings nicht unbedingt durch ein netzwerkinternes Finanzinstitut stattfinden, sondern kann auch über ein dafür eingerichtetes Netzwerkunternehmen organisiert werden. Allerdings wird nicht durch die Bündelung der Forderungen eine Finanzierungswirkung erzielt, sondern erst durch den Verkauf der Forderungen.

c. Netzwerkexterne Möglichkeiten bei der Finanzierung mit Kreditsubstituten

Sofern das forderungsaufkaufende Unternehmen bzw. der Leasinggeber nicht netzwerkintern anzutreffen ist, muss von netzwerkexterner Finanzierung mit Kreditsubstituten gesprochen

²⁴⁴ Vgl. Pfaffmann, Eric (Vertikale Keiretsu, 1998), S. 454; Picot, Arnold/Reichwald, Ralf/Wigand, Rolf T. (Grenzenlose Unternehmung, 2003), S. 318.

²⁴⁵ Vgl. Steinbrenner, Jan O. (Keiretsu, 1997), S. 105.

werden. Wie bereits angedeutet wurde, sind durch die Kooperation in einem Unternehmensnetzwerk, speziell durch die Bündelung von Forderungen, Finanzierungsinstrumente nutzbar, die dem Einzelunternehmen nicht zur Verfügung stehen. Das Unternehmensnetzwerk kann zur Überwindung der ökonomischen Einstiegsbarrieren bei der Nutzung dieser Instrumente dienen.

Als Einstiegsbarrieren bei der Nutzung von ABS sind hohe Kosten, der hohe Verwaltungsaufwand und die Notwendigkeit hinreichend großer Forderungsportfolios zu nennen.²⁴⁶ Die Kosten zur Durchführung von ABS-Transaktionen liegen bei mehreren hunderttausend Euro, womit ABS-Transaktionen erst für Forderungsbestände ab etwa 50 Mio. EUR rentabel sind.²⁴⁷ In einem Unternehmensnetzwerk können die Kosten für die Verwaltung, Veräußerung, Verbriefung und Rating der Forderungen gemeinsam getragen werden und beispielsweise linear nach Höhe der Forderungen des einzelnen Netzwerkkunternehmens verteilt werden. Folglich ergeben sich durch die netzwerkübergreifende Bündelung und Poolung der Forderungen auch für kleinere Unternehmen Möglichkeiten zur Nutzung von ABS.²⁴⁸

Die ökonomischen Einstiegsbarrieren beim Factoring sind im Vergleich zu ABS-Transaktionen geringer. Der notwendige Aufwand für das Rating der Schuldner ist korrespondierend zu kleineren Volumen als geringer einzustufen. Auch weil die Forderungen nicht verbrieft und am Kapitalmarkt platziert werden müssen, sind geringere Verwaltungsaufwendungen und damit verminderte Kosten des Factorings gegenüber den ABS zu erwarten. So bietet sich die Verwendung des Instruments Factoring bereits ab Forderungsvolumen i. H. v. etwa 500.000 EUR an.²⁴⁹

Auch Leasingverträge können mit netzwerkexternen Geschäftspartnern abgeschlossen werden. Auch hierbei sind die Ausgestaltungsmöglichkeiten vielfältig. Die Konditionen und Preise des Leasings werden hier allerdings, im Gegensatz zum netzwerkinternen Leasing, durch das Zusammentreffen von Angebot und Nachfrage auf dem anonymen Markt determiniert. Die bedarfsspezifischen Ausgestaltungsspielräume dürften aufgrund von individuellen Opportunismus, netzwerkextern geringer sein als dies netzwerkintern zu erwarten ist.

Zum netzwerkexternen Leasing bieten sich v. a. bewegliche Güter an, die nicht netzwerkintern produziert werden. Beispielsweise können dies Fahrzeuge, Maschinen, Computer oder

²⁴⁶ Vgl. Jaschinski, Siegfried (Verbriefung, 2003), S. 603.

²⁴⁷ Vgl. Präsich, Joachim/Schikorra, Uwe/Ludwig, Eberhard (Finanzmanagement, 2003), S. 189; Steiner, Manfred/Mader, Wolfgang/Starbatty, Nikolaus (Aktuelle Entwicklungen, 2003), S. 522.

²⁴⁸ Vgl. Steiner, Manfred/Mader, Wolfgang/Starbatty, Nikolaus (Aktuelle Entwicklungen, 2003), S. 522.

²⁴⁹ Vgl. Steiner, Manfred/Mader, Wolfgang/Starbatty, Nikolaus (Aktuelle Entwicklungen, 2003), S. 523.

Telefone sein. Wird die Nachfrage nach diesen Leasingobjekten netzwerkübergreifend gebündelt, können möglicherweise günstigere Konditionen ausgehandelt werden. Dadurch kann der gewichtigere Marktauftritt über das Unternehmensnetzwerk zu finanziellen Vorteilen im einzelnen Netzwerkunternehmen führen. Allerdings ist das netzwerkübergreifende Management der Nachfrage mit zusätzlichem Aufwand verbunden, der die erzielbaren Vorteile schmälern oder komplett aufbrauchen kann.

III. Innenfinanzierung

1. Begriff der Innenfinanzierung

Im Gegensatz zur Außenfinanzierung findet bei der Innenfinanzierung keine Finanzmittelzuführung von außen statt. Zur Innenfinanzierung werden über den Umsatz- und Leistungsprozess oder über sonstige Geldfreisetzungsprozesse (z. B. Rationalisierungsmaßnahmen) gebundene Mittel mithilfe eines Desinvestitionsvorgangs in liquide Mittel transformiert.²⁵⁰ Die Innenfinanzierung verläuft damit über Vorgänge, die zum Zufluss von liquiden Mitteln führen, denen in der gleichen Periode kein auszahlungswirksamer Aufwand gegenübersteht.²⁵¹ Oft wird die Innenfinanzierung mit Begriffen wie Finanzierung aus Umsatzerlösen, Finanzierung aus dem Cashflow oder Überschussfinanzierung gleichgesetzt.²⁵² Bei diesen Begriffen wird allerdings nicht direkt deutlich, dass unter Innenfinanzierung auch alle sonstigen finanzwirtschaftlichen Maßnahmen verstanden werden, die Mittel freisetzen.²⁵³

In der Literatur wird der Innenfinanzierungsbegriff allerdings nicht einheitlich verwendet, sondern teilweise unterschiedlich weit ausgelegt.²⁵⁴ Zudem existieren verschiedene Vorgehensweisen bei der Abgrenzung. Bei der indirekten bilanzorientierten Vorgehensweise wird die Innenfinanzierung aus periodenbezogenen Größen der Bilanz und der Gewinn- und Verlustrechnung abgeleitet, wobei Aufwand und Ertrag auf Zahlungswirksamkeit überprüft werden.²⁵⁵ Dagegen basiert die direkte zahlungsstromorientierte Vorgehensweise auf der Analyse

²⁵⁰ Vgl. Perridon, Louis/Steiner, Manfred (Finanzwirtschaft, 2003), S. 464; Jahrmann, Fritz-Ulrich (Finanzierung, 2003), S. 346.

²⁵¹ Vgl. Präsich, Joachim/Schikorra, Uwe/Ludwig, Eberhard (Finanzmanagement, 2003), S. 168; Perridon, Louis/Steiner, Manfred (Finanzwirtschaft, 2003), S. 464.

²⁵² Vgl. Schäfer, Henry (Unternehmensfinanzen, 2002), S. 457; Schierenbeck, Henner (Grundzüge, 2003), S. 451 f..

²⁵³ Vgl. Busse, Franz-Joseph (Grundlagen Finanzwirtschaft, 2003), S. 659.

²⁵⁴ Vgl. Perridon, Louis/Steiner, Manfred (Finanzwirtschaft, 2003), S. 464; Schäfer, Henry (Unternehmensfinanzen, 2002), S. 457. Goder, Ulrich (Konzerninterne Finanzierungsinstrumente, 1999), S. 16.

²⁵⁵ Vgl. Wöhe, Günter (Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 2002), S. 726; Goder, Ulrich (Konzerninterne Finanzierungsinstrumente, 1999), S. 16.

von Zahlungsvorgängen, wobei die Differenz von Einzahlungen und Auszahlungen gegenübergestellt wird.²⁵⁶

Im Rahmen der Analyse der Finanzierungsalternativen in Unternehmensnetzwerken muss der Innenfinanzierungsbegriff (analog zur Innenfinanzierung in Konzernen)²⁵⁷ erweitert werden, um nicht nur unternehmensinterne sondern auch netzwerkinterne Finanzierungsmöglichkeiten berücksichtigen zu können. Unternehmensnetzwerke erstellen i. d. R. keinen gemeinsamen Jahresabschluss, weshalb nach einer rein bilanzorientierten Vorgehensweise keine Innenfinanzierung auf Netzwerkebene möglich ist. Deshalb bietet sich an, bei der Untersuchung von Unternehmensnetzwerken einen eher zahlungsstromorientierten Innenfinanzierungsbegriff anzuwenden. Durch die Kooperation in einem Unternehmensnetzwerk ergeben sich Finanzierungsmöglichkeiten, die dem einzelnen Unternehmen nicht zur Verfügung stehen und eindeutig nicht der Außenfinanzierung zugeordnet werden können. Die meisten dieser Möglichkeiten und Effekte können mit einer etwas weiteren Auslegung des Innenfinanzierungsbegriffes der Innenfinanzierung zugeordnet werden. In diesem Zusammenhang müssen auch Maßnahmen des unternehmensübergreifenden Finanzmanagements berücksichtigt werden, wenn beispielsweise über ein effizientes Cash-Management-System liquide Mittel eingespart werden können, denen keine Auszahlungen gegenüberstehen. Diese liquiden Mittel stehen den Unternehmen zusätzlich zur Verfügung.

Folglich werden als Innenfinanzierung in Unternehmensnetzwerken alle Unternehmens- und Netzwerkprozesse angesehen, die finanzielle Mittel über den Umsatz- und Leistungsprozess ins Unternehmensnetzwerk zurückfließen lassen denen kein Aufwand gegenübersteht. Als Innenfinanzierung werden zudem auch alle Unternehmens- und Netzwerkprozesse verstanden, die bei gegebenem Umsatz- und Leistungsprozess finanzielle Mittel freisetzen, die zur Finanzierung der Unternehmen und des gesamten Netzwerks eingesetzt werden können. Darunter sind alle finanzwirtschaftlichen Maßnahmen subsumiert, die bei gegebenem Umsatz- und Leistungsprozess den Auszahlungsstrom vermindern. Als Konsequenz ergibt sich ein eher zahlungsorientierter Innenfinanzierungsbegriff, der sich an der klassischen Einteilung (und primär gedanklichen Trennung mit fließenden Übergängen)²⁵⁸ der Innenfinanzierung in Selbstfinanzierung, Finanzierung aus Abschreibungen, Finanzierung aus (langfristigen) Rück-

²⁵⁶ Vgl. Goder, Ulrich (Konzerninterne Finanzierungsinstrumente, 1999), S. 19; Jahrmann, Fritz-Ulrich (Finanzierung, 2003), S. 346.

²⁵⁷ Vgl. Schneider, Uwe H. (Grundsätze Konzernfinanzierung, 1998), S. 264; Goder, Ulrich (Konzerninterne Finanzierungsinstrumente, 1999), S. 24.

²⁵⁸ Vgl. Perridon, Louis/Steiner, Manfred (Finanzwirtschaft, 2003), S. 465.

stellungen und Finanzierung aus Vermögensumschichtungen orientiert, aber gleichzeitig darüber hinausgeht und weitere Netzwerkprozesse berücksichtigt.

Um die Möglichkeiten der Innenfinanzierung in Unternehmensnetzwerken zu bestimmen, werden in den folgenden Abschnitten die klassischen Innenfinanzierungsmöglichkeiten von Unternehmen dargestellt, um dann im nächsten Schritt die über ein Unternehmensnetzwerk zusätzlich entstehenden Innenfinanzierungsmöglichkeiten identifizieren zu können. Im Gegensatz zur Vorgehensweise im Bereich der Außenfinanzierung (s. Abschnitt B.II.) wird dabei auf die gliederungstechnische Trennung zwischen netzwerkinternen und netzwerkexternen Innenfinanzierungsalternativen verzichtet. Diese Vorgehensweise begründet sich dadurch, dass eine derartige Unterscheidung nicht immer eindeutig möglich ist.²⁵⁹

2. Selbstfinanzierung

Unter Selbstfinanzierung wird die Finanzierung aus erwirtschafteten und einbehaltenen Gewinnen aus dem Umsatz- und Leistungsprozess des Unternehmens verstanden.²⁶⁰ Der Selbstfinanzierungseffekt entsteht durch den Absatz von Produkten, der damit verbundenen Desinvestition und dem Rückfluss der in diesen abgesetzten Produkten gebundenen finanziellen Mittel.²⁶¹ Damit die Gewinne zur Selbstfinanzierung des Unternehmens verwendbar sind, werden erwirtschaftete Gewinne nicht ausgeschüttet, sondern verbleiben im Unternehmen.²⁶² Es kann zwischen offener und stiller Selbstfinanzierung unterschieden werden. Offene Selbstfinanzierung liegt dann vor, wenn versteuerte Gewinne nicht ausgeschüttet und offen in Bilanz ausgewiesen werden. Bei der stillen Selbstfinanzierung werden einbehaltene Gewinne nicht offen in der Bilanz ausgewiesen, sondern durch Unterbewertung von Aktivposten bzw. Überbewertung von Passivposten als stille Reserven im Unternehmen gebunden.²⁶³

Die Selbstfinanzierung wird von Unternehmen bevorzugt zur Finanzierung ihres weiteren Wachstums angewendet. Die Bevorzugung wird neben dem oftmals fehlenden Zugang zum Fremd- und Eigenkapitalmarkt durch eine Reihe von Vorteilen gegenüber anderen Finanzierungsformen bedingt. Durch die Selbstfinanzierung des Unternehmens über den betrieblichen Umsatz- und Leistungsprozess wird gegenüber der Außenfinanzierung die Unabhängigkeit des Unternehmens gewahrt, da keine Mitspracherechte geschaffen werden noch sonstige Ver-

²⁵⁹ Vgl. die Ausführungen zu diesem Problem in Abschnitt B.I.

²⁶⁰ Vgl. Perridon, Louis/Steiner, Manfred (Finanzwirtschaft, 2003), S. 465; Wöhe, Günter (Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 2002), S. 726; Schierenbeck, Henner (Grundzüge, 2003), S. 452.

²⁶¹ Vgl. Jahrmann, Fritz-Ulrich (Finanzierung, 2003), S. 19.

²⁶² Vgl. Eilenberger, Guido (Betriebliche Finanzwirtschaft, 2003), S. 253.

²⁶³ Vgl. Busse, Franz-Joseph (Grundlagen Finanzwirtschaft, 2003), S. 663; Schneck, Ottmar (Finanzierung, 2004), S. 129 f..

pflichtungen (Zins-, Tilgungs-, Gewinnausschüttungsverpflichtungen) eingegangen werden.²⁶⁴ Die Unternehmensleitung kann frei über die Verwendung der Mittel entscheiden, da keine Zweckbindung (wie z. B. bei zweckgebundenen Krediten) vorliegt.²⁶⁵ Bei der Selbstfinanzierung fallen weder jetzt noch in der Zukunft Zins- und Tilgungszahlungen an, wodurch die Liquiditätslage des Unternehmens nicht beeinflusst wird.²⁶⁶ Die Selbstfinanzierung erhöht die Eigenkapitalbasis, trägt damit zur Verringerung der Krisenanfälligkeit des Unternehmens bei und hat damit Einfluss auf die Kreditwürdigkeit und auf die Fremdfinanzierungskosten.²⁶⁷ Diesen Vorteilen stehen allerdings auch Nachteile der Selbstfinanzierung gegenüber. So unterliegen die mithilfe der Selbstfinanzierung durchgeführten Investitionen keinem marktlichen Rentabilitätsvergleich. Es besteht die Gefahr, dass Mittel unternehmensintern für Investitionen eingesetzt werden, obwohl unternehmensextern höhere Renditen erwirtschaftet werden könnten.²⁶⁸ Zudem kann über die Bildung von stillen Reserven die Aussagekraft der Bilanz verschleiert werden.²⁶⁹

Auch in Unternehmensnetzwerken ist die Anwendung der Selbstfinanzierung möglich. Mit dem Argument, dass Unternehmen durch die kooperative Zusammenarbeit in einem Unternehmensnetzwerk die Möglichkeit zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen haben, ist damit zu rechnen, dass sich über diesen Weg die Erträge und damit die Selbstfinanzierungskraft der einzelnen Unternehmen verbessert. Werden zusätzlich im Rahmen der kooperativen Zusammenarbeit gegenüber der marktlichen Koordination Transaktionskosten eingespart, erscheint es sinnvoll, die über die Wettbewerbsvorteile zusätzlich erwirtschafteten und die über die verminderten Transaktionskosten eingesparten Mittel direkt wieder zur Finanzierung des Unternehmensnetzwerks zu nutzen. Durch diese Vorgehensweise werden die finanziellen Mittel an der Stelle wieder eingesetzt, an der sie erwirtschaftet wurden. Diese Vorgehensweise hat den Vorteil, dass der finanzielle Erfolg des Unternehmensnetzwerks zugleich für dessen Finanzierung verwendet wird, wodurch ein sich selbst beeinflussender Kreislaufprozess in Gang gesetzt werden kann und eine Art organisches Wachstum des Netzwerks entsteht. Bei dieser Vorgehensweise muss allerdings z. B. mit Methoden des Investitionscontrollings ständig geprüft werden, ob nicht Investitionsalternativen existieren, die höhere Renditen generieren.

²⁶⁴ Vgl. Schneck, Ottmar (Finanzierung, 2004), S. 133.

²⁶⁵ Vgl. Perridon, Louis/Steiner, Manfred (Finanzwirtschaft, 2003), S. 470.

²⁶⁶ Vgl. Wöhe, Günter (Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 2002), S. 732.

²⁶⁷ Vgl. Schierenbeck, Henner (Grundzüge, 2003), S. 452.

²⁶⁸ Vgl. Präsich, Joachim/Schikorra, Uwe/Ludwig, Eberhard (Finanzmanagement, 2003), S. 172.

²⁶⁹ Vgl. Schneck, Ottmar (Finanzierung, 2004), S. 133.

Als Praxisbeispiel ist im Rahmen der Selbstfinanzierung in Unternehmensnetzwerken das Finanzierungsmodell des VirtuellBau-Unternehmensnetzwerks (VB) interessant.²⁷⁰ Neben den in den Ausführungen zur Außenfinanzierung erläuterten Methoden, wird die Netzwerkebene über eine Umsatzbeteiligung an den über das Netzwerk abgewickelten Aufträgen finanziert. Wird ein Auftrag über die VB abgewickelt, tritt die Regionalgesellschaft (GmbH) als Auftragnehmer gegenüber dem Kunden auf. Die eigentliche Bauleistung wird von den Netzwerkunternehmen erbracht. Die Regionalgesellschaft ist für den Kontakt zum Kunden und das Management des gesamten Bauprojekts (z. B. Vertragsabschluss mit Kunden, Rechnungserstellung, Mahnwesen, Terminkoordination, Auswahl der einzusetzenden Netzwerkunternehmen, usw.) verantwortlich und bietet damit die Bauleistung aus einer Hand an. Im Rahmen der netzwerkinternen Selbstfinanzierung werden insgesamt 2,5 % des Auftragsumsatzes abgeschöpft. 1 % des Umsatzes fließt an die Holdinggesellschaft, 0,5 % des Umsatzes verbleibt in der Regionalgesellschaft (GmbH) und 1 % des Umsatzes fließt an das Netzwerkunternehmen, das den Auftrag akquiriert hat. Das Netzwerkunternehmen erhält damit eine Art Provision für die Vermittlung des Auftrages. Dieses Modell der Umsatzfinanzierung ist in Abbildung 14 dargestellt.

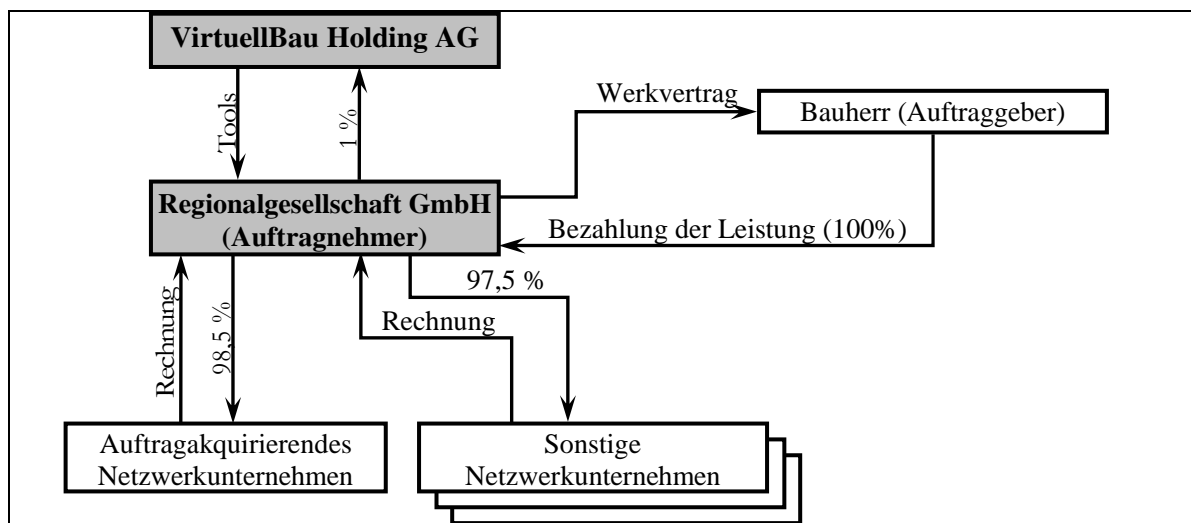


Abbildung 14: Umsatzfinanzierung im VirtuellBau-Unternehmensnetzwerk

Damit stellt sich die Frage, warum das auftragakquirierende Netzwerkunternehmen den Auftrag nicht alleine abwickelt und 100 % des Umsatzes für sich behält. Das Handwerksunternehmen wird immer dann für die Abwicklung des Auftrages auf das Unternehmensnetzwerk zurückgreifen, wenn die geforderten Leistungen die individuelle Leistungsfähigkeit und

²⁷⁰ Die Ausführungen zur Virtuell Bau AG gehen auf das am 15.06.2004 durchgeführte Leitfadeninterview mit Ralph Werder, Geschäftsführung Virtuell Bau Holding AG, Partner der iwa ag, sowie entsprechende Anschlussgespräche zurück.

Kompetenz übersteigt, d. h. wenn beispielsweise die Kapazität, das Know-how, aber auch die Risikotragfähigkeit aufgrund eines hohen Auftragsvolumens überschritten wird.

Anzumerken ist erstens, dass es sich um eine Umsatzfinanzierung handelt. Der Umsatz stellt nicht in vollem Umfang Ertrag dar. Nur der Umsatzanteil, dem kein auszahlungswirksamer Aufwand gegenübersteht, kann zur Innenfinanzierung genutzt werden. Und zweitens, dass der Zufluss finanzieller Mittel auf Netzwerkebene stark an die Auftragslage des gesamten Netzwerks und an die Bereitschaft der Netzwerkunternehmen, einen Auftrag über das Unternehmensnetzwerk abzuwickeln, gekoppelt ist. Die Netzwerkebene der VB ist nicht aktiv im Auftragsakquisitionsprozess beteiligt. Damit hat sie für sich keine Möglichkeit, Umsätze zu generieren und ihre Geschäftstätigkeit aktiv über den Umsatzprozess zu finanzieren. Die Netzwerkebene versteht sich vielmehr als übergeordnete Koordinations- und Optimierungsinstantz der unternehmerischen Tätigkeiten seiner Netzwerkmitglieder. Des Weiteren ist (unter Berücksichtigung der Kapitaleinlage bei Netzwerkgründung und -beitritt und des jährlichen Mitgliederbeitrags) die Kapitalbasis v. a. durch die Gründung des Unternehmensnetzwerks entstanden, weniger über ein organisches Wachstum aus dem Umsatz- und Leistungsprozess. Auch dadurch sind die Möglichkeiten der Ausweitung der Aktivitäten auf Netzwerkebene (z. B. vermehrtes Marketing) begrenzt und war v. a. in der Frühphase des Unternehmensnetzwerks von der Aufnahme neuer Gesellschafter abhängig.

3. Finanzierung aus Abschreibungen

Die Anschaffungs- und Herstellungskosten von Anlagegütern mit mehrjähriger Nutzungsdauer werden nach der Maßgabe der periodengerechten Gewinnermittlung über mehrjährige Abschreibung gewinnmindernd verrechnet, wobei sich die Höhe der Abschreibung an der tatsächlich eintretenden Wertminderung orientiert.²⁷¹ Dafür werden im Jahresabschluss im Rahmen bilanzieller Bewertungswahlrechte über planmäßige Abschreibungsverfahren bilanzielle Abschreibungen als Aufwand verbucht. Sofern die Abschreibungsgegenwerte in die Produktkalkulation eingeflossen sind und über den betrieblichen Umsatz- und Leistungsprozess wieder ins Unternehmen zurückfließen, wird im Unternehmen gebundenes Kapital freigesetzt und in Liquidität umgewandelt.²⁷² Der Finanzierungseffekt resultiert daraus, dass die Abschreibung einen betrieblichen Aufwand darstellt, die in der entsprechenden Bilanzperiode

²⁷¹ Vgl. Wöhe, Günter/Bilstein, Jürgen (Unternehmensfinanzierung, 2002), S. 360; Schneck, Ottmar (Finanzierung, 2004), S. 133.

²⁷² Vgl. Schäfer, Henry (Unternehmensfinanzen, 2002), S. 470.

keine Auszahlungen nach sich ziehen.²⁷³ Allerdings führt nur der Teil der Abschreibungsgegenwerte zu einer Finanzierungswirkung aus Abschreibungen, der den tatsächlichen Wertminderungen der Anlagegüter entspricht. Der Teil, der im Rahmen der zulässigen Abschreibungsverfahren durch Unterbewertung von Vermögensgegenständen entstanden ist, führt zur stillen Selbstfinanzierung.²⁷⁴ Sofern die aus den Abschreibungsgegenwerten zurückfließenden Mittel nicht für die Finanzierung einer Ersatzbeschaffung verwendet werden, können auch Erweiterungsinvestitionen durchgeführt werden. Zu dem so genannten Kapitalfreisetzungseffekt tritt in diesem Fall dann ein Kapazitätserweiterungseffekt.²⁷⁵

Eine Finanzierung im Unternehmensnetzwerk aus Abschreibungen ist ohne eigene Gesellschaften auf Netzwerkebene nur möglich, sofern ein unternehmensübergreifender Jahresabschluss analog zu einem Konzernabschluss aufgestellt wird. Sofern auf Netzwerkebene eigene Gesellschaften bestehen die zur Aufstellung eines Jahresabschlusses nach § 242 HGB bzw. § 264 HGB gesetzlich verpflichtet sind, ist die Finanzierung aus Abschreibungen prinzipiell möglich.

Beispielsweise sind die Netzwerkgesellschaften der VB zum Aufstellen eines Jahresabschlusses verpflichtet und können damit diese Finanzierungsalternative anwenden. Allerdings sind in den Gesellschaften der Netzwerkebene kaum abschreibbare Anlagegüter vorhanden, womit das tatsächlich mögliche Finanzierungspotenzial aus Abschreibungen in diesem Beispiel minimal sein wird. Nichtsdestotrotz können aber die auf Unternehmensebene, d. h. in den Handwerksunternehmen über Abschreibungen freiwerdenden Mittel für die Finanzierung der Netzwerkebene, d. h. des gesamten Unternehmensnetzwerks eingesetzt werden. Dies entspricht allerdings einer Zweckentfremdung der finanziellen Mittel, da es zu einer Verlagerung der Mittel von der Unternehmensebene hin zur Netzwerkebene führt.

4. Finanzierung aus Rückstellungen

Die Bildung von Rückstellungen ist in § 249 HGB gesetzlich geregelt. Als Rückstellungen werden Aufwendungen einer Berichtsperiode bezeichnet, die durch zukünftige Handlungen (Zahlungen, Dienstleistungen, Eigentumsübertragungen an Sachen und Rechten) begründet werden und Wertminderungen darstellen, die bzgl. ihres Eintretens oder ihrer Höhe nicht völ-

²⁷³ Vgl. Schneck, Ottmar (Finanzierung, 2004), S. 136.

²⁷⁴ Vgl. Jahrmann, Fritz-Ulrich (Finanzierung, 2003), S. 361; Perridon, Louis/Steiner, Manfred (Finanzwirtschaft, 2003), S. 472.

²⁷⁵ Vgl. Perridon, Louis/Steiner, Manfred (Finanzwirtschaft, 2003), S. 473; Schäfer, Henry (Unternehmensfinanzen, 2002), S. 471.

lig, aber dennoch ausreichend sicher sind.²⁷⁶ Einerseits müssen Rückstellungen für ungewisse Verbindlichkeiten (Verbindlichkeitsrückstellungen) und für drohende Verluste aus schwebenden Geschäften (Drohverlustrückstellungen) gebildet werden und haben als Verpflichtungen gegenüber Dritten Fremdkapitalcharakter. Andererseits müssen Rückstellungen für Innenverpflichtungen des Unternehmens (Aufwandsrückstellungen) ausgewiesen werden und haben damit Eigenkapitalcharakter.²⁷⁷ Der Finanzierungseffekt der Rückstellungen ist darin begründet, „dass die in die Kalkulation der Absatzpreise eingegangenen, verdienten Rückstellungs-raten bis zur Inanspruchnahme der Rückstellungen im Unternehmen disponibel sind (...).“²⁷⁸ Der Finanzierungseffekt ist umso höher, je länger die durchschnittliche Laufzeit der Rückstellungen ist, d. h. umso größer der zeitliche Abstand zwischen der Bildung und der Inanspruchnahme der Rückstellungen ist.²⁷⁹ V. a. die regelmäßige und langfristige Bildung von Rückstellungen führt zu einer andauernden Bindung finanzieller Mittel und bewirkt die Schaffung eines Rückstellungsbodensatzes, dessen über den Umsatz- und Leistungsprozess zurückfließender Gegenwert zur Finanzierung verfügbar ist.²⁸⁰ Bzgl. der Höhe des Finanzierungseffekts sind Pensionsrückstellungen aufgrund ihres Volumens und ihrer Langfristigkeit am bedeutendsten.²⁸¹ Gerade jungen und expandierenden Unternehmen steht mit der Finanzierung über die Gegenwerte der Pensionsrückstellungen eine zusätzliche Finanzierungsquelle zur Verfügung, da der Abstand zwischen Bildung und Auszahlung der Pensionsrückstellung groß ist.²⁸² Sofern Pensionsrückstellungen in Übereinstimmung zu steuerrechtlichen Vorschriften berechnet sind, stellen sie abzugsfähigen Aufwand dar, mindern den steuerpflichtigen Gewinn und führen zu einem Steuerstundungseffekt bei den Ertragssteuern.²⁸³

Analog zur Finanzierung aus Abschreibungen ist in einem Unternehmensnetzwerk die Anwendung dieser Finanzierungsalternativen auf Netzwerkebene nur möglich, sofern auf Netzwerkebene eigene jahresabschlusspflichtige Gesellschaften bestehen, oder ein unternehmensübergreifender Jahresabschluss im Sinne eines Konzernabschlusses für das gesamte Netzwerk ausgewiesen wird.

²⁷⁶ Vgl. Coenenberg, Adolf G.: (Jahresabschluss, 2003), S. 350.

²⁷⁷ Vgl. Schäfer, Henry (Unternehmensfinanzen, 2002), S. 479.

²⁷⁸ Schierenbeck, Henner (Grundzüge, 2003), S. 445.

²⁷⁹ Vgl. Jahrmann, Fritz-Ulrich (Finanzierung, 2003), S. 371.

²⁸⁰ Vgl. Präscher, Joachim/Schikorra, Uwe/Ludwig, Eberhard (Finanzmanagement, 2003), S. 179.

²⁸¹ Vgl. Perridon, Louis/Steiner, Manfred (Finanzwirtschaft, 2003), S. 478.

²⁸² Vgl. Präscher, Joachim/Schikorra, Uwe/Ludwig, Eberhard (Finanzmanagement, 2003), S. 184.

²⁸³ Vgl. Perridon, Louis/Steiner, Manfred (Finanzwirtschaft, 2003), S. 478; Jahrmann, Fritz-Ulrich (Finanzierung, 2003), S. 378; Wöhe, Günter (Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 2002), S. 733.

Im Beispiel des VB-Unternehmensnetzwerks werden auf Netzwerkebene keine Mitarbeiter beschäftigt, weshalb keine Pensionsrückstellungen gebildet werden müssen. Aus Pensionsrückstellungen kann deshalb in diesem Unternehmensnetzwerk kein Finanzierungseffekt generiert werden. Einzige denkbare Möglichkeit ist die Erzielung eines Finanzierungseffekts aus längerfristigen Rückstellungen für Garantien und Gewährleistungen, da gerade in der Baubranche längere gesetzliche Garantie- und Gewährleistungspflichten bestehen.

5. Finanzierung durch sonstige Kapitalfreisetzungen

Ein Unternehmen kann sich finanzielle Mittel über die Veräußerung nichtbetriebsnotwendiger Vermögenswerte beschaffen, indem gebundenes Kapital in liquide Mittel umgewandelt wird.²⁸⁴ So können nicht betrieblich genutzte Grundstücke, Wertpapiere des Finanzanlagevermögens, Beteiligungen und Lagerbestände veräußert und über einen Aktivtausch dem Kasensbestand zugeführt werden.²⁸⁵ Über Vermögensumschichtungen kann im Zuge von Rationalisierungsmaßnahmen Kapital freigesetzt werden, indem bei konstantem Leistungs- und Umsatzvolumen der Kapitaleinsatz verringert wird.²⁸⁶ Durch effizientere Lagerhaltungsstrategien und durch die Steigerung der Effizienz der Produktionsverfahren können Aufwendungen (z. B. Material-, Energie und Personalaufwendungen) reduziert werden und höhere Erträge entstehen, die zur Finanzierung eingesetzt werden können.²⁸⁷

Im Bereich der Finanzierung durch sonstige Kapitalfreisetzungen können auch kapitalfreisetzende Maßnahmen des Cash-Managements untersucht werden. In vielen Unternehmen, v. a. in verschachtelten Konzernstrukturen liegen ungenutzte Liquiditätsreserven. Während ein Unternehmen teures Fremdkapital leihen muss, werden anderenorts Liquiditätsreserven niedrigverzinslich angelegt.²⁸⁸ Dieses Phänomen dürfte auch in Unternehmensnetzwerken zu beobachten sein. Um diese offensichtlichen Ineffizienzen zu beseitigen, stellt das Cash-Management ein weit verbreitetes und ständig an Bedeutung gewinnendes Finanzierungsinstrument in großen und mittleren Unternehmensgruppen dar.²⁸⁹ Die Cash-Management-Systeme dienen der unternehmensübergreifenden Optimierung des Einsatzes liquider Mittel zur Finanzierung der Geschäftstätigkeit. Zielsetzung derartiger Systeme ist die unternehmensübergreifende

²⁸⁴ Vgl. Perridon, Louis/Steiner, Manfred (Finanzwirtschaft, 2003), S. 479.

²⁸⁵ Vgl. Schneck, Ottmar (Finanzierung, 2004), S. 142.

²⁸⁶ Vgl. Eilenberger, Guido (Betriebliche Finanzwirtschaft, 2003), S. 337. Busse, Franz-Joseph (Grundlagen Finanzwirtschaft, 2003), S. 767.

²⁸⁷ Vgl. Wöhe, Günter (Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 2002), S. 743.

²⁸⁸ Vgl. Lohneiß, Herbert (Unternehmensfinanzierung, 2003), S. 643.

²⁸⁹ Vgl. Sieger, Jürgen J./Hasselbach, Kai (Cash-Pools, 1999), S. 645; Wehlen, Erhard (Cash-Management, 1998), S. 748.

Konzentration und der bedarfspezifische Einsatz liquider Mittel, wodurch eine Reduzierung der Fremdfinanzierungskosten angestrebt wird. Außerdem wird angestrebt, die ständige Zahlungsfähigkeit zu gewährleisten, die Rentabilität zu erhöhen und Risiken zu minimieren.²⁹⁰ Deshalb wird versucht, die Kosten der Kassenhaltung, des Zahlungsverkehrs und für kurzfristige Kredite zu minimieren, also Transaktionskosten einzusparen, Währungsrisiken abzusichern und den Ertrag aller Finanzanlagen zu maximieren.²⁹¹

Die im Rahmen des Cash-Managements finanzierungswirksamen Aktivitäten sind das Cash-Pooling und das Cash-Netting. Cash-Pooling bezeichnet die automatische Konsolidierung der Saldi mehrerer Zahlungsverkehrskonten gegenüber einem Zielkonto, wodurch hohe Zinskosten durch den Ausgleich von Negativsaldi durch Positivsaldi vermieden werden.²⁹² Cash-Netting ist ein Instrument zur Verringerung der effektiven Zahlungsströme, wobei Forderungen und Verbindlichkeiten periodisch verrechnet werden.²⁹³ Mithilfe der periodischen Ab- und Verrechnung von Lieferungen und Leistungen über eigene Finanzkonten können die Umsätze und damit Kosten für externe Bankkonten reduziert werden.²⁹⁴ Daneben umfassen moderne Cash-Managementsysteme noch Anwendungen wie Balance Reporting (elektronischer Kontoauszug), Money Transfer (elektronische Zahlungsverkehrsabwicklung) und stellen Informationsdienste (Marktinformationen und Marktanalysen) zur Verfügung.²⁹⁵

Im Rahmen des Untersuchungsgegenstandes Unternehmensnetzwerk stellt sich die Frage, ob das Cash-Management als Finanzierungsinstrument auch in Unternehmensnetzwerken anwendbar ist. Generell kann in Unternehmensnetzwerken über Instrumente des Cash-Managements versucht werden, z. B. durch den netzwerkinternen Finanzausgleich (Cash-Pooling), eine Reduzierung des Fremdfinanzierungsvolumens zu erreichen. Basis der Vorteile eines netzwerkübergreifenden Cash-Poolings sind die einsetzbaren Liquiditätsüberschüsse einzelner Netzwerkunternehmen, die zur internen Finanzierung des Geldbedarfs anderer Netzwerkunternehmen genutzt werden können. Im Unternehmensnetzwerk kann im Falle von Netto-Liquiditätsüberschüssen über die Bündelung und Optimierung der Geld- und Kapitalanlagen mit positiven Auswirkungen auf das Zinsergebnis gerechnet werden. Ein funktionierendes Cash-Pool-System ermöglicht durch die Verrechnung netzwerkweiter Defizite bzw. Über-

²⁹⁰ Vgl. Wehlen, Erhard (Cash-Management, 1998), S. 748.

²⁹¹ Vgl. Scheffler, Eberhard (Konzernmanagement, 1998), S. 239.

²⁹² Vgl. Perridon, Louis/Steiner, Manfred (Finanzwirtschaft, 2003), S. 156.

²⁹³ Vgl. Wehlen, Erhard (Cash-Management, 1998), S. 761.

²⁹⁴ Vgl. ThyssenKrupp AG (Geschäftsbericht, 2003) S. 133.

²⁹⁵ Vgl. Perridon, Louis/Steiner, Manfred (Finanzwirtschaft, 2003), S. 155.

schüsse, eine bessere Verhandlungsbasis der Netzwerkunternehmen gegenüber Kreditinstituten, v. a. über günstigere Konditionen bei der Geldanlage oder der Aufnahme von Krediten.²⁹⁶ In Unternehmensnetzwerken können auch mit Hilfe des Cash-Nettings zusätzliche Transaktionskosten eingespart werden, dessen Gegenwerte für die Finanzierung der wirtschaftlichen Kernaktivität eingesetzt werden können.

Grundsätzlich ist folglich in Unternehmensnetzwerken die Anwendung der Instrumente des Cash-Managements möglich. Allerdings muss für deren effiziente Nutzung eine Institution geschaffen werden, die die notwendigen Planungs-, Steuerungs- und Kontrollaufgaben übernimmt. Im Rahmen der praktischen Ausgestaltung in Unternehmensnetzwerken müssen sowohl die Kompetenzen und Befugnisse dieser Cash-Management-Institution festgelegt werden, als auch die Rechte und Pflichten der einzelnen Netzwerkunternehmen definiert werden. Im Großen und Ganzen ist das Einrichten und die effiziente Nutzung eines Cash-Management-Systems nur möglich, wenn die Netzwerkunternehmen ihre wirtschaftliche Entscheidungsautonomie (zumindest im Bereich des Cash-Poolings) über ihre Liquiditätsreserven an eine übergeordnete Institution abgeben und damit einen Teil ihrer wirtschaftlichen Selbstständigkeit aufgeben. Der vollständige Verlust der wirtschaftlichen Selbstständigkeit würde nach der in Teil A dargestellten Begriffsdefinition auch den Verlust des Status Unternehmensnetzwerk nach sich ziehen.

Dagegen führt die Anwendung eines Cash-Netting-Systems, d. h. die periodische netzwerkinterne Verrechnung von wechselseitigen Forderungen und Verbindlichkeiten über netzwerkinterne Konten, nicht zu einem Verlust der wirtschaftlichen Autonomie. Hierbei sind nur die netzwerkinternen Austauschbeziehungen aus Lieferung und Leistung betroffen, die Liquiditätsreserven des einzelnen Netzwerkunternehmens stehen nicht zur Disposition. Im Idealfall kann sich durch die eingesparten Transaktionskosten der finanzielle Spielraum des einzelnen Netzwerkunternehmens erhöhen, was sogar zu einer Verringerung der wirtschaftlichen Abhängigkeiten (als Antonym zur wirtschaftlichen Autonomie) führen kann.

Eng verwandt mit dem Cash-Pooling sind Maßnahmen eines unternehmensübergreifenden Kreditmanagementsystems. Über die Durchführung von Swap-Geschäften im Unternehmensnetzwerk können Kapitalfreisetzungseffekte erzielt werden. Wie schon in Abschnitt B.II.2. angesprochen wurde, können in einem Unternehmensnetzwerk gegenüber normalen marktlichen Möglichkeiten ggf. vermehrt Swap-Transaktionen durchgeführt werden.

²⁹⁶ Vgl. analog dazu in Konzernen: Sieger, Jürgen J./Hasselbach, Kai (Cash-Pools, 1999), S. 645.

Die wichtigsten Swaparten sind Zinsswaps, Währungsswaps und Zinswährungsswaps.²⁹⁷ Währungsswaps bieten sich hauptsächlich für internationale Unternehmensnetzwerke an. Exemplarisch wird hier modellhaft ein Zinsswap dargestellt. Ein Zinsswap ist die Vereinbarung zwischen zwei oder mehreren Teilnehmern, ggf. unter Miteinbeziehung einer Bank, Zinszahlungen über einen begrenzten Zeitraum auszutauschen, wobei sich die Zinszahlungen auf dieselbe (beim reinen Zinsswap) oder auf verschiedene (beim Zinswährungsswap) Währungen beziehen, aber einen unterschiedlichen Charakter aufweisen. Häufig werden langfristige Festzinszahlungen gegen kurzfristige variable Geldzinssätze getauscht. Damit ein Arbitragegewinn möglich ist, müssen die Swapteilnehmer einen Bonitätsunterschied aufweisen. Die Zinsdifferenz muss bei den festverzinslichen Mitteln und den variabel verzinslichen Mitteln unterschiedlich sein und die Teilnehmer mit niedrigerer Bonität müssen an den Mitteln mit höherer Risikoprämie interessiert sein. Der Kapitalbetrag selbst wird nicht getauscht, sondern nur die Zinsverbindlichkeiten.²⁹⁸ Eine konkrete Ausgestaltungsmöglichkeit eines netzwerkinternen Zinsswaps zwischen Netzwerkunternehmen A, B, und C wird im Folgenden beispielhaft aufgezeigt. Für A und B sind ohne Swap folgende Konditionen erzielbar (s. Abbildung 15).

	Fest verzinsliche Mittel	Variabel verzinsliche Mittel
Netzwerkunternehmen A	6,5 %	EURIBOR + 1,5 %
Netzwerkunternehmen B	5 %	EURIBOR + 0,5 %
Zinsdifferenz	1,5 %	1 %

Abbildung 15: Zinskonditionen für zwei Netzwerkunternehmen

Der eigentliche Zinsswap findet zwischen Netzwerkunternehmen A und B statt und ist folgendermaßen aufgebaut (s. Abbildung 16): C gewährt B netzwerkintern einen langfristigen Finanzkredit mit einer festen Verzinsung i. H. v. 5 %. B ist aufgrund der Erwartung fallender Zinsen an variabel verzinslichen Mitteln interessiert und hat die Möglichkeit variabel verzinsliche Mittel zu Zinsen i. H. v. EURIBOR + 0,5 % aufzunehmen. Gleichzeitig ist A an der Aufnahme eines festverzinslichen Kredits interessiert und kann über eine Floating Rate Note variabel verzinsliches Kapital zu einem Zinssatz i. H. v. EURIBOR + 1,5 % akquirieren. A nimmt die variabel verzinslichen und B die festverzinslichen Mittel auf. Um einen beidseitigen Vorteil zu erzielen, tauschen A und B die Zinsverbindlichkeiten aus, d. h. A zahlt an B

²⁹⁷ Vgl. Franke, Günter (Kapitalmarkt, 2004), S. 373.

²⁹⁸ Vgl. Eilenberger, Guido (Betriebliche Finanzwirtschaft, 2003), S. 93 f.

einen Festzins i. H. v. 5,25 % und B zahlt an A einen variabel verzinslichen Zins i. H. v. EURIBOR + 0,5 %. Zusammen erzielen sie einen Zinsvorteil i. H. v. 0,5 %, der sich im Verhältnis 1:1 auf die beiden Swap-Parteien aufteilt.

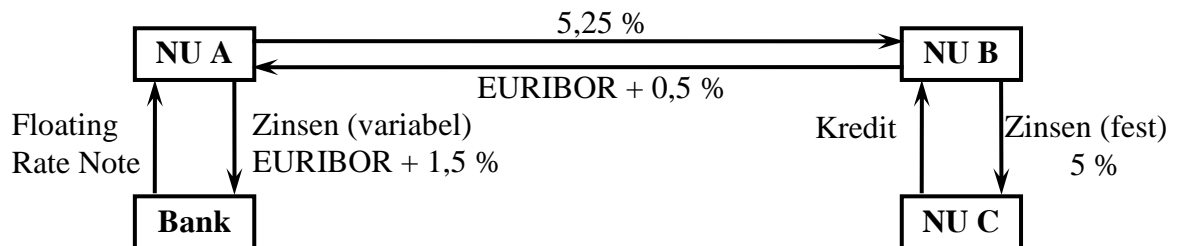


Abbildung 16: Zinsswap im Unternehmensnetzwerk

C. Auswirkungen von Unternehmensnetzwerken auf die traditionellen finanzwirtschaftlichen Entscheidungskriterien

In Teil B. der Arbeit wurden die Finanzierungsmöglichkeiten in Unternehmensnetzwerken dargestellt und die Auswirkungen einer kooperativen Zusammenarbeit auf diese Finanzierungsalternativen untersucht. Teil C. der Arbeit verfolgt nun das Ziel, die Auswirkungen der Organisationsform Unternehmensnetzwerk und der vorher erörterten Finanzierungsalternativen auf die vier traditionellen finanzwirtschaftlichen Entscheidungskriterien Unabhängigkeit, Liquidität, Rentabilität und das Risiko zu untersuchen und zu beurteilen. Insbesondere wird geprüft welche Vor- und Nachteile durch die Gründung oder den Beitritt zu einem Unternehmensnetzwerk für die kooperierenden Unternehmen im Gegensatz zur Einzelgängerstrategie entstehen.

I. Auswirkungen auf die Unabhängigkeit

Bei unternehmerischen Entscheidungen, insbesondere bei Finanzierungsentscheidungen, ist auf die Erhaltung der Unabhängig, d. h. auf die Autonomie, Dispositionsfreiheit und Flexibilität des Unternehmens zu achten.²⁹⁹ Um die unternehmerische Unabhängigkeit zu bewahren wird i. A. versucht die Kapitalbeschaffung so zu gestalten, dass die Möglichkeit der Einflussnahme Dritter auf das Unternehmensgeschehen möglichst gering bleibt.³⁰⁰ Wird zur Unternehmensfinanzierung neues Kapital von außen zugeführt, entstehen neue Entscheidungs-, Mitsprache-, Stimm- und Kontrollrechte (im Folgenden allgemein mit dem Begriff „Einflussmöglichkeiten“ bezeichnet). Bei der Einlagen- und Beteiligungsfinanzierung werden i. d. R. größere Einflussmöglichkeiten (respektive Abhängigkeiten) geschaffen als bei der Kreditfinanzierung.³⁰¹ Abhängig vom Ausmaß der Kreditfinanzierung und Marktmacht des Gläubigers kann aber auch die Einflussnahme von Gläubigern die finanzwirtschaftliche Dispositionsfreiheit eines Unternehmens erheblich einengen. Insbesondere mit steigendem Verschuldungsgrad des Unternehmens versuchen Gläubiger die weitere Mittelvergabe oder die Verlängerung von bisherigen Krediten von Zugeständnissen des Schuldners abhängig zu machen. Dadurch wird die Autonomie und Handlungsfreiheit des Schuldners eingeschränkt.³⁰²

²⁹⁹ Vgl. Perridon, Louis/Steiner, Manfred (Finanzwirtschaft, 2003), S. 10.

³⁰⁰ Vgl. Bieg, Hartmut (Finanzierungsmanagement, 2000), S. 21.

³⁰¹ Vgl. Bieg, Hartmut (Finanzierungsmanagement, 2000), S. 22.

³⁰² Vgl. Schäfer, Henry (Unternehmensfinanzen, 2002), S. 54f.

Bezüglich der entstehenden Einflussmöglichkeiten bei der Finanzierung in Unternehmensnetzwerken ist zunächst entscheidend, ob das Kapital aus netzwerkexternen oder netzwerkinternen Quellen stammt. Zwar werden auch rational handelnde netzwerkinterne Kapitalgeber nicht auf die Ausübung der Einflussmöglichkeiten verzichten, allerdings kann zumindest davon ausgegangen werden, dass diese vorrangig die gleichen oder zumindest nicht stark divergierende Zielsetzungen verfolgen. Vor allem im Rahmen einer kooperativen und von Vertrauen geprägten Netzwerkzusammenarbeit ist dies zutreffend. Insofern ist aus Sichtweise der Unabhängigkeit die netzwerkinterne Finanzierung der netzwerkexternen Finanzierung vorzuziehen. Die netzwerkinterne Finanzierung hat zudem den Vorteil, dass keine neuen Kapitalgeber respektive Interessengruppen in das Unternehmensnetzwerk aufgenommen werden, sondern vielmehr bereits über das Netzwerk verbundene Einheiten ihre Netzwerkbeziehung intensivieren. Über die Verfolgung einer gemeinsamen Zielsetzung und den gemeinsamen Einsatz der knappen Ressource Kapital kann möglicherweise der Erfolg der Zusammenarbeit optimiert werden. Auf Netzwerkebene kann damit die Unabhängigkeit gegenüber netzwerkexternen Organisationen und Interessengruppen vergrößert werden, wenn z. B. im Zuge der netzwerkinternen Finanzierung Möglichkeiten geschaffen werden, neue Absatzmärkte zu bearbeiten und die Produktpalette bzw. die Kundenbasis zu vergrößern. Allerdings bleibt zu berücksichtigen, dass die Unabhängigkeit des einzelnen Netzwerkunternehmens durch die netzwerkinterne Finanzierung eingeschränkt werden kann, da eine zunehmende Abhängigkeit von Netzwerkpartnern geschaffen wird. Bei der netzwerkinternen gegenseitigen zur Verfügungsstellung finanzieller Ressourcen (z. B. im Rahmen einer netzwerkinternen Einlagen- und Beteiligungsfinanzierung) erhöhen sich die Ausstiegshürden des Unternehmensnetzwerks. So wird bei wachsender gegenseitiger Kapitalverflechtung der Ausstieg aus dem Unternehmensnetzwerk generell immer schwieriger und ist durch wachsende Ausstiegskosten gekennzeichnet. Das einzelne Netzwerkunternehmen wird zunehmend vom Gesamtsystem abhängig.

Bei der Entscheidung zwischen der netzwerkinternen und netzwerkexternen Finanzierungsalternative muss nach dem finanzwirtschaftlichen Entscheidungskriterium Unabhängigkeit, die Finanzierungsalternative gewählt werden, die zu niedrigeren Einflussmöglichkeiten des Kapitalgebers führt. Die netzwerkinterne Finanzierung ist demnach der netzwerkexternen Finanzierung vorzuziehen, solange die entstehenden netzwerkinternen Abhängigkeiten nicht so groß werden, wie die im anderen Fall entstehenden netzwerkexternen Abhängigkeiten, d. h. die potenziell entstehenden netzwerkexternen Abhängigkeiten größer sind, als die netzwerkinternen.

Wie bereits erwähnt, ist die Unabhängigkeit des einzelnen Netzwerkunternehmens stark von der freien Verfügbarkeit und Disponierbarkeit seiner finanziellen Ressourcen abhängig. Deshalb ist es eher unwahrscheinlich, dass die Netzwerkunternehmen ihre Unabhängigkeit komplett aufgeben und die gesamte Unternehmensfunktion Finanzierung zum Gegenstand der Kooperation machen werden oder sehr große Kapitalbeträge ihren Netzwerkpartnern ohne entsprechende Gegenleistung zur Verfügung stellen werden. Auch die Netzwerkunternehmen werden den anderen Netzwerkpartnern ihre finanziellen Ressourcen nur zur Verfügung stellen, wenn eine entsprechende Gegenleistung erbracht wird, so dass innerhalb des Unternehmensnetzwerkes eine Art netzwerkinterner Kapitalmarkt entstehen kann, auf dem je nach Quantität und Qualität von Angebot und Nachfrage der Preis bestimmt wird.

Die Erhaltung der Unabhängigkeit des einzelnen Unternehmens ist von hoher Bedeutung, so dass sich die Unabhängigkeit als wichtige Nebenbedingung bei der Kapitalbeschaffung darstellt.³⁰³ Deshalb muss auch bei der Finanzierung in Unternehmensnetzwerken eine Abwägung vorgenommen werden, ob zugunsten der Bewahrung der Unabhängigkeit des einzelnen Netzwerkunternehmens auf eine zusätzliche netzwerkexterne oder -interne Kapitalaufnahme verzichtet wird und die möglichen weiteren Wachstumsaussichten des Unternehmens aufgegeben werden.

II. Auswirkungen auf die Liquidität

Grundsätzlich bedeutet Liquidität die Fähigkeit eines Unternehmens allen Zahlungsverpflichtungen vollständig und fristgerecht nachzukommen.³⁰⁴ Die Liquidität ist also gegeben, wenn zwischen den Zahlungsverpflichtungen und der Zahlungsfähigkeit eines Unternehmens Übereinstimmung besteht. Liquidität wird danach als eine Eigenschaft eines Wirtschaftssubjektes verstanden. In der betriebswirtschaftlichen Literatur wird der Begriff der Liquidität unterschiedlich präzisiert.³⁰⁵ Neben der statischen Liquidität (Liquidität an einem Stichtag), die aus Bilanzrelationen abgeleitet und anhand von Liquiditätsgraden ausgedrückt wird, ist die dynamische Liquidität im Sinne einer zukünftig erwarteten Liquidität entscheidungsrelevant.³⁰⁶ Für die Zahlungsfähigkeit an einem Stichtag sind neben den bereits im Unternehmen vorhandenen Zahlungsmitteln auch alle Zahlungsmittel relevant, die das Unterneh-

³⁰³ Vgl. Bieg, Hartmut (Finanzierungsmanagement, 2000), S. 23.

³⁰⁴ Vgl. Schneck, Ottmar (Finanzierung, 2004), S. 9, Jahrmann, Fritz-Ulrich (Finanzierung, 2003), S. 22.

³⁰⁵ Vgl. Perridon, Louis/Steiner, Manfred (Finanzwirtschaft, 2003), S. 10; Präscher, Joachim/Schikorra, Uwe/Ludwig, Eberhard (Finanzmanagement, 2003), S. 24; Schneck, Ottmar (Finanzierung, 2004), S. 9.

³⁰⁶ Vgl. Präscher, Joachim/Schikorra, Uwe/Ludwig, Eberhard (Finanzmanagement, 2003), S. 24.

men zu diesem Stichtag beschaffen kann. Bei der Erfüllung der Zahlungsverpflichtungen kommt es demnach nicht darauf an, ob die Zahlungsmittel bereits im Unternehmen vorhanden sind oder ob sie erst beschafft werden müssen. Mit der Liquidität wird demnach eine Aussage getroffen, ob das Unternehmen die Zahlungskraft besitzt, allen aktuellen Zahlungsanforderungen nachzukommen.³⁰⁷ Neben den vorhandenen Zahlungsmittelbeständen sind auch die verfügbaren Kredite, also das Zahlungspotenzial des Unternehmens bedeutsam. Somit ist die Liquidität neben den aktuellen Zahlungsmittelbeständen von der Bonität des Unternehmens abhängig.

Im Rahmen des Untersuchungsgegenstandes Unternehmensnetzwerke muss untersucht werden, welche Auswirkungen diese Organisationsform auf die Liquidität des einzelnen Netzwerkunternehmens und des gesamten Unternehmensnetzwerkes hat. Neben der Liquidität des einzelnen Netzwerkunternehmens ist demnach auch die Liquidität des gesamten Unternehmensnetzwerkes von Bedeutung. Die Illiquidität eines Netzwerkunternehmens muss nicht zwangsläufig zur Illiquidität des gesamten Unternehmensnetzwerkes führen. Auch die Illiquidität des Unternehmensnetzwerkes muss nicht die Illiquidität aller daran beteiligten Netzwerkunternehmen bedeuten. Dies wird deutlich, wenn von rechtlich unabhängigen Netzwerkunternehmen ausgegangen wird, die lediglich über die Gründung einer Netzwerkgesellschaft an dem Unternehmensnetzwerk beteiligt sind.

Je nach Ausgestaltung des Unternehmensnetzwerkes kann sich die Liquidität des einzelnen Unternehmens verbessern. Beispielsweise über die gemeinsame Durchführung von Investitionen, indem große Investitionsvorhaben gemeinsam finanziert werden, und die Belastung des einzelnen Unternehmens mit Zahlungsverpflichtungen verringert wird. Nicht nur aus diesem Grund wird als finanzwirtschaftliche Zielsetzung von Kooperationen i. A. und Unternehmensnetzwerken im Speziellen, die gemeinsame Durchführung von Investitionen genannt.³⁰⁸ Diese Zielsetzung ist auch eng mit der Zielsetzung der Risikoverringering und -teilung verknüpft (s. Abschnitt C.IV.), primär können aber auch andere Zielsetzungen verfolgt werden. So kann das Volumen der durchführbaren Investitionen im Gegensatz zur Einzelgängerstrategie vergrößert werden, ohne die Liquidität des einzelnen Unternehmens zu stark zu belasten. Ein Unternehmensnetzwerk kann es den beteiligten Unternehmen ermöglichen hohe Kapitalbeiträge gemeinsam aufzubringen.³⁰⁹ Es kommt zu einer unternehmensübergreifenden Bündel-

³⁰⁷ Vgl. Bieg, Hartmut (Finanzierungsmanagement, 2000), S. 16.

³⁰⁸ Vgl. Nelles, Michael/Oebel, Ginette (Finanzierungsinstrument, 2003), S. 782.

³⁰⁹ Vgl. Wöhe, Günter (Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 2002), S. 307.

lung von finanziellen Mitteln zur gemeinsamen Finanzierung einer oder mehrerer größerer Investitionsvorhaben. Durch die Kooperation in einem Unternehmensnetzwerk ergibt sich dadurch die Möglichkeit, in bestimmten Bereichen die individuellen Investitionsausgaben zu senken.³¹⁰ Durch die unternehmensübergreifende Prozessoptimierung im Netzwerk, kann möglicherweise neben den individuellen Investitionsausgaben auch das Volumen der Gesamtinvestitionen verringert werden.³¹¹ Abgesehen von der Prozessoptimierung kann das Gesamtinvestitionsvolumen auch dann verringert werden, wenn Investitionsgüter, die ohne Unternehmensnetzwerk von jedem Unternehmen einzeln beschafft werden müssten, gemeinsam beschafft und genutzt werden.

Klassisches Beispiel ist die gemeinsame Durchführung von teuren und gleichzeitig riskanten F&E-Vorhaben, um die unternehmensindividuellen finanziellen Belastungen bei gleichzeitiger Diversifikation des Risikos zu verringern, finanzielle Ressourcen zu bündeln und die Liquidität des einzelnen zu verbessern. Die Gefahr, die bei der gemeinsamen Finanzierung von F&E-Vorhaben entsteht, ist allerdings darin zu sehen, dass möglicherweise wettbewerbsrelevantes Wissen preisgegeben wird. Sofern die Netzwerkunternehmen in dem entsprechenden Markt nicht als Konkurrenten auftreten und über entsprechende Vereinbarungen gemeinsam an den Ergebnissen profitieren, ist dies allerdings unkritisch. Es hat vielmehr den Vorteil, dass finanzielle Mittel und Kompetenzen gezielter eingesetzt werden und möglicherweise schnellere Forschungsfortschritte erzielt werden. Über eine derartige Kooperation ist es auch möglich, vorhandenes Wissen absichtlich zwischen den Netzwerkunternehmen weiterzugeben, so dass nicht jedes Netzwerkunternehmen „das Rad von neuem erfinden muss“. Unternehmensnetzwerke sind in diesem Zusammenhang gegenüber der marktlichen und der hierarchischen Koordination überlegen, „wenn der Austausch nicht patentierbaren Wissens ohne Verminderung von Investitionsanreizen ein wesentliches Organisationsanliegen ist.“³¹²

Neben der gemeinsamen Finanzierung von F&E-Vorhaben, sind auch Anlagevermögen, wie Produktionseinrichtungen, Maschinen oder Gebäude (z. B. gemeinsames Zwischenlager) unternehmensübergreifend liquiditätsschonend finanzierbar. Verrichten mehrere Unternehmen gleiche Tätigkeiten und können eine dafür notwendige Produktionsanlage alleine kapazitätsmäßig nicht auslasten, ist es denkbar, diese Produktionsanlage gemeinsam zu finanzieren, zu beschaffen und zu nutzen. Der finanzielle Aufwand wird geteilt und die Gesamtrentabilität

³¹⁰ Vgl. Kasperzak, Rainer (Publizität, 2003), S. 103 f.

³¹¹ Vgl. Reichel, Ina (EU-Erweiterung, 2004), S. 10.

³¹² Schmidt, Matthias (Rechnungslegungsregulierung, 2003), S. 140.

der Anlage kann aufgrund der besseren Auslastung erhöht werden. Gleiches gilt für die gemeinsame Finanzierung und Nutzung eines Zwischenlagers.

Bei dieser Vorgehensweise können allerdings Probleme entstehen. Zum einen muss die Nutzungsberechtigung der Anlagegüter im Engpassfall geregelt sein. Entsteht auf der gemeinsam finanzierten Anlage ein Kapazitätsengpass, müssen Prioritätsregeln zur Bestimmung der Auftragsreihenfolge vorliegen. Die Auftragspriorität kann vertraglich oder über Vertrauen geregelt werden. Zum anderen fallen Wartungs- und Instandhaltungsaufwendungen an. Es bietet sich an, diesen Aufwand proportional zur individuellen Nutzung (z. B. Anzahl der Maschinenstunden) auf die Netzwerkunternehmen zu verteilen. Zudem müssen die jeweiligen Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten für Wartungs- und Instandhaltungstätigkeiten geregelt werden. Ein weiteres die Finanzierung betreffendes Problem ist in bilanziellen Fragestellungen zu sehen. Dabei muss geklärt werden, bei welchem Netzwerkunternehmen das Anlagegut in der Bilanz unter dem Anlagevermögen ausgewiesen wird. Eine analoge Problemstellung wurde bereits im Rahmen von Leasinggeschäften erwähnt. Dabei liegt die Bilanzierungspflicht i. A. beim Träger der wirtschaftlichen Chancen und Risiken.³¹³ Werden die Chancen und Risiken bei der Finanzierung einer Investition gemeinsam getragen, kann die Bilanzierungspflicht nicht immer eindeutig bestimmt werden. Die Frage der Bilanzierung ist insbesondere auch für die externen Finanzierungsmöglichkeiten des jeweiligen Unternehmens von Bedeutung. Da Anlagevermögen z. B. als Kreditsicherheit eingesetzt werden kann, hat der Ort der Bilanzierung direkte Auswirkungen auf die Fremdfinanzierungsmöglichkeiten des einzelnen Unternehmens.

Um diese Probleme zu umgehen bietet sich, insbesondere für Unternehmen der gleichen Branche, die Gründung eines gemeinsamen Unternehmens an. Damit kommt es zu einer horizontalen Kooperation. Sofern mehrere Unternehmen im Rahmen ihrer Produktion gleiche Tätigkeiten verrichten, können ganze Produktionsbereiche gemeinsam ausgelagert und finanziert werden. Bleibt das gemeinsame Unternehmen wirtschaftlich und rechtlich selbstständig und unterhält es mit seinen Mutterunternehmen komplex-reziproke Austauschbeziehungen, kann dabei von einem Unternehmensnetzwerk gesprochen werden. In diesem Zusammenhang ist das VIA-Unternehmensnetzwerk als Praxisbeispiel zu nennen.³¹⁴ Eine Gruppe von Automobilzulieferern hat sich zu einem relativ losen Unternehmensnetzwerk zusammengeschlos-

³¹³ Vgl. Schlede, Klaus (Leasing und Factoring, 1998), S. 579.

³¹⁴ Die Ausführungen zum VIA-Unternehmensnetzwerk gehen auf das am 20.07.2004 durchgeführte Leitfadeninterview mit Werner Schmidt, Geschäftsführer der VIA-Consult GmbH u. Co. KG und der VIA-Offtec GmbH, zurück.

sen und eigene Netzwerkunternehmen gegründet, an denen die Automobilzulieferer über Minderheitsbeteiligungen beteiligt sind. Die Netzwerkunternehmen übernehmen sowohl für die beteiligten Automobilzulieferer, als auch für externe Kunden hochtechnologisierte Tätigkeiten (z. B. Laserschweißen) als auch „ungeliebte“ Aufgaben, die ein hohes Emissionsniveau bzgl. Lärm und Schmutz verursachen (z. B. Gießen). Die Automobilzulieferer haben demnach in diese Netzwerkunternehmen Funktionen gemeinsam ausgelagert, Kapitalbeträge gebündelt und Investitionen gemeinsam finanziert. Die unternehmenseigene Liquidität wird im Vergleich zur Einzelgängerstrategie weniger belastet, indem das individuelle Investitionsvolumen der einzelnen Unternehmen gesenkt werden konnte. Zudem wurde die verstärkte Konzentration auf die eigenen Kernkompetenzen ermöglicht.

Bündeln die Netzwerkunternehmen ihre finanziellen Ressourcen z. B. in einem Cash-Pool, steigt die Fähigkeit des einzelnen Unternehmens, seinen Zahlungsverpflichtungen fristgerecht nachzukommen, sofern die im Cash-Pool gebündelten Mittel für diese Zwecke eingesetzt werden können. Das bedeutet dann, dass ein allein agierendes Unternehmen über die Kooperation in einem Unternehmensnetzwerk die eigene Illiquidität vermeiden kann und über die Hilfe des Unternehmensnetzwerkes liquide bleibt. Zumindest können über eine derartige Konstruktion auftretende Zahlungsverpflichtungsspitzen netzwerkübergreifend ausgeglichen werden, sodass ein einzelnes Netzwerkunternehmen nicht aufgrund einer möglicherweise nur temporär auftretenden Unfähigkeit seinen Zahlungsverpflichtungen fristgerecht nachzukommen, illiquide wird und in der Konsequenz Insolvenz anmelden und möglicherweise aus dem Wirtschaftsprozess ausscheiden muss. Das Unternehmensnetzwerk trägt damit aktiv zur Verbesserung der Liquidität der einzelnen Netzwerkunternehmen bei.

III. Auswirkungen auf die Rentabilität

Als Aufgaben der betrieblichen Finanzwirtschaft sind neben der Sicherstellung der Liquidität die Erhöhung bzw. Wahrung der Rentabilität zu nennen.³¹⁵ Als Rentabilität einer finanzwirtschaftlichen Maßnahme wird i. A. das Verhältnis zwischen dem Ergebnis dieser Handlung zum eingesetzten Kapital bezeichnet.³¹⁶ Die Rentabilität ist abhängig von den für ihre Messung verwendeten Bezugsgrößen.³¹⁷ Zur Berechnung der Rentabilität werden Erfolgsgrößen in das Verhältnis zu Kapitalgrößen gesetzt. So bezeichnet das Verhältnis zwischen Jahres-

³¹⁵ Vgl. Präscht, Joachim/Schikorra, Uwe/Ludwig, Eberhard (Finanzmanagement, 2003), S. 23; . Franke, Günter (Kapitalmarkt, 2004), S. 16.

³¹⁶ Vgl. Perridon, Louis/Steiner, Manfred (Finanzwirtschaft, 2003), S. 12; Schneck, Ottmar (Finanzierung, 2004), S. 10.

³¹⁷ Vgl. Schneck, Ottmar (Finanzierung, 2004), S. 10.

überschuss zum Eigenkapital die Eigenkapitalrentabilität, das Verhältnis zwischen Jahresüberschuss zzgl. Fremdkapitalzinsen zum Gesamtkapital, die Gesamtkapitalrentabilität, das Verhältnis zwischen Betriebsergebnis zum betriebsnotwendigen Kapital, die Betriebskapitalrentabilität und das Verhältnis zwischen den zurechenbaren Erträgen eines Investitionsprojekts zum zurechenbaren Kapitaleinsatz, die Projektrentabilität.³¹⁸ Die jeweilige Rentabilität ist zudem abhängig vom zugrunde gelegten Berechnungszeitraum, wobei eine Abrechnungsperiode oder die Gesamtlebensdauer eines Vorhabens betrachtet werden können.³¹⁹

Im Teil B dieser Arbeit wurde deutlich, dass durch die Teilnahme an einem Unternehmensnetzwerk neue Finanzierungsquellen gegenüber dem Alleingang erschlossen werden können. Dabei ist die Entscheidung über die zusätzliche Zuführung von Eigen- und Fremdkapital in ein Unternehmen u. a. von der Rentabilität des bereits verwendeten Kapitals abhängig. Somit hat die Rentabilität direkte Auswirkung auf die Alternativen der Kapitalaufbringung und damit auch auf die Liquidität eines Unternehmens. Bezug nehmend auf den vorangehenden Abschnitt C.II. stehen Rentabilität und Liquidität in einer engen Beziehung zueinander. Die Erhaltung der Liquidität ist die Voraussetzung für die Rentabilität. Umgekehrt führt eine hohe Rentabilität nicht zwingend zu sicheren Liquiditätsverhältnissen.³²⁰ Allerdings steigert eine hohe Rentabilität die Attraktivität des Unternehmens für potenzielle Investoren (wie z. B. Kapitalbeteiligungsgesellschaften) und Kreditgeber. Kann über die Gewinnung neuer Investoren und Kreditgeber dem Unternehmen zusätzliches Kapital zugeführt werden, steigt dadurch gleichzeitig die Liquidität des Unternehmens.

Wie auch bei der Liquidität kann zwischen der Rentabilität des einzelnen Netzwerkunternehmens und der Rentabilität des gesamten Unternehmensnetzwerkes unterschieden werden. Analog zur Liquidität hat die Rentabilität des einzelnen Netzwerkunternehmens Auswirkungen auf die Rentabilität des gesamten Netzwerkes. Umgekehrt hat die Rentabilität des einzelnen Netzwerkunternehmens nicht zwingend Auswirkungen auf das gesamte Unternehmensnetzwerk. Diese Auswirkungen sind vielmehr von der spezifischen Ausgestaltung des Unternehmensnetzwerkes abhängig.

Für die in Teil B dargestellten Alternativen der Kapitalaufbringung in Unternehmensnetzwerken stellt sich die Frage, ob über die Kooperation in einem Unternehmensnetzwerk das vor-

³¹⁸ Vgl. Perridon, Louis/Steiner, Manfred (Finanzwirtschaft, 2003), S. 13; Jahrmann, Fritz-Ulrich (Finanzierung, 2003), S. 21.

³¹⁹ Vgl. Prätisch, Joachim/Schikorra, Uwe/Ludwig, Eberhard (Finanzmanagement, 2003), S. 23.

³²⁰ Vgl. Gerke, Wolfgang/Bank, Matthias (Finanzierungsentscheidungen, 2003), S. 21; Busse, Franz-Joseph (Grundlagen Finanzwirtschaft, 2003), S. 22.

handene Kapital rentabler eingesetzt werden kann, als dass dies ohne das Unternehmensnetzwerk möglich ist. Dies ist der Fall, wenn bei identischem Kapitaleinsatz mithilfe des Unternehmensnetzwerkes erhöhte Erträge erwirtschaftet werden können. Dieser Effekt ist denkbar, wenn durch das Unternehmensnetzwerk Kosten eingespart werden können, indem z. B. bestimmte Tätigkeiten gemeinsam ins Unternehmensnetzwerk ausgelagert werden. So ist es möglich, Tätigkeiten die nicht der unternehmerischen Kernkompetenz des Netzwerkunternehmens entsprechen (z. B. der Vertrieb der Produkte, Rechtsabteilung der Unternehmen) im Unternehmensnetzwerk zu bündeln, um Skaleneffekte zu erzielen und Kosten einzusparen. Die Rentabilität kann auch verbessert werden, wenn das Unternehmensnetzwerk zur Prozessoptimierung beiträgt, indem Geschäftsprozesse effizienter abgewickelt werden können und erhöhte Erträge bei gleichem Kapitaleinsatz erwirtschaftet werden.

Die Rentabilität kann auch verbessert werden, indem der Kapitaleinsatz bei gleich bleibenden Erträgen verringert wird. Unternehmensnetzwerke sind für diese Form der Rentabilitätsverbesserung prädestiniert wie in Abschnitt C.II. anhand der gemeinsamen Durchführung von Investitionsprojekten erörtert wurde. Zudem ist die Rentabilität auch besserbar, indem der Kapitaleinsatz und die Erträge erhöht werden, allerdings unter der Bedingung, dass die Erträge überproportional zum Kapitaleinsatz steigen. So ist es u. U. über das Unternehmensnetzwerk möglich, zusätzliche rentable Kapitaleinsatzmöglichkeiten bzw. Investitionschancen zu generieren, die ohne das Unternehmensnetzwerk nicht praktikabel sind. In diesem Fall kann das Unternehmensnetzwerk zur Steigerung der Rentabilität des einzelnen Netzwerkunternehmens führen.

Entstehen durch die Kooperation in dem Unternehmensnetzwerk für die einzelnen Netzwerkunternehmen Wettbewerbsvorteile gegenüber der Einzelgängerstrategie, ist es nahe liegend, dass sich diese Wettbewerbsvorteile in einer erhöhten Rentabilität niederschlagen.

Das Unternehmensnetzwerk kann allerdings auch negative Auswirkungen auf die Rentabilität haben. Werden durch die unternehmensübergreifende Kooperation zusätzliche Bürokratien errichtet oder bestehende Prozesse verkompliziert, kann sich dies negativ auf die Ertragskraft der beteiligten Unternehmen auswirken. Auch kann der notwendige Kapitaleinsatz erhöht werden, sofern auf Netzwerkebene ein neues Unternehmen gegründet wird, ohne dass zusätzliche Erträge erwirtschaftet werden.

IV. Auswirkungen auf das Risiko

Ein Risiko stellt „eine Wahrscheinlichkeitsverteilung von künftigen, bewerteten Zielverfehlungen dar.“³²¹ Das Risiko wird dadurch charakterisiert, dass dem Entscheidungsträger objektive oder zumindest subjektive Eintrittswahrscheinlichkeiten für das Eintreten möglicher Umweltzustände vorliegen.³²² Die Zielverfehlung kann bei symmetrischen Risiken in positiver oder negativer, bei asymmetrischen Risiken dagegen nur in negativer Richtung liegen.³²³ Die Möglichkeit der positiven Zielverfehlung wird als Chance bezeichnet.³²⁴

Die betriebliche Leistungserstellung ist nur über den Einsatz von Potenzial- (Personal, Anlagen) und Repetierfaktoren (Material, Roh- Hilfs- und Betriebsstoffe) möglich. Die eingesetzten Produktionsfaktoren (Input) werden im betrieblichen Produktionsprozess kombiniert (Throughput), um Güter und Dienstleistungen zu erstellen (Output). Der Einsatz der in Geldeinheiten bewertbaren Produktionsfaktoren verursacht Aufwand, dem beim Output ein Ertrag gegenübersteht. Für das Unternehmen bestehen aufgrund der wirtschaftlichen Leistungsprozesse Sach-, Personen-, Markt-, Rechts- oder politische Risiken, die Auswirkungen auf die zukünftigen Erträge und Aufwendungen des Unternehmens haben können. Die Höhe der zukünftigen Aufwendungen und Erträge ist von zukünftigen Umweltzuständen abhängig.³²⁵ Diese in Verbindung mit dem Leistungsprozess des Unternehmens stehenden Risiken werden als leistungswirtschaftliche Risiken bezeichnet.³²⁶

Die leistungswirtschaftlichen Risiken können durch die Kooperation in einem Unternehmensnetzwerk aus Sicht des einzelnen Unternehmens verringert werden.³²⁷ Dieser Aspekt begründet oft die Teilnahme an einem Unternehmensnetzwerk.³²⁸ Über den gezielten Aufbau von kooperativen Netzwerkbeziehungen kann mehr Transparenz bzgl. der Handlungen der Kooperationspartner geschaffen werden und damit die Umweltunsicherheiten für alle beteiligten Unternehmen reduziert werden.³²⁹ Begründet wird der Effekt der Verringerung der leistungswirtschaftlichen Risiken auch dadurch, dass leistungswirtschaftliche Risiken geteilt

³²¹ Hölscher, Reinhold (Risikomanagement, 2002), S. 6.

³²² Vgl. Perridon, Louis/Steiner, Manfred (Finanzwirtschaft, 2003), S. 99.

³²³ Vgl. Weber, Jürgen/Weißenberger, Barbara E./Liekweg, Arnim (Risk Tracking, 2002), S. 15.

³²⁴ Vgl. Perridon, Louis/Steiner, Manfred (Finanzwirtschaft, 2003), S. 99.

³²⁵ Vgl. Wöhe, Günter (Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 2002), S. 77.

³²⁶ Vgl. Hölscher, Reinhold (Risikomanagement, 2002), S. 6.

³²⁷ Vgl. Europäische Gemeinschaft/Virtual Organization Cluster (VO-Guidelines, 2004), S. 7.; Kasperzak, Rainer (Publizität, 2003), S. 102 f..

³²⁸ Vgl. Malanowski, Norbert (Nachhaltigkeit, 2004), S. 478.

³²⁹ Vgl. Gerum, Elmar (Grundlagenstreit, 2001), S. 6 f..

werden. Für ein einzelnes Unternehmen kann es riskant sein, in eine neue Marktchance, Produkt- oder Technologiegeneration zu investieren. Für die Partizipation an einer Marktchance, Produkt- oder Technologiegeneration sind regelmäßig Investitionen in Forschung und Entwicklung (F&E), Anlagen und Humankapital notwendig. Anlagen können ausfallen oder technologisch veralten, Nachfragepräferenzen am Markt können sich verändern und die rechtlichen und politischen Rahmenbedingungen unterliegen einem ständigen Wandel. Bei entsprechender Größenordnung können diese leistungswirtschaftlichen Risiken für das einzelne Unternehmen eine existenzielle Bedrohung darstellen und in letzter Konsequenz zur Insolvenz führen. Ein zu großes leistungswirtschaftliches Risiko hat zur Folge, dass ein ökonomisch vernünftig handelndes Unternehmen auf die Durchführung der Investitionen verzichtet, insbesondere dann, wenn die Risikotragfähigkeit des Unternehmens überschritten wird.

Diese leistungswirtschaftlichen Risiken können mithilfe eines Unternehmensnetzwerks auf mehrere Unternehmen verteilt werden, indem die Risiken gemeinsam getragen werden. Es findet eine Risikodiversifikation statt, weil das Gesamtrisiko aufgespaltet wird. Beispielsweise können notwendige Sachinvestitionen gemeinsam durchgeführt werden oder kooperative Zusammenarbeiten im Bereich der F&E vereinbart werden. Dadurch können ggf. Marktchancen wahrgenommen werden, welche das einzelne Unternehmen aus Risikogesichtspunkten nicht wahrnehmen kann. Die Teilnahme an einem Unternehmensnetzwerk kann folglich zu einer Erweiterung der unternehmerischen Handlungsspielräume der einzelnen Unternehmen führen.³³⁰ Anzumerken ist, dass aus Sicht des einzelnen Unternehmens, d. h. auf Unternehmensebene, eine Verringerung des Risikos stattfindet. Aus Sicht des ganzen Netzwerks, d. h. auf Netzwerkebene findet lediglich eine Aufteilung des Risikos statt. Die Höhe des leistungswirtschaftlichen Gesamtrisikos bleibt unverändert, sofern es nach wie vor nur von externen Umweltbedingungen abhängt.

In einem Unternehmensnetzwerk kann es neben der Risikoteilung auch zu einer Verschiebung des leistungswirtschaftlichen Risikos kommen. Insbesondere in Hersteller-/Zulieferernetzwerken bzw. Supply-Chains kann eine Verlagerung des leistungswirtschaftlichen Risikos stattfinden, indem z. B. der Hersteller seine Lagerhaltung weitgehend reduziert und das leistungswirtschaftliche Risiko auf den Zulieferer überträgt.³³¹ Für den Zulieferer bedeutet dies eine Erhöhung des leistungswirtschaftlichen Risikos.

³³⁰ Vgl. Kasperzak, Rainer (Publizität, 2003), S. 98.

³³¹ Vgl. Kasperzak, Rainer (Publizität, 2003), S. 103.

Neben den leistungswirtschaftlichen Risiken existieren finanzwirtschaftliche Risiken, die mit den Finanzprozessen im Unternehmen verbunden sind. Als finanzwirtschaftliche Risiken sind insbesondere Ausfall-, Zinsänderungs-, Aktienkurs- und Währungsrisiken bekannt.³³²

Bei zeitlicher Versetztheit zwischen Absatz der Leistungen durch das Unternehmen und der vollständigen Bezahlung durch den Abnehmer, entstehen finanzielle Forderungen des Unternehmens an den Abnehmer. Gerade bei großen kapitalintensiven Aufträgen (z. B. Bau eines Flughafens) müssen regelmäßig umfangreiche liquide Mittel durch das ausführende Unternehmen bevorschusst werden, bevor die liquiden Mittel als Einzahlung zurückfließen. Der Rückfluss der liquiden Mittel ist demnach mit einem Risiko behaftet. Die Rückflüsse aus bestehenden Forderungen können ausbleiben, wenn Forderungen ausfallen. Bei entsprechendem Forderungsvolumen ist das Unternehmen dadurch sogar existenziell bedroht. Wird eine Leistung von mehreren Unternehmen eines Unternehmensnetzwerks erbracht, verteilt sich das Forderungsausfallrisiko auf eine größere Anzahl an Unternehmen. In diesem Fall kann dieses finanzwirtschaftliche Ausfallrisiko geteilt werden. Zu beachten ist aber, dass sich bei einer derartigen Konstruktion auch der individuelle Ertrag reduziert.

Sofern die räumliche Verteilung der Standorte der Netzwerkunternehmen mehr als einen Währungsraum umfasst, kann über das Unternehmensnetzwerk auch das Währungsrisiko diversifiziert werden. Ändert sich die Wechselkursparität zwischen den Währungsräumen, verändern sich sowohl die im Rahmen der Austauschbeziehungen zwischen den Netzwerkunternehmen als auch die auf netzwerkexternen Märkten erzielbaren Preise. Während die eine Seite von der Wechselkursänderung profitiert, sind auf der anderen Seite negative Auswirkungen spürbar. Für das gesamte Unternehmensnetzwerk kommt es zu einer Verschiebung der Erträge in die Währungsgebiete die (aus ihrer Sicht) eine positive Wechselkursentwicklung vollzogen haben. Mithilfe entsprechender Finanzgeschäfte ist in einem Unternehmensnetzwerk eine Absicherung gegenüber Währungsrisiken möglich. Durch die unternehmensübergreifende Koordination dieser Absicherungsgeschäfte auf Netzwerkebene, können möglicherweise Effizienzvorteile gegenüber dem Alleingang erzielt werden, indem die Devisentermingeschäfte, Währungs-Futures, Devisenoptionen und Währungsswaps unternehmensübergreifend durchgeführt werden. Denkbar ist hier die gemeinsame Auslagerung dieser Aufgaben auf die Netzwerkebene, wodurch das einzelne Netzwerkunternehmen seine personellen Ressourcen auf seine produktiven Kernaufgaben konzentrieren kann. Auf Netzwerkebene können notwendige Finanzexperten das Management der Währungsrisiken für das gesamte Unternehmensnetz-

³³² Vgl. Hölscher, Reinhold (Risikomanagement, 2002), S. 6.

werk übernehmen, mit der Folge, dass durch Bündelung und Auslagerung dieser Aktivitäten auf Unternehmensebene Kosten eingespart werden können.

Finanzwirtschaftliche Zinsänderungs- und Aktienkursrisiken können mithilfe entsprechender Risikotransfermethoden (z. B. Versicherungen, Finanzderivate, Risk-Bonds, usw.) transferiert werden.³³³ Ob sich die Risikotransfermöglichkeiten in einem Unternehmensnetzwerk gegenüber dem Einzelunternehmen verbessern, ist schwer feststellbar. Allerdings können auch sie unternehmensübergreifend gemanagt und dadurch möglicherweise Effizienzvorteile erzielt werden. Es ist auch denkbar, dass die Unternehmen erst über die Zusammenarbeit in einem Unternehmensnetzwerk den Zugang zu notwendigem Wissen über die Möglichkeiten des Risikotransfers erhalten. In der Konsequenz kann damit dem Unternehmensnetzwerk durchaus die Fähigkeit der Erhöhung der Risikobewältigungsfähigkeit des einzelnen Unternehmens zugesprochen werden.

Generell kann die Risikoteilung explizit als finanzwirtschaftliche Zielsetzung einer kooperativen Zusammenarbeit aufgefasst werden.³³⁴ Analysiert man den Effekt der Risikoteilung, dann muss unter Annahme einer proportionalen Ertrag-Risiko-Beziehung, das geringere Risiko des einzelnen Unternehmens einen geringeren Ertrag für das einzelne Unternehmen nach sich ziehen. Wird angenommen, dass der erwirtschaftete Ertrag aus einer Geschäftstätigkeit proportional zum eingegangenen Risiko und geleisteten Aufwand des einzelnen Unternehmens im Netzwerk aufgeteilt wird, ist im Vergleich zur alleinigen Wahrnehmung der Markt-, Produkt- oder Technologiechance der absolute Ertrag für das einzelne Unternehmen geringer. Unter Berücksichtigung der mithilfe des Unternehmensnetzwerks erzielbaren Wettbewerbsvorteile, kann der kumulierte Ertrag (Gesamtertrag des Unternehmensnetzwerks bei gemeinsamer Wahrnehmung der Chance) möglicherweise höher liegen, als bei der alleinigen Wahrnehmung durch nur ein einzelnes Unternehmen. Folgt man dieser These, dann kann möglicherweise die unterstellte proportionale Ertrag-Risiko-Beziehung durchbrochen werden und aus Netzwerksicht ein höherer Ertrag bei konstantem Gesamtrisiko erwirtschaftet werden. Voraussetzung dafür ist allerdings, dass die zusätzlich durch die Zusammenarbeit in einem Unternehmensnetzwerk entstehenden Aufwendungen (z. B. Koordinations- und Kommunikationsaufwand) durch eingesparte Aufwendungen (z. B. geringere Transaktionskosten, Rationalisierungs-, Zeit-, Qualitätsvorteile) überkompensiert werden. Damit das Gesamtrisiko konstant bleibt, müssen die durch die Kooperation in einem Unternehmensnetzwerk nachweislich

³³³ Vgl. Hölscher, Reinhold (Risikomanagement, 2002), S. 15.

³³⁴ Vgl. Wöhe, Günter (Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 2002), S. 307.

neu entstehenden Risiken (z. B. Kompetenzverlust, partielle Systembeherrschungsfähigkeit, erhöhte Abhängigkeit)³³⁵ durch neu entstehende Chancen (z. B. Ausweitung der Ressourcenbasis, Zeitvorteile, Skaleneffekte)³³⁶ ausgeglichen werden.

Interpretiert man den eben modellierten Zusammenhang, dann kann das Unternehmensnetzwerk nicht nur höhere leistungswirtschaftliche Risiken tragen, vielmehr rechtfertigt die durch die Zusammenarbeit in einem Unternehmensnetzwerk entstehende Möglichkeit zur Erzielung höherer Erträge u. U. sogar das Eingehen von größeren leistungswirtschaftlichen Risiken. Andererseits müssen die durch die Kooperation in einem Unternehmensnetzwerk zusätzlich entstehenden Risiken entweder durch zusätzliche Chancen egalisiert werden oder in Form von erhöhten Erträgen ausgeglichen werden.

Auch bei dem VB-Unternehmensnetzwerk war die Risikoteilung ein wesentliches Argument für die Gründung des Unternehmensnetzwerks. Über die Risikoteilung und der Möglichkeit der gemeinsamen Abwicklung von Kundenaufträgen können kleine Handwerksunternehmen voluminöse Bauaufträge akquirieren, die sie alleine nicht abwickeln können und ohne Netzwerk abgelehnt werden müssten. Gerade für Bauleistungen existieren hohe und langfristige Gewährleistungs- und Garantieverpflichtungen. Den kleinen Handwerksunternehmen fehlen oft die finanziellen Sicherheiten und Ressourcen, um diese Gewährleistungs- und Garantierisiken decken zu können. Wird nun ein Auftrag über das VB-Unternehmensnetzwerk abgewickelt, haftet auch die Regionalgesellschaft mit ihrem Vermögen für diese Risiken, da der Werkvertrag zwischen Auftraggeber und Regionalgesellschaft geschlossen wird. Allerdings kann das einzelne Handwerksunternehmen, z. B. bei Fahrlässigkeit im Sinne einer Durchgriffshaftung in Regress gezogen werden. Aus Sicht des einzelnen Netzwerkunternehmens ergeben sich durch das VB-Unternehmensnetzwerk insgesamt gesehen Vorteile. Beispielsweise kann das einzelne Unternehmen im rechtlichen Streitfall auf erhöhte juristische Kompetenzen und Ressourcen des gesamten Netzwerks zurückgreifen.³³⁷

In den bisherigen Betrachtungen stand das leistungs- und finanzwirtschaftliche Risiko aus Sicht des Netzwerks und der Netzwerkunternehmen im Mittelpunkt. Das Unternehmensnetzwerk und die leistungs- und finanzwirtschaftlichen Risiken können allerdings auch aus Sicht der Kapitalgeber bzw. potenzieller Investoren betrachtet werden. Die hybride Strategie (zwischen Markt und Hierarchie) der Unternehmensnetzwerke bewirkt Effizienzvorteile, an denen

³³⁵ Vgl. Sydow, Jörg (Netzwerkorganisation, 1995), S. 633.

³³⁶ Vgl. Schulze im Hove, Anne (Chancen und Risiken, 2004), S. 96.

³³⁷ Die Ausführungen zur Virtuell Bau AG gehen auf das am 15.06.2004 durchgeführte Leitfadeninterview mit Ralph Werder, Geschäftsführung Virtuell Bau Holding AG, Partner der iwa ag, sowie entsprechende Anschlussgespräche zurück.

alle Organisationsbeteiligten, auch die Kapitalgeber, profitieren können.³³⁸ Dabei wird einer konsumorientierten Betrachtungsweise gefolgt, wobei das finanzielle Engagement in einem Unternehmensnetzwerk als eine Investition betrachtet wird.³³⁹ Aus dieser Perspektive haben die Investoren das Interesse mit ihrer Investition einen positiven Kapitalwert zu erzielen. Der Kapitalwert ist i. A. von der zeitlichen Verteilung und der Höhe und Sicherheit der Rückflüsse abhängig.³⁴⁰ Da die Höhe und die zeitliche Verteilung der Rückflüsse unsicher sind, entsteht für den Investor eine Entscheidungssituation unter Unsicherheit. Der Investor geht durch das finanzielle Engagement im Unternehmensnetzwerk ein Risiko ein. Unabhängig davon, ob der Investor netzwerkintern oder netzwerkextern anzutreffen ist, wird bei höherem Risiko eine höhere Investitionsrendite erwartet. Aus Sicht der Netzwerkunternehmen schlägt sich deshalb ein höheres Risiko in höheren Kapitalkosten nieder. Sofern über ein Unternehmensnetzwerk das leistungs- und finanzwirtschaftliche Risiko des einzelnen Unternehmens verringert werden kann, hat dies umgekehrt betrachtet, positive Auswirkungen auf die Kapitalkosten.³⁴¹ Bei nachweisbarer Risikominderung für das einzelne Netzwerkunternehmen, kann davon ausgegangen werden, dass die Finanzierungskosten für das einzelne Netzwerkunternehmen sinken. Dies kann sich in besseren Fremdfinanzierungskonditionen niederschlagen, aber auch im Bereich der Eigenfinanzierung positive Auswirkungen haben.

Stellt der Kapitalgeber nicht nur einem Unternehmen Kapital zur Verfügung, sondern mehreren Unternehmen eines Unternehmensnetzwerks, dann kann für ihn zusätzlich eine Art Portfolioeffekt zum tragen kommen. Unter der Annahme, dass die Einzelrisiken der Netzwerkunternehmen nicht positiv korreliert sind, diversifiziert der Kapitalgeber dadurch sein Risiko. Negative Entwicklungen des einen Unternehmens können mit positiven Entwicklungen eines anderen Unternehmens ausgeglichen werden. Die Risikodiversifikation hat aus Sicht der Kapitalgeber Auswirkungen auf die Sicherheit der Rückflüsse aus den Netzwerkbeteiligungen oder den gewährten Krediten. Insofern ist es besser in mehrere Unternehmen eines Unternehmensnetzwerks zu investieren, als sein Kapital nur einem ausgewählten Unternehmen zur Verfügung zu stellen.

Über Unternehmensnetzwerke können wie in Abschnitt B.II.2. erläutert wurde, neue netzwerkinterne und -externe Kreditfinanzierungsmöglichkeiten erschlossen werden. Die netz-

³³⁸ Vgl. Schmidt, Matthias (Rechnungslegungsregulierung, 2003), S. 138.

³³⁹ Vgl. Beck, Thilo C. (Kosteneffiziente Netzwerkkoooperation, 1998), S. 80.

³⁴⁰ Daneben ist der Kapitalwert vom Kalkulationszinsfuß abhängig, der hier als bekannt vorausgesetzt wird.

³⁴¹ Vgl. Kasperzak, Rainer (Publizität, 2003), S. 102.

werkexternen Kreditfinanzierungsmöglichkeiten stehen dabei im engen Zusammenhang zu den vorhandenen Eigenfinanzierungsmöglichkeiten, da bei der Beurteilung der Kreditwürdigkeit der Eigenkapitalquote des jeweiligen Netzwerkunternehmens eine erhebliche Bedeutung beigemessen wird. Belegbar ist diese These an dem von der Rating-Agentur Moody's entwickelten System zur Bewertung der Bonitätsrisiken (Zinsen- und Schuldentilgungsfähigkeiten) von nicht börsennotierten Unternehmen, bei dem der Verschuldungsgrad mit dem größten relativen Gewicht (38 %) in das Rating einfließt.³⁴² Auch in Bezug zur neuen Baseler Eigenkapitalverordnung (Basel II), können für die Netzwerkunternehmen durch die Teilnahme an einem Unternehmensnetzwerk Vorteile entstehen. Nach dieser Verordnung werden Kreditkonditionen zukünftig risikoadäquater ausgestaltet. Da Unternehmensnetzwerke zu einer Verringerung des Risikos des einzelnen Netzwerkunternehmens führen, sind positive Auswirkungen auf die Kreditfinanzierungskosten der Netzwerkunternehmen zu erwarten. Daneben ist anzumerken, dass die allgemein verbreitete Befürchtung der Verteuerung von Krediten unbegründet ist, da sich durch Basel II gerade für rentable und risikoärmere Unternehmen die Kreditkosten verringern werden.³⁴³

³⁴² Vgl. Moody's (Moody's RiskCalc™, 2001), S. 14.

³⁴³ Vgl. Steiner, Manfred/Mader, Wolfgang/Starbatty, Nikolaus (Aktuelle Entwicklungen, 2003), S. 516.

Zusammenfassung

Wie in den gesamten Ausführungen deutlich wird, liegt die Zielsetzung der Kooperationen in einem Unternehmensnetzwerk darin, Wettbewerbsvorteile zu erzielen und die Wirtschaftlichkeit der Unternehmen gegenüber dem Alleingang zu erhöhen. Neben Wettbewerbsvorteilen im Produktionsbereich kommen Wettbewerbsvorteile im Beschaffungs- als auch im Absatzbereich zum Tragen. In dieser Arbeit standen allerdings mögliche Wettbewerbsvorteile im Finanzbereich der Unternehmen im Fokus der Betrachtungen.

Auffällig ist, dass Finanzierungsgesichtspunkte vielmals nicht als wesentliche Gründe für die Entstehung von Unternehmensnetzwerken genannt werden. Bei entsprechenden Studien stehen oft andere Entstehungsgründe und Zielsetzungen im Mittelpunkt der Betrachtungen.³⁴⁴

Grund dafür ist möglicherweise, dass gerade auf dem Gebiet der unternehmensübergreifenden Finanzierung eine gewisse Zurückhaltung vorhanden ist. Dies kann an dem hohen Anteil an relativ losen, nicht formalisierten Kooperationen oder an relativ geringen Ressourcenanforderungen der gemeinsamen Geschäftstätigkeiten liegen.³⁴⁵ Ein anderer Grund ist darin zu sehen, dass die in einem Unternehmensnetzwerk zusätzlich entstehenden Finanzierungspotenziale unterschätzt werden bzw. in der wirtschaftlichen Praxis weitgehend unbekannt sind. Ursachen können sowohl die bis zu diesem Zeitpunkt relativ seltene wissenschaftliche Auseinandersetzung mit diesem interessanten Themengebiet sein, als auch das mangelnde Problembewusstsein von einschlägigen Beratungsdienstleistungsunternehmen. Auch in denen der breiten Öffentlichkeit zugänglichen Medien findet das Thema Unternehmensnetzwerke in Verbindung mit Finanzierungsfragestellungen wenig Beachtung.

Mit dieser Arbeit wird deutlich, dass durch die Kooperation neue Finanzierungsmöglichkeiten entstehen und dass bestehende Finanzierungsmöglichkeiten erweitert werden können. Dies gilt im Bereich der Außenfinanzierung als auch im Bereich der Innenfinanzierung. Gerade innovative Finanzierungsinstrumente, wie z. B. Factoring, ABS-Transaktionen und Leasing, können mithilfe von Unternehmensnetzwerken möglicherweise auch für kleinere Unternehmen nutzbar gemacht werden. Zudem wird deutlich, dass die Teilnahme an einem Unternehmensnetzwerk Einfluss auf finanzwirtschaftliche Entscheidungskriterien hat. Konkret wird die Möglichkeit der Verringerung bzw. Teilung der leistungs- und finanzwirtschaftlichen Risiken durch die Kooperation in einem Unternehmensnetzwerk aus Sicht der Unternehmen und aus Sicht der Kapitalgeber deutlich. Zudem sind Auswirkungen auf die Unabhängigkeit, die Li-

³⁴⁴ Vgl. Deutsche Genossenschaftsbank (Mittelstand, 2000), S. 15; Killich, Stephan (Aufbau, 2000), S. 13.

³⁴⁵ Vgl. Zink, Klaus J./Esser, Christoph/Jacoby, Yvonne (Wettbewerbsvorteile, 2003), S. 23.

quidität und die Rentabilität der Netzwerkunternehmen zu beobachten. Außerdem können Unternehmensnetzwerke zum Bündeln der Kapitalbeträge für Investitionen genutzt werden. Damit wird durch die eingeschränkt notwendige Fremdkapitalaufnahme die Kapitalstruktur des einzelnen Netzwerkunternehmens geschont, was zur Verbesserung der Kapitalausstattung führen kann. Über verbesserte Bilanzrelationen wird die Bonität der Netzwerkunternehmen gesteigert und die Kapitalaufnahme erleichtert.³⁴⁶ Zudem können durch die Bündelung der Kapitalnachfrage am Kapitalmarkt möglicherweise bessere Konditionen erzielt werden.³⁴⁷

Es wird deutlich, dass im Unternehmensbereich Finanzierung durchaus sinnvoll kooperiert werden kann und dass durch die Kooperation mehrerer Unternehmen in einem Unternehmensnetzwerk Ressourcenrestriktionen bzgl. finanzieller Mittel verringert werden können. Wird dieser Aspekt aus anderer Perspektive betrachtet, können Kooperationen und Unternehmensnetzwerke möglicherweise explizit als Finanzierungsinstrument angesehen werden.³⁴⁸

Trotz dieser Vorteile muss als wesentliches Hemmelement der vorteilhaften Ausnutzung der möglichen Finanzierungspotenziale in Unternehmensnetzwerken, die eingeschränkte Transferierbarkeit der Unternehmensfunktion Finanzierung genannt werden. Generell kann die gesamte finanzielle Betriebsführung nicht Gegenstand der zwischenbetrieblichen Kooperation sein, ohne dass die wirtschaftliche Autonomie der Kooperationsteilnehmer aufgegeben wird. Die wirtschaftliche Autonomie hängt eng mit dem Ausmaß der in die Zusammenarbeit einbezogenen finanzwirtschaftlichen Funktionen zusammen. Um die Selbstständigkeit zu wahren, darf die Dispositionsfreiheit der finanziellen Mittel durch eine Kooperation nur graduell eingeschränkt werden.

³⁴⁶ Vgl. Zentes, Joachim/Swoboda, Bernd/Morschett, Dirk (Metaanalyse, 2003), S. 25.

³⁴⁷ Vgl. analog dazu im Konzern: Scheffler, Eberhard (Konzerninterne Fremdfinanzierung, 1998), S. 677.

³⁴⁸ Vgl. Solf, Markus (Finanzierungsinstrument, 2001), S. 2666.

Literaturverzeichnis

ADERHOLD, JENS/BAUM, HEIKO/MEYER, MATTHIAS (Zwei-Ebenen-Kooperation, 2002):

Die Strategie der Zwei-Ebenen-Kooperation vor dem Hintergrund eines ganzheitlichen Vernetzungsmodells, Arbeitspapier des Lehrstuhls für Organisation und Arbeitswissenschaft der Technischen Universität Chemnitz 2002, verfügbar unter: http://www.tu-chemnitz.de/wirtschaft/bw15/personal/mmeyer/v7_2ebenen.pdf, Zugriff am 14.06.04

AHLERT, DIETER/EVANSCHITZKY, HEINER (Dienstleistungsnetzwerke, 2003):

Dienstleistungsnetzwerke. Management, Erfolgsfaktoren und Benchmarks im internationalen Vergleich, Berlin/Heidelberg 2003

ANSTÖTZ, KARIN (Neuer Markt, 2002):

Die Finanzierung junger Unternehmen des Neuen Marktes, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WISU), 31. Jg. (2002), H. 8/9, S. 1086-1092

AULINGER, ANDREAS (Wissenskooperationen, 2000):

Wissenskooperationen. Eine Frage des Vertrauens?, in: Kooperation im Wettbewerb. Neue Formen und Gestaltungskonzepte im Zeichen von Globalisierung und Informationstechnologie, hrsg. v. Johann Engelhard und Elmar J. Sinz, Wiesbaden 2000, S. 89-111

BECK, THILO C. (Kosteneffiziente Netzwerkkooperation, 1998):

Kosteneffiziente Netzwerkkooperation. Optimierung komplexer Partnerschaften zwischen Unternehmen, Wiesbaden 1998 (zugl.: Stuttgart, Univ., Diss., 1998)

BECK, THILO C. (Coopetition, 1998):

Coopetition bei der Netzwerkorganisation, in: Zeitschrift für Führung + Organisation (zfo), 67. Jg. (1998), H. 5, S. 271-276

BELLMANN, KLAUS/MILDENBERGER, UDO (Komplexität, 1996):

Komplexität und Netzwerke, in: Management von Unternehmensnetzwerken. Interorganisationale Konzepte und praktische Umsetzung, hrsg. v. Klaus Bellmann und Alan Hippe, Wiesbaden 1996, S. 121-156

BERNET, BEAT/DENK, CHRISTOPH L. (Finanzierungsmodelle, 2000):

Finanzierungsmodelle für KMU, Bern/Stuttgart/Wien 2000

BIEG, HARTMUT (Finanzierungsmanagement, 2000):

Investitions- und Finanzierungsentscheidungen, Bd. 1: Investition, München 2000

BIEG, HARTMUT (Besteuerung, 1988):

Finanzierung und Besteuerung, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WISU), 17. Jg. (1988), H. 10, S. 538-543

BIEG, HARTMUT (Außenfinanzierungsentscheidungen, 1997):

Der Einfluss der Besteuerung auf Außenfinanzierungsentscheidungen, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiSt), 27. Jg. (1997), H. 4, S. 175-182

BITZ, MICHAEL/NIEHOFF, KARIN (Leasing, 2002):

Wirtschaftliche Analyse des Leasing, Diskussionsbeitrag Nr. 316, Fachbereich Wirtschaftswissenschaft, Fernuniversität Hagen, Hagen 2002

BORCHERT, MARGRET/URSPRUCH, THEKLA (Unternehmensnetzwerke, 2003):

Unternehmensnetzwerke, in: Diskussionsbeiträge der Fakultät Wirtschaftswissenschaft der Universität Duisburg-Essen, Nr. 300, Duisburg 2003

BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND TECHNOLOGIE (Leitfaden, 2001):

Kooperationen planen und durchführen. Ein Leitfaden für kleine und mittlere Unternehmen, Berlin 2001

BURKHARDT, THOMAS/LOHMANN, KARL/MAROWSKY, GERD/ET AL. (Neugründungen, 1999):

Netzwerke bei Aus- und Neugründungen von High-Tech-Unternehmen, in: Freiburger Arbeitspapiere, Nr. 18, Freiberg 1999

BUSSE, FRANZ-JOSEPH (Grundlagen Finanzwirtschaft, 2003):

Grundlagen der betrieblichen Finanzwirtschaft, 5. völlig überarb. und wesentl. erw. Aufl., München 2003

CHROBOK, RAINER (Netzwerk, 1998):

Netzwerk, in: Zeitschrift für Führung + Organisation (zfo), 67. Jg. (1998), H. 4, S. 242-243

COENENBERG, ADOLF G. (Jahresabschluss, 2003):

Jahresabschluss und Jahresabschlussanalyse. Betriebswirtschaftliche, handelsrechtliche und internationale Grundsätze - HGB, IAS/IFRS, US-GAAP, DRS, 19. völlig überarb. und erw. Aufl., Stuttgart 2003

CORSTEN, HANS (Supply Chain Management, 2001):

Einführung in das Supply Chain Management, München/Wien 2001

CORSTEN, HANS (Unternehmensnetzwerke, 2001):

Grundlagen der Koordination in Unternehmensnetzwerken, in: Unternehmensnetzwerke. Formen unternehmensübergreifender Zusammenarbeit, hrsg. v. Hans Corsten, 1. Aufl., München/Wien 2001

- DEUTSCHE GENOSSENSCHAFTSBANK (Mittelstand, 2000):
Mittelstand im Mittelpunkt. Herbst/Winter 2000 Sonderthema: Kooperationen im Mittelstand, Frankfurt 2000
- DÖRSAM, PIA/ICKS, ANNETTE (Regionales Netzwerk, 1997):
Vom Einzelunternehmen zum regionalen Netzwerk. Eine Option für mittelständige Unternehmen, in: Schriften zur Mittelstandsforschung, Nr. 75 NF, hrsg. v. Institut für Mittelstandsforschung, Stuttgart 1997
- DÜR, ANDREAS/HILLBRAND, CHRISTIAN/MEUSBURGER, MARTIN/ET AL. (Market Engineering, 2003):
Market Engineering. Gezielte Beeinflussung von Marktregeln, in: *io new management*, 72. Jg. (2003), H. 9, S. 17-21
- EILENBERGER, GUIDO (Betriebliche Finanzwirtschaft, 2003):
Betriebliche Finanzwirtschaft, 7. vollst. überarb. und erw. Aufl., München 2003
- EUROPÄISCHE GEMEINSCHAFT/VIRTUAL ORGANISATION CLUSTER (VOSTER) (VO-Guidelines, 2004):
Deliverable D54.1, VO Guidelines, 2004, verfügbar unter;
<http://cic.vtt.fi/projects/voster/public.html>, Zugriff am 03.06.2004
- EVERS, MICHAEL (Mittelständische Unternehmensnetzwerke, 1998):
Strategische Führung Mittelständischer Unternehmensnetzwerke, München/Mering 1998 (zugl.: Essen, Univ., Diss. 1997)
- FLEISCHER, JÜRGEN; HERM, MARKUS; SCHELL, MARC-OLIVER (Wertschöpfung, 2004):
Wertschöpfung in Netzwerken, in: *Zeitschrift für den wirtschaftlichen Fabrikbetrieb (ZWF)*, 99. Jg. (2004), H. 9, S. 470-476
- FINK, ANDREA (Corporate-Venturing-Kooperationen, 2003):
Corporate-Venturing-Kooperationen. Praxisbefunde, Anreizprobleme und Gestaltungsmöglichkeiten, Bad Soden/Taunus, 2003 (zugl.: München, Univ., Diss. 2002)
- FRANKE, GÜNTER (Kapitalmarkt, 2004):
Finanzwirtschaft des Unternehmens und Kapitalmarkt, 5. überarb. Aufl., Berlin/Heidelberg/et al. 2004
- FRIESE, MARION (Wettbewerbsstrategie, 1998):
Kooperation als Wettbewerbsstrategie für Dienstleistungsunternehmen, Wiesbaden, 1998 (zugl. Hohenheim, Univ., Diss., 1998)

- GERKE, WOLFGANG/BANK, MATTHIAS (Finanzierungsentscheidungen, 2003):
Finanzierung. Grundlagen für die Investitions- und Finanzierungsentscheidungen in Unternehmen, Stuttgart/Berlin/Köln 2003
- GERUM, ELMAR (Grundlagenstreit, 2001):
Unternehmensnetzwerke. Ein Grundlagenstreit. Rekonstruktion und methodische Neuorientierung, in: Betriebswirtschaftliche Studien Marketing, Organisation, Rechnungslegung, Philipps-Universität Marburg, Arbeitspapier Nr. 19, Marburg 2001
- GODER, ULRICH (Konzerninterne Finanzierungsinstrumente, 1999):
Konzerninterne Finanzierungsinstrumente und deren Organisation im nationalen und internationalen Konzern, Diss. Otto-Friedrich-Univ. Bamberg 1999
- GRIESE, JOACHIM/SIEBER PASCAL (Virtualität, 2000):
Virtualität als Kernkompetenz von Unternehmensnetzwerken, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB), Erg.-H. 2/2000, Virtuelle Unternehmen, S. 75-95
- HAGENHOFF, SVENJA (Kooperationsformen, 2004):
Kooperationsformen. Grundtypen und spezielle Ausprägungen, in: Arbeitsbericht Nr. 4/2004, Institut für Wirtschaftsinformatik, Georg-August-Universität Göttingen, hrsg. v. Matthias Schumann, Göttingen 2004
- HENKE, MICHAEL (Strategische Kooperationen, 2003):
Strategische Kooperationen im Mittelstand. Potentiale des Coopetition-Konzeptes für kleinere und mittlere Unternehmen (KMU), Sternenfels 2003 (zugl.: München, Tech. Univ., Diss., 2002)
- HERCHENHEIN, NICOLA/WEINHARDT CHRISTOF (Offene vs. Geschlossene Netzwerke, 2003):
Offene versus geschlossene Netzwerke. Eine Begriffsklärung, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiSt), 32. Jg. (2003), H. 5, S. 291-294
- HÖLSCHER, REINHOLD (Risikomanagement, 2002):
Von der Versicherung bis zur integrativen Risikobewältigung. Die Konzeption eines modernen Risikomanagements, in: Herausforderung Risikomanagement. Identifikation, Bewertung und Steuerung industrieller Risiken, hrsg. v. Reinhold Hölscher und Ralph Elfgen, Wiesbaden 2002, S. 3-31
- HUNGENBERG, HARALD (Strategische Allianzen, 2000):
Strategische Allianzen als spezielle Form der Kooperation von Unternehmen, in: Kooperation im Wettbewerb. Neue Formen und Gestaltungskonzepte im Zeichen von Globalisierung und Informationstechnologie, hrsg. v. Johann Engelhard und Elmar J. Sinz, Wiesbaden 2000, S. 5-29

JAHNS, CHRISTOPHER (Lexikon, 2004):

Unternehmensnetzwerke, in: Lexikon der Betriebswirtschaft, hrsg. v. Wolfgang Lück, 6. völlig neu bearb. Aufl., München 2004, S.685-686

JAHRMANN, FRITZ-ULRICH (Finanzierung, 2003):

Finanzierung. Darstellung, Kontrollfragen, Fälle und Lösungen, 5. wesentl. überarb. Aufl., Herne/Berlin 2003

JANSEN, DOROTHEA (Netwerkanalyse, 1999):

Einführung in die Netwerkanalyse. Grundlagen, Methoden, Anwendungen, Opladen 1999

JASCHINSKI, SIEGFRIED (Verbriefung, 2003):

Verbriefung als neues Finanzierungsinstrument für den gehobenen Mittelstand, in: Die Bank, 42. Jg. 2003, H. 9, S. 603-605

JASCHINSKI, SIEGFRIED/SCHIELKE, JOACHIM E. (Asset Backed Securities, 2003):

Asset Backed Securities (ABS) für den Mittelstand. Vision oder Realität, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen (ZfgK) 56. Jg. (2003), H. 12, S. 644-645

KACZMAREK, MICHAEL/SONNEK, ALEXANDRA/STÜLLENBERG, FRANK (Aufgabenfelder, 2004):

Das Management von Unternehmensnetzwerken. Aufgabenfelder und instrumentelle Unterstützung, in: Management von Unternehmensnetzwerken. Beiträge aus Forschung und Praxis, hrsg. v. JENS GERICKE, MICHAEL KACZMAREK, SONJA NEWELING, ANNE SCHULZE IM HOVE, ALEXANDRA SONNEK UND FRANK STÜLLENBERG, Hamburg 2004, S. 1-24

KASPERZAK, RAINER (Publizität, 2003):

Publizität und Unternehmensnetzwerke. Grundlagen und Gestaltungsmöglichkeiten, Bielefeld 2003 (zugl.: Marburg, Univ., Habil., 2002)

KASPERZAK, RAINER (Rechnungslegende Einheit, 2004):

Netzwerkorganisationen und das Konzept der rechnungslegenden Einheit, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB), 74. Jg. (2004), H. 3, S. 223-247

KEMMNER, GÖTZ-ANDREAS/GILLESSEN, ANDREAS (Aufbau und Organisation, 2000):

Virtuelle Unternehmen. Ein Leitfaden zum Aufbau und zur Organisation einer mittelständischen Unternehmenskooperation, Heidelberg 2000

KILLICH, STEPHAN (Aufbau, 2000):

Aufbau erfolgreicher Unternehmenskooperationen. Ein Leitfaden für mittelständische Automobilzulieferer, hrsg. v. HOLGER LUCZACK, Sonderdruck 06/00, 1.Aufl., Aachen 2000

KRÖLL, ANNA-MARTINA (Interorganisationale Netzwerke, 2003):

Interorganisationale Netzwerke, Nutzung sozialen Kapitals für Markteintrittsstrategien, 1. Aufl., Wiesbaden 2003, (zugl.: St. Gallen, Univ., Diss. 2003)

KUSSMAUL, HEINZ (Steuerlehre, 2003):

Betriebswirtschaftliche Steuerlehre, 3. völlig überarb. und stark erw. Aufl. München/Wien 2003

KÜTTING, KARLHEINZ (Kooperation, 2004):

Kooperation, in: Lexikon der Betriebswirtschaft, hrsg. v. WOLFGANG LÜCK, 6. völlig neu bearb. Aufl., München 2004

LOHNEIß, HERBERT (Unternehmensfinanzierung, 2003):

Unternehmensfinanzierung in Deutschland. Diversifizierung gefragt, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen (ZfgK) 56. Jg. (2003), H. 12, S. 639-643

MALANOWSKI, NORBERT (Nachhaltigkeit, 2004):

Unternehmensnetzwerke zur Nachhaltigkeit als innovativer Prozess, in: Zeitschrift für den wirtschaftlichen Fabrikbetrieb (ZWF), 99. Jg. (2004), H. 9, S. 477-481

MEYER, MATTHIAS/ADERHOLD, JENS/ZIEGENHORN, FRANK (Genese, 2002):

Wie funktionieren Netzwerke. Zur Architektur und Genese von Netzwerkorganisationen, in: Hierarchielose regionale Produktionsnetze, hrsg. v. TOBIAS TEICH, Chemnitz 2002, S. 131-160

MOODY'S INVESTOR SERVICES, INC. (Moody's RiskCalc™, 2001):

Moody's RiskCalc™ for private companies. The german model, New York 2001, verfügbar unter: <http://riskcalc.moodysrms.com/us/research/crm/720431.pdf>, Zugriff am 09.08.2004

MÜLLER-STEWENS GÜNTHER/ROVENTA, PETER/BOHNENKAMP, GUIDO (Wachstumsfinanzierung, 1996):

Wachstumsfinanzierung für den Mittelstand. Ein Leitfaden zur Zukunftssicherung durch Unternehmensbeteiligung, 2. überarb. und aktualisierte Auflage, Stuttgart 1996

NELLES, MICHAEL/OEBEL, GINETTE (Finanzierungsinstrument, 2003):

Kooperationen in der Unternehmensfinanzierung, in: Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen - Ansätze - Perspektiven, hrsg. v. JOACHIM ZENTES, BERNHARD SWOBODA UND DIRK MORSCHETT, Wiesbaden 2003, S. 773-795

PERRIDON, LOUIS/STEINER, MANFRED (Finanzwirtschaft, 2003):

Finanzwirtschaft der Unternehmung, 12. ver. Aufl., München 2003

PFAFFMANN, ERIC (Vertikale Keiretsu, 1998):

Ein Modell der vertikalen Keiretsu. Eine ökonomische Analyse der Wettbewerbsvorteile und Ranghierarchie für Subkontraktoren am Beispiel der Automobilindustrie, in: Die Betriebswirtschaft (DBW), 58. Jg. (1998), H. 4, S. 451-466

PICOT, ARNOLD/REICHWALD, RALF/WIGAND, ROLF T. (Grenzenlose Unternehmung, 2003):

Die grenzenlose Unternehmung. Information, Organisation und Management. Lehrbuch zur Unternehmensführung im Informationszeitalter, 5. Aufl., Wiesbaden 2003

PRÄTSCH, JOACHIM/SCHIKORRA, UWE/LUDWIG, EBERHARD (Finanzmanagement, 2003):

Finanzmanagement, 2. vollst. überarb. und erw. Aufl., München/Wien 2003

RAUTENSTRAUCH, THOMAS/GENEROTZKY, LARS/BIGALKE, TIM (Kooperationen und Netzwerke, 2003):

Kooperationen und Netzwerke. Grundlagen und empirische Ergebnisse, 1. Aufl., Lohmar 2003

REICHEL, INA:

EU-Erweiterung bringt Chancen für länderübergreifendes Wachstum, in: VDI-Nachrichten, Nr. 29, vom 16. Juli 2004, S. 10 (EU-Erweiterung, 2004)

REINHARDT, MICHAEL C. (Außenfinanzierung, 1995):

Interne Außenfinanzierung im internationalen Konzern. Steuerwirkungsanalyse für alternative Finanzierungsstrategien, Hamburg, 1995 (zugl.: Hamburg, Univ., Diss. 1993)

REIß, MICHAEL (Mythos, 1998):

Mythos Netzwerkorganisation, in: Zeitschrift für Führung + Organisation (zfo), 67. Jg. (1998), H. 4, S. 224-229

REIß, MICHAEL (Netzwerk-Unternehmer, 2000):

Netzwerk-Unternehmer. Fallstudien netzwerkintegrierter Spin-offs, Ventures, Start-ups und KMU, hrsg. v. MICHAEL REIß, München 2000

RIGGERS, BERND (Value System Design, 1998):

Value System Design. Unternehmenswertsteigerung durch strategische Unternehmensnetzwerke, Diss., Univ., St. Gallen 1998

RISSBACHER, CHRISTOF (Transdisziplinäre Perspektive, 2002):

Kooperationen. Eine transdisziplinäre Perspektive, in: Strategische Unternehmensführung, Bd. 6, hrsg. v. HANS H. HINTERHUBER, Frankfurt am Main 2003, (zugl.: Innsbruck, Diss., Univ. 2002)

ROSE, GERD (Strategische Allianzen, 1994):

Unternehmen. Rechtsformen und Verbindungen. Ein Überblick aus betriebswirtschaftlicher, rechtlicher und steuerlicher Sicht, 3. überarb. und aktualisierte Aufl., Köln 2001 (Rechtsformen und Verbindungen, 2001)

SCHÄFER, HENRY:

Strategische Allianzen. Erklärung, Motivation und Erfolgskriterien, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WISU), 23. Jg. (1994), H. 8/9, S. 687-692

SCHÄFER, HENRY (Unternehmensfinanzen, 2002):

Unternehmensfinanzen. Grundzüge in Theorie und Management, 2. Aufl., Heidelberg 2002

SCHEFFLER, EBERHARD (Konzerninterne Fremdfinanzierung, 1998):

Die Gestaltung der konzerninternen Fremdfinanzierung, in: in: Handbuch der Konzernfinanzierung, hrsg. v. MARCUS LUTTER, EBERHARD SCHEFFLER UND UWE H. SCHNEIDER, Köln 1998, S. 669-694

SCHEFFLER, EBERHARD (Konzernmanagement, 1998):

Finanzielles Konzernmanagement. Ansätze und Empfehlungen aus betriebswirtschaftlicher Sicht, in: Der Konzern im Umbruch, hrsg. v. MANUEL R. THEISEN, Stuttgart 1998, S. 233-248

SCHIERENBECK, HENNER (Grundzüge 2003):

Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, 16. vollst. überarb. und erw. Aufl., München/Wien 2003

SCHLEDE, KLAUS (LEASING UND FACTORING, 1998):

Leasing und Factoring in der Konzernpraxis, in: Handbuch der Konzernfinanzierung, hrsg. v. MARCUS LUTTER, EBERHARD SCHEFFLER UND UWE H. SCHNEIDER, Köln 1998

SCHMIDT, AXEL/KIEFER, CLEMENS (KMU Kooperationen):

Kooperationen zwischen mittelständischen Unternehmen, in: Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen – Ansätze – Perspektiven, hrsg. v. JOACHIM ZENTES, BERNHARD SWOBODA UND DIRK MORSCHETT, Wiesbaden 2003, S. 1259-1281

SCHMIDT, MATTHIAS (Rechnungslegungsregulierung, 2003):

Ökonomische Überlegungen zur Rechnungslegungsregulierung bei Vorliegen hybrider Kooperationsformen, in: Die Betriebswirtschaft (DBW), 63. Jg. (2003), H. 2, S. 138-155

SCHNECK, OTTMAR (Finanzierung, 2004):

Finanzierung. Eine praxisorientierte Einführung mit Fallbeispielen, 2. vollst. überarb. Aufl., München 2004

SCHNEIDER, UWE H. (Grundsätze Konzernfinanzierung, 1998):

Grundsätze – oder Grundregeln ordnungsmäßiger Konzernfinanzierung?, in: Der Konzern im Umbruch, hrsg. v. Manuel R. Theisen, Stuttgart 2002, S. 259-274

SCHNEIDEWIND, DIETER (Keiretsu, 1991):

Zur Struktur, Organisation und globalen Politik japanischer Keiretsu, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (zbf), 43 Jg. (1991), H. 3, S. 255-274

SCHÖNE, ROLAND (Netzwerkuntersuchung, 2002):

Netzwerkuntersuchung. Netzwerkkooperationen von KMU als ein Lösungsansatz für die Regionalentwicklung, hrsg. v. Institut für Mittelstandsentwicklung, Technische Universität Chemnitz 2002, verfügbar unter:
<http://www.sachsen.de/de/wu/wirtschaftsfoerderung/netzwerke/download/complete.pdf>, Zugriff am 05.07.04

SCHOLZ, CHRISTIAN (Virtuelle Organisation, 1996):

Virtuelle Organisation. Konzeption und Realisation, in: Zeitschrift für Führung + Organisation (zfo), 65. Jg. (1996), H. 4, S. 204-210

SCHULZE IM HOVE, ANNE (Chancen und Risiken, 2004):

Chancen und Risiken von Unternehmenskooperationen aus Sicht des ressourcenorientierten Ansatzes, in: Management von Unternehmensnetzwerken. Beiträge aus Forschung und Praxis, hrsg. v. Jens Gericke, Michael Kaczmarek, Sonja Neweling, Anne Schulze im Hove, Alexandra Sonnek und Frank Stüllenberg, Hamburg 2004, S. 86-104

SIEBERT, HOLGER (Ökonomische Analyse, 2001):

Ökonomische Analyse von Unternehmensnetzwerken, in: Management von Netzwerkorganisationen, hrsg. v. Jörg Sydow, 2. Aufl., Wiesbaden 2001, S. 8-27

SIEGER, JÜRGEN J./HASSELBACH, KAI (Cash-Pools, 1999):

Konzernfinanzierung durch Cash-Pools und Kapitalerhöhung, in: Betriebs-Berater (BB), 54. Jg. (1999), H. 13, S. 645-651

SIEMENS FINANCIAL SERVICES/FAZ INSTITUT (Futurepanel Studie, 2003):

Unternehmensfinanzierung im Fokus. Entscheider aus Deutschland, Frankreich, Großbritannien und den USA antworten, Futurepanel Studie 2003, München 2003

SOLF, MARKUS (Finanzierungsinstrument, 2001):

Kooperationen als Finanzierungselement, in: Der Betrieb, Bd. 54 (2001), H. 51/52, S. 2666-2670

SPERBER, HERBERT/SPRINK, JOACHIM (Finanzmanagement, 1999):

Finanzmanagement internationaler Unternehmen. Grundlagen, Strategien, Instrumente, Stuttgart/Berlin/Köln 1999

STAEHLE, WOLFGANG H. (Management, 1999):

Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 8. Aufl., überarb. v. Peter Conrad und Jörg Sydow, München 1999

STEINBRENNER, JAN O. (Keiretsu, 1997):

Japanische Unternehmensgruppen. Organisation, Koordination und Kooperation der Keiretsu, Stuttgart 1997

STEINER, MANFRED/MADER, WOLFGANG/STARBATTY, NIKOLAUS (Aktuelle Entwicklungen, 2003):

Aktuelle Entwicklungen in der Unternehmensfinanzierung, in: Finanz Betrieb, Heft 9 (2003), S. 513-524

SYDOW, JÖRG (Japan, 1991):

Strategische Netzwerke in Japan, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (zfbf), 43 Jg. (1991), H. 3, S. 238-254

SYDOW, JÖRG (Strategische Netzwerke, 1992):

Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation, Wiesbaden 1992 (zugl.: Berlin, Freie Univ., Habil., 1992)

SYDOW, JÖRG (Netzwerkorganisation, 1995):

Netzwerkorganisation. Interne und externe Restrukturierung von Unternehmen, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiSt), Heft 12 (1995), S. 629-634

SYDOW, JÖRG (Überblick, 2001):

Editorial. Über Netzwerke, Allianzsysteme, Verbände, Kooperationen und Konstellationen, in: Management von Netzwerkorganisationen, hrsg. v. Jörg Sydow, 2. Aufl., Wiesbaden 2001, S. 1-5

SYDOW, JÖRG (Netzwerk und Konzern, 2001):

Zum Verhältnis von Netzwerken und Konzernen. Implikationen für das strategische Management, in: Strategie und Struktur. Strategisches Management von Unternehmen, Netzwerken und Konzernen, hrsg. v. Günther Ortman und Jörg Sydow, Wiesbaden 2001, S. 269-296

- TEICHMANN, KAI/WOLF, JOACHIM/ALBERS, SÖNKE (Typen virtueller Unternehmen, 2004):
Typen und Koordination virtueller Unternehmen, in: Zeitschrift für Führung + Organisation (zfo), 73. Jg. (2004), H. 2, S. 88-96
- THEURL, THERESIA (Finanzierungsperspektiven, 2002):
Organisations- und Finanzierungsperspektiven von Unternehmensnetzwerken, in: Zukunftsperspektiven der Finanzierung öffentlicher Aufgaben, hrsg. v. Engelbert Theurl und Erich Thöni, Wien/Köln/Weimar 2002
- THYSSENKRUPP AG (Geschäftsbericht, 2003):
Geschäftsbericht, Düsseldorf 2003
- VOIGT, KAI-INGO/WETTENGL, STEFFEN (Zeitwettbewerb, 2000):
Innovationskooperationen im Zeitwettbewerb, in: Kooperation im Wettbewerb. Neue Formen und Gestaltungskonzepte im Zeichen von Globalisierung und Informationstechnologie, hrsg. v. Johann Engelhard und Elmar J. Sinz, Wiesbaden 2000, S. 411-443
- WEBER, JÜRGEN/WEIßENBERGER, BARBARA E./LIEKWEG, ARNIM (Risk Tracking, 1999):
Risk Tracking and Reporting, Unternehmerische Chancen- und Risikomanagement nach dem KonTraG, in Schriftenreihe Advanced Controlling, Bd. 11, Vallendar 1999
- WEHLEN, ERHARD (Cash-Management, 1998):
Das Cash-Management im Konzern, in: Handbuch der Konzernfinanzierung, hrsg. v. Marcus Lutter, Eberhard Scheffler und Uwe H. Schneider, Köln 1998, S. 745-776
- WIETHOFF, HARTMUT (Kapitalbeschaffung, 2004):
Innovative Wege der Kapitalbeschaffung für Mittelstandsunternehmen, in: Management von Unternehmensnetzwerken. Beiträge aus Forschung und Praxis, hrsg. v. Jens Gericke, Michael Kaczmarek, Sonja Neweling, Anne Schulze im Hove, Alexandra Sonnek und Frank Stüllenberg, Hamburg 2004, S. 212-225
- WILDEMANN, HORST (Gründung und Betriebsphase, 2000):
Organisation der Gründungs- und Betriebsphase von Unternehmensnetzwerken, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB), Erg.-H. 2/2000, Virtuelle Unternehmen, S. 223-242
- WÖHE, GÜNTER (Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 2002):
Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 21. Neubearb. Aufl., München 2002
- WÖHE, GÜNTER/BILSTEIN, JÜRGEN (Unternehmensfinanzierung, 2002):
Grundzüge der Unternehmensfinanzierung, 9. Aufl., München 2002

WOLTER, HANS-JÜRGEN/WOLFF, KARIN/FREUND, WERNER (Virtuelle Unternehmen, 1998):

Das virtuelle Unternehmen. Eine Organisationsform für den Mittelstand, in:
Schriften zur Mittelstandsforschung, Nr. 80 NF, hrsg. v. Institut für
Mittelstandsforschung, Wiesbaden 1998

ZENTES, JOACHIM/SWOBODA, BERNHARD/MORSCHETT, DIRK (Metaanalyse, 2003):

Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen, „Metaanalyse“ und
Kurzausschnitt, in: Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen – Ansätze
– Perspektiven, hrsg. v. Joachim Zentes, Bernhard Swoboda und Dirk
Morschett, Wiesbaden 2003, S. 3-32

ZINK, KLAUS J./ESSER, CHRISTOPH/JACOBY, YVONNE (Wettbewerbsvorteile, 2003):

Wettbewerbsvorteile für KMU durch virtuelle Kooperationen. Erfahrungen und
Gestaltungsempfehlungen des praxisorientierten Forschungsprojekts
„ServiceNet – virtuelle Dienstleister“, Kaiserslautern 2003

Verzeichnis der Gesetze, Rechtsverordnungen und Verwaltungsanweisungen

AktG	Aktiengesetz vom 6. September 1965, BGBl. I 1965, S. 1089.
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch vom 18. August 1896, RGBl. 1896, S. 195, i. d. F. v. 2.1.2002, BGBl. I 2002, Nr. 2., S. 42.
BundesbankG	Bundesbankgesetz vom 26. Juli 1957, BGBl. I 1957, S. 745, i. d. F. v. 23.3.2002, BGBl. I 2002, Nr. 21, S. 1159.
EstG	Einkommenssteuergesetz vom 16. Oktober 1934, RGBl. I 1934, S. 1005, i. d. F. v. 19.10.2002, BGBl. I 2002, S. 4210.
EWG Verordnung Nr. 2137/85	vom 25. Juli 1985 (EWIV), Abl. L 199 vom 31.07.1985, S. 1.
HGB	Handelsgesetzbuch vom 10. Mai 1897, RGBl. 1897, S. 219, i. d. F. v. 6. 4.2004, BGBl. I 2004, S. 3408.

Stichwortverzeichnis

- Asset Backed Securities 53
- Coopetition 7
- Corporate-Venturing-Kooperationen 37
- Einlagen und Beteiligungsfinanzierung
 - allgemein 35
 - netzwerkextern 42
 - netzwerkintern 36
- Europäische wirtschaftliche
 - Interessenvereinigung (EWIV) 21
- Factoring 52
- Finanzierung
 - netzwerkextern 31
 - netzwerkintern 31
- Finanzierung durch Kapitalfreisetzung 69
- Finanzwirtschaftliche
 - Entscheidungskriterien 74
- Forschung und Entwicklung 78
- Graphentheorie 4
- Größenklassen 22
- Innenfinanzierung 61
- Innovationswettbewerb 8
- Investitionen 78
- Kapitalbeteiligungsgesellschaft 41, 42
- Kapitalherkunft 30
- Kooperation 12
- Koopkurrenz 7
- Kostenwettbewerb 8
- Kreditfinanzierung
 - allgemein 44
 - netzwerkextern 50
 - netzwerkintern 45
- Kreditsubstitute
 - netzwerkextern 60
 - netzwerkintern 57
- Leasing 55
- Liquidität 76
- Netzwerkebene 18
- Qualitätswettbewerb 8
- Rechtliche Selbstständigkeit 27
- Rechtsform 21
- Regionales Netzwerk 16
- Rentabilität 80
- Risiko
 - allgemein 83
 - finanzwirtschaftlich 85
 - leistungswirtschaftlich 83
- Selbstfinanzierung 63
- Strategisches Netzwerk 14
- Subventionsfinanzierung 43
- Swap 72
- Unabhängigkeit 74
- Unternehmensebene 18
- Unternehmensgröße 22
- Unternehmensnetzwerk
 - Definition 11
 - Formalisierungsgrad 26
 - geografische Ausdehnung 22
 - Größe 23
 - horizontal, vertikal, diagonal 25
 - interorganisational vs.
 - intraorganisational 6
 - Kapitalverflechtung 26
 - offen vs. geschlossen 23
 - räumliche Netzwerkdimension 22
 - stabil vs. instabil 25
 - Wettbewerbsvorteile 8
 - Zwei-Ebenen-Modell 17
- Virtuelles Unternehmen 13
- Wertschöpfungsstufen 25
- Wirtschaftliche Selbstständigkeit 8

Bisher in dieser Reihe erschienen:

- Band 1: *Hölscher, Reinhold / Kremers, Markus / Rücker, Uwe-Christian:*
Industrierversicherungen als Element des modernen Risikomanagements,
Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, 1996
- Band 2: *Hölscher, Reinhold / Rücker, Uwe-Christian / Heller, Alexander /
Strohhecker, Marcus:*
Wirtschaftlichkeitsanalysen zu aeroben und anaeroben Verfahren bei der
Abwasserreinigung in der Weinwirtschaft, 1996
- Band 3: *Hölscher, Reinhold:*
Bankbetriebliche Marktpreisrisiken im Grundsatz I, 1998
- Band 4: *Dreher, Stefan:*
Cyber Money, Entwicklungstendenzen und Abwicklungstechniken im Internet,
1999
- Band 5: *Hölscher, Reinhold / Daferner, Stefan / Bonn, Rainer / Alsfasser, Jörg:*
Finanzierung von Existenzgründungen in Rheinland – Pfalz, 1999
- Band 6: *Bülent, Acig:*
Anwendungen neuronaler Netze in der Finanzwirtschaft, 2001
- Band 7: *Skudlarek, Guido:*
Perspektiven und Grenzen des Einsatzes von Realoptionen zur Unternehmensbe-
wertung, 2001
- Band 8: *Schäfer, Manuela:*
The role of Internet Financial Portals in the (New) Business Development of estab-
lished Financial Institutions, 2001
- Band 9: *Hornbach, Christian:*
Innovative Finanzierungsmodelle in Unternehmensnetzwerken, 2005

Die Studien zum Finanz-, Bank- und Versicherungsmanagement können unter folgender Ad-
resse bezogen werden:

Technische Universität Kaiserslautern
Lehrstuhl für Finanzdienstleistungen und Finanzmanagement
Postfach 3049
67653 Kaiserslautern
Telefon: 0631 / 205-4109
Telefax: 0631 / 205-3621
E-Mail: lff@wiwi.uni-kl.de
URL: <http://lff.wiwi.uni-kl.de>