

**Dipl.-Kfm. Jens Effenberger**  
**Dipl.-Kfm. Hermann Goecke**

# **Das Management strategischer Allianzen**

Technische Universität Braunschweig

Braunschweig 1994

AP - Nr. 94 / 7

ISBN 3 - 930166 - 18 - 6

<b>Gliederung</b>	<b>Seite</b>
1. EINLEITUNG	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Problemabgrenzung	2
1.3 Aufbau der Arbeit	3
2. BEGRIFFLICHE GRUNDLAGEN	4
2.1 Management	4
2.2 Strategische Allianzen: Einordnung, Abgrenzung und Definition	4
2.2.1 Einordnung der Allianz in das Spektrum der zwischenbetrieblichen Koordinationsarten	4
2.2.2 Abgrenzung der Allianz von langfristigen Kooperationen und verbundenen Unternehmen	7
2.2.3 Definition strategischer Allianzen	9
3. DAS MANAGEMENT STRATEGISCHER ALLIANZEN	11
3.1 Der Lebenszyklus strategischer Allianzen	11
3.2 Die Planung der strategischen Allianz	12
3.2.1 Ziele strategischer Allianzen	13
3.2.2 Vorteile strategischer Allianzen	16
3.2.3 Probleme strategischer Allianzen	22
3.2.4 Partnerwahl	26

3.3 Die Verhandlungen zwischen den Partnern	29
3.3.1 Die Verhandlung über die Zusammenarbeit	30
3.3.2 Die Verhandlung über die Struktur und Ausrichtung der Allianz	32
3.4 Die Implementierung der strategischen Allianz	33
3.4.1 Die Umsetzung im eigenen Unternehmen	33
3.4.2 Die Harmonisierung der Vorstellungen und Systeme	35
3.5 Die Veränderung der strategischen Allianz	37
3.5.1 Veränderungen und Neuanpassung	37
3.5.2 Abhängigkeitsmanagement	39
3.6 Die Beendigung der strategischen Allianz	41
3.7 Informationsmanagement und Steuerungsinstrumente in der strategischen Allianz	43
3.7.1 Informationsmanagement	43
3.7.2 Anforderungen an die Steuerungsinstrumente	45
4. RESÜMEE	46
LITERATURVERZEICHNIS	48

## 1. EINLEITUNG

### 1.1 Problemstellung

Strategische Allianzen finden in der wissenschaftlichen Diskussion derzeit viel Aufmerksamkeit. Die langfristigen Unternehmenspartnerschaften in den westlichen Industrieländern haben seit Anfang der 80'er Jahre erheblich zugenommen.<sup>1</sup> Hinzu kommt noch die stark gestiegene Zahl strategischer Allianzen zwischen westlichen Unternehmen und Organisationen in Osteuropa, Ostasien und vielen Ländern der dritten Welt.<sup>2</sup> Die große Zahl von Veröffentlichungen zu Allianzen seit 1986 ist vor diesem Hintergrund nicht verwunderlich.

Sehr viele Arbeiten innerhalb kurzer Zeit haben zu großer Uneinheitlichkeit bei Forschungsansätzen und Terminologie geführt.<sup>3</sup> Sie entstanden oft parallel, unabhängig voneinander und aus sehr unterschiedlichen theoretischen Blickwinkeln. Daher bauen sie selten aufeinander auf. Kein Wunder, daß der Wunsch nach Überblick, Begriffsklärung und Zusammenfassung zunimmt.<sup>4</sup> Mit dieser Arbeit möchten wir dazu einen Beitrag leisten und die bisherigen Arbeiten in folgenden Punkten ergänzen:

(1) Einordnung vorhandener Erkenntnisse in einen Gesamtrahmen

Diese Arbeit ist ein Versuch, bisherige Erkenntnisse zum Thema strategische Allianzen zu einem Gesamtbild zusammenzufügen. Die vielen Arbeiten und Theorien zu strategischen Allianzen und verwandten Phänomenen werden dazu in einen Gesamtrahmen eingeordnet, der Orientierung ermöglicht und die Grenzen der einzelnen Theorien sichtbar macht.

(2) Theoretische Basis

Der theoretische Hintergrund der bisherigen Untersuchungen ist oft unbefriedigend. Bei den herangezogenen Theorien werden häufig deren Mängel nicht

---

<sup>1</sup> Ein starker Anstieg kooperativer Arrangements kann seit 1980 nachgewiesen werden. Nach der INSEAD-Datenbank z.B. hat sich die kontinuierlich wachsende Zahl der neuen Arrangements pro Jahr von 1979 bis 1985 um mehr als das zehnfache erhöht (vgl. Morris/Hergert, 1987a, S.17). Mitarbeiter der Beratungsfirma A.T. Kearney schätzten, daß es 1984 innerhalb der europäischen Gemeinschaft bereits 90.000 Allianzen gab (vgl. McClenahan, 1987, S.36). Im "World Leadership Survey" der Harvard Business Review hatten nur 28% der antwortenden Firmen keine strategische Allianz (vgl. Peters, 1991, S.98, der die Zahl erstaunlich hoch findet). Ein weiterer Anstieg wird allgemein erwartet.

<sup>2</sup> Vor 1980 gab es 43 Joint Ventures westlicher Firmen in den RGW-Staaten (vgl. United Nations, 1988, S.32) - im Oktober 1990 waren es allein in Ungarn mehr als 2.000 (vgl. Inotai, 1991, S.90). In der Sowjetunion waren im Januar 1990 1.200 Joint Ventures registriert, am Ende des Jahres waren es 2.500 (vgl. Rosten, 1991, S.89). In China stieg ihre Zahl 1983-1987 von 188 auf 10.008. Ende 1989 waren 21.800 genehmigt (vgl. Campbell/Yee, 1989, S.2).

<sup>3</sup> vgl. z.B. Müller im Vorwort zu Sydow (1991c), S.1

<sup>4</sup> Viele Autoren kritisieren die Bruchstückhaftigkeit, Uneinheitlichkeit und fehlende Allgemeingültigkeit der bisherigen Arbeiten (vgl. Terpstra/Simonin, 1989, S.27, Weder, 1989, S.28f., Oliver, 1990, S.241). In einem lebendigen Forschungsgebiet und bei einem so komplexen Forschungsgegenstand ist dies jedoch nicht anders zu erwarten.

herausgearbeitet und ihre Erklärungsmacht überschätzt. Meist werden die Phänomene strategischer Allianzen ohne theoretische Grundlage oder nur anhand einer einzigen Theorie beschrieben.

Da unseres Erachtens jede der Theorien für sich genommen nur bestimmte Phänomene befriedigend erklären kann, fließen in diese Arbeit mehrere Theorien ein. Diese Theorien werden dahingehend überprüft, inwieweit sie Erkenntnisse für das Management strategischer Allianzen liefern.

(3) Langfristige Betrachtung

Die meisten vorhandenen Untersuchungen beziehen sich auf eine einzige Entscheidung (z.B. den Beitritt zu einer Allianz) oder betrachten strategische Allianzen als etwas Statisches. Dabei ist eine strategische Allianz durch eine lange Reihe von Entscheidungen gekennzeichnet. Der gewählte Rahmen - der Lebenszyklus einer Allianz, aufgegliedert in fünf Phasen - trägt dem langfristigen und dynamischen Charakter einer strategischen Allianz Rechnung.

(4) Blickwinkel und Darstellung

Als Blickwinkel für diese Arbeit wird die Sicht einer einzelnen Unternehmung, genauer, die Sicht der Unternehmensführung gewählt. Die Beurteilung von Theorien erfolgt daher vor allem nach ihrer Fruchtbarkeit, nach den Erkenntnissen, die sie für das Management einer Unternehmung liefert.

## 1.2 Problemabgrenzung

Die dargestellte Zielsetzung bestimmt gleichzeitig den Rahmen dieser Arbeit. So verhindert die gewählte Managementperspektive eine Untersuchung und Beurteilung strategischer Allianzen aus volkswirtschaftlicher und wettbewerbspolitischer Sicht<sup>1</sup> ebenso wie eine Untersuchung der Auswirkungen auf einzelne Branchen.

Gründlichere empirische Studien strategischer Allianzen wurden bisher vorzugsweise auf bestimmte Branchen beschränkt.<sup>2</sup> Dies wird auch damit begründet, daß genauere Aussagen über strategische Allianzen nur branchenbezogen gemacht werden können, da bei Allianzen die Branchenfaktoren einen entscheidenden Einfluß

---

<sup>1</sup> Die Auswirkungen von strategischen Allianzen auf den Wettbewerb sind bereits lange Gegenstand der wissenschaftlichen Diskussion, insbesondere in der Industrial Organization-Forschung. Vgl. dazu u.a. Pfeffer/Nowak (1976), Shepard (1979), Berg/Friedman (1980), Macharzina (1981), Grossack/Heenan (1986), Zwart (1987), Forschungsinstitut für Wirtschaftsverfassung und Wettbewerb (1988) und Jorde/Teece (1989).

<sup>2</sup> Beispiele dafür sind die empirischen Arbeiten über Allianzen in den Bereichen **Biotechnologie** (vgl. Hamilton 1985, Shan/Visudtibhan, 1988, Teece/Pisano/Shan, 1988, Forrest, 1989, Kogut/Shan/Walker, 1989 und 1991, Barley/Freeman, 1990, Pisano, 1990), **Telekommunikation** (vgl. Kogut/Rolander, 1984, Wu, 1987, Pisano/Russo/Teece 1988, Foster/ Shurmer, 1991) und **Halbleiter** (vgl. Haklisch/Pouletty, 1986, Steinmueller, 1988, Pisano, 1990, Kogut/Walker/Kim, 1991, Sakakibara, 1991) sowie die oft zitierte Studie von Stuckey (1983) über Allianzen in der **Aluminiumindustrie**.

auf die Strategie haben.<sup>1</sup>

In dieser Arbeit bleiben die durch die Branche und andere Umweltfaktoren gesetzten spezifischen Rahmenbedingungen trotzdem unberücksichtigt. Denn eine Beschränkung auf eine bestimmte Branche würde nicht zu der Zielsetzung dieser Arbeit passen, grundlegende Aspekte strategischer Allianzen im Überblick darzustellen.<sup>2</sup>

Die besondere internationale Dimension strategischer Allianzen wird hier nur am Rande behandelt.<sup>3</sup> Desgleichen ist es nicht möglich, in dieser Arbeit auf komplexere strategische Netzwerke einzugehen, obwohl man vielen Aspekten strategischer Allianzen erst durch eine Betrachtung des gesamten Netzwerkes von Unternehmen gerecht wird.<sup>4</sup>

### 1.3 Aufbau der Arbeit

Nach der Einleitung werden **im zweiten Teil** die Grundlagen der Untersuchung dargelegt. Dabei werden gleichzeitig - in Abgrenzung zu anderen Formen der Koordination zwischen Betrieben - die wesentlichen, begriffskonstituierenden Merkmale strategischer Allianzen ermittelt. **Im dritten Teil** folgt die theoretische Untersuchung der strategischen Allianzen. Als Rahmen dafür wurde ein idealtypischer Lebenszyklus strategischer Allianzen in fünf Phasen gegliedert. Für jede dieser Phasen werden wichtige Fragestellungen für das Management herausgearbeitet und mit Hilfe ausgewählter theoretischer Konzepte analysiert. Die Arbeit endet mit einer **Zusammenfassung** der wesentlichen Untersuchungsergebnisse.

---

<sup>1</sup> Aus vielen Studien läßt sich entnehmen, daß die Branche einen besonders wichtigen Einflußfaktor in strategischen Allianzen darstellt. Z.B. hatten in einer Untersuchung von Harrigan (1987b) die Branchenmerkmale einen größeren Einfluß auf die Form und Autonomie der Allianzen als Merkmale der Partner und Merkmale ihrer Beziehungen. Ein Vergleich der empirischen Ergebnisse der Branchenstudien zeigt außerdem, daß die Eigenschaften, Zielsetzungen und Probleme von strategischen Allianzen in der Tat so erheblich von Branche zu Branche variieren, daß viele Aussagen über strategische Allianzen nur für bestimmte Branchen gelten.

<sup>2</sup> Bei einer branchenbezogenen Betrachtung blieben zum einen branchenübergreifende Allianzen unberücksichtigt, zum anderen ist das Spektrum von Allianzen in einer bestimmten Branche meist nur begrenzt. Während bei Allianzen in einer "reifen" Branche (z.B. der Aluminiumindustrie) Kostensenkungen und Risikoreduktion im Vordergrund stehen, sind Allianzen in einer Wachstumsbranche (z.B. der Biotechnologie) oft dadurch gekennzeichnet, daß etablierte Unternehmen damit den Zugang zu Know-how und Technologien suchen, während kleine innovative Firmen auf diese Weise Kapital erhalten und die Vertriebsorganisationen der großen Firmen nutzen können.

<sup>3</sup> Strategische Allianzen im internationalen Rahmen werden in der Literatur ausführlich behandelt. Vgl. z.B. Jain (1987), Datta (1988), Franko (1989), Tallman/Shenkar (1990), Fröhlich (1991).

<sup>4</sup> zum Thema "Netzwerke" vgl. Thorelli (1986), Powell (1990), Sydow (1991a-c)

## 2. BEGRIFFLICHE GRUNDLAGEN

### 2.1 Management

Wie bereits erwähnt, werden strategische Allianzen in dieser Arbeit ausschließlich aus der Perspektive des Managements eines Wirtschaftsunternehmens untersucht - also aus Sicht der Führung eines Unternehmens, das gewinnorientiert arbeitet, um weiterzubestehen.<sup>1</sup> Im Mittelpunkt dieser Arbeit stehen die Entscheidungsaktivitäten der Führung (Zielsetzung, Problemdefinition, Alternativensuche und Entschluß) für jede der Phasen einer Allianz. Auf Unternehmensebene hat sich bei strategischen Fragestellungen die strategische Geschäftseinheit als sinnvolle Untersuchungseinheit eingebürgert.<sup>2</sup> In dieser Arbeit sollen daher unter "Management" Entscheidungsaktivitäten der Führung einer weitgehend selbständigen strategischen Geschäftseinheit verstanden werden.

### 2.2 Strategische Allianzen: Einordnung, Abgrenzung und Definition

Die Begriffs-, Formen- und Bedeutungsvielfalt im Bereich zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit ist kaum mehr zu erfassen. Daher wird der Definition strategischer Allianzen eine Übersicht verschiedener Arten von zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit und ihrer Merkmale vorangestellt, um so eine Abgrenzung zu ermöglichen und Begriffsklarheit zu schaffen.

#### 2.2.1 Einordnung der Allianz in das Spektrum der zwischenbetrieblichen Koordinationsarten

Zur Systematisierung der Begriffe und ihrer konstitutiven Merkmale werden zunächst die verschiedenen Arten zwischenbetrieblicher Beziehungen in eine sinnvolle Reihenfolge gebracht. Ordnungskriterium ist der Grad der *Koordination*<sup>3</sup> der Betriebe bzw. ihrer Handlungen (vgl. Abbildung 1). Mit wachsendem Koordinationsgrad nimmt die Autonomie des einzelnen Betriebes immer mehr ab. Für alle Beziehungen mit höherem Koordinationsgrad gelten die bereits genannten Merkmale für Beziehungen mit niedrigerem Koordinationsgrad weiterhin. Zwischen horizontalen und vertikalen Beziehungen wird nicht unterschieden.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> vgl. Thorelli (1980), S.11

<sup>2</sup> vgl. Aaker (1988), S.9-10

<sup>3</sup> Zu Koordination vgl. auch Litwak/Rothman (1970), Hall et al. (1977), S.459.

<sup>4</sup> In dieser Arbeit wird Harrigans (1988), S.53, Sichtweise übernommen, die unter strategischen Allianzen horizontale, vertikale und laterale Beziehungen versteht.

Begriffe für die Beziehung	Konstitutive Merkmale	Formen (typische Beispiele)
Keine Beziehung	<ul style="list-style-type: none"> <li>Betriebe agieren unabhängig voneinander</li> </ul>	Firmen in unterschiedlichen Märkten/Branchen
Konkurrenz	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aktivitäten nehmen aufeinander Bezug</li> </ul>	Signaling, Angebotsgestaltung
Einvernehmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>zusammenpassendes Handeln</li> </ul>	Preisverhalten der Mineralölfirmen (tacit coordination) <sup>1</sup>
Abstimmung	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kommunikation zwischen den Betrieben</li> <li>gemeinsames Interesse: komplementäre oder gemeinsame Ziele</li> </ul>	Kartelle, Verhaltensabsprachen
Einigung/Abkommen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verhandlung</li> <li>Kompromiß/Verzicht/Selbstbeschränkung</li> </ul>	Abkommen über Produktionsmengen, Einigung auf Standards
Vereinbarung/Vertrag	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verbindlichkeit (rechtlich)</li> </ul>	Transaktion, Kaufvertrag
Vereinbarung/Vertrag mit Verpflichtung	<ul style="list-style-type: none"> <li>Festlegung für die Zukunft</li> </ul>	Liefervertrag
Zusammenarbeit/Kooperation	<ul style="list-style-type: none"> <li>gemeinsames Projekt: Übernahme von Aufträgen/Beiträgen in Form von Leistungen durch jeden Beteiligten</li> </ul>	Arbeitsgemeinschaft, Konsortium
langfristige Kooperationsvereinbarung	<ul style="list-style-type: none"> <li>Langfristigkeit</li> <li>kontinuierliche Interaktion</li> </ul>	Einkaufsgemeinschaft, Rahmenlieferungsvertrag, Franchising, Lizenzvergabe
Allianz/Partnerschaft/Koalition	<ul style="list-style-type: none"> <li>gegenseitige Abhängigkeit (insbes. gegenseitiger Zugang zu zentralen Ressourcen)</li> </ul>	cross-licensing/-distribution/-manufacturing, Informationspartnerschaft
Bestimmte Arten der Allianz/Partnerschaft/Koalition	<ul style="list-style-type: none"> <li>gemeinsame Verfügungsgewalt über zentrale Ressourcen</li> <li>gemeinsames Risiko</li> <li>gemeinsame Strategie</li> <li>komplexe/breitflächige Beziehung</li> </ul>	Koproduktion, Joint Venture, gemeinsame F&E
Verbundene Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>einheitliche Leitung/Kontrolle</li> </ul>	Konzern, Konglomerat
Akquisition/Fusion	<ul style="list-style-type: none"> <li>vollständige Aufgabe der Selbstständigkeit eines oder aller Betriebe</li> </ul>	Integration des einen Betriebes in den anderen

**Abbildung 1:** Zwischenbetriebliche Beziehungen und ihre Merkmale geordnet nach dem Grad der Koordination (von oben nach unten zunehmend)

Die Kategorien sind nicht überschneidungsfrei<sup>2</sup>, die Übergänge zwischen den Stu-

<sup>1</sup> vgl. z.B. Kramer (1989), S.28

<sup>2</sup> Die in der letzten Spalte angeführten Formen sind nur in ihrer typischen bzw. vorherrschenden Form

fen sind fließend. Die Abbildung dient als Ausgangspunkt für die Definition einer Allianz (und der synonymen "Koalition" und "Partnerschaft")<sup>1</sup>. Unter Allianzen sollen im folgenden Bündnisse zwischen zwei oder mehr Unternehmen verstanden werden, die folgende Merkmale aufweisen:

- gemeinsames Interesse der Beteiligten,<sup>2</sup>
- Kompromiß,<sup>3</sup>
- Verbindlichkeit, auch für die Zukunft,<sup>4</sup>
- Langfristigkeit,<sup>5</sup>
- gegenseitiger Zugang zu Ressourcen der Partner,<sup>6</sup>
- kontinuierliche Interaktion,
- gegenseitige Abhängigkeit der Beteiligten,
- wirtschaftliche Selbständigkeit der Beteiligten.

Die "Ergänzung individueller Stärken bzw. ... Kompensation individueller Schwächen"<sup>7</sup>, ein häufig in der Literatur als spezifisch für Allianzen genanntes Merkmal, sollte dagegen sowohl für Kooperationen (z.B. Konsortien) als auch für Akquisitionen und Fusionen zutreffen. Die folgenden Merkmale konnten ebenfalls nicht in die Definition aufgenommen werden, da sie zwar für viele, aber nicht für alle Allianzen gelten:<sup>8</sup>

---

der jeweiligen Kategorie zuzurechnen. Im Einzelfall kann es sich jedoch auch bei Einkaufsgemeinschaften, Konsortien, Lizenzverträgen u.a. um strategische Allianzen handeln. Formen (insbes. die Rechtsform) eignen sich generell nicht als Abgrenzungskriterium; vgl. zur Begründung z.B. Gahl (1989), S.6f..

- 1 vgl. Roget's II (1980), in dem "alliance", "coalition" und "partnership" als Synonyme angeführt sind. Auch in der Literatur wird zwischen den Begriffen nicht unterschieden (vgl. z.B. Jugel, 1991, S.149, der die Begriffe "strategische Partnerschaften", "strategische Koalitionen" und "strategische Allianzen" explizit gleichsetzt).
- 2 Vgl. James (1985, S.76) sowie Pausenberger (1989, S.624) und Bleicher (1990, S.78), die strategische Allianzen als "Interessengemeinschaften" sehen. Andere Autoren nennen nur gemeinsame Ziele als Merkmal von Allianzen. Es lassen sich aber viele Beispiele finden, bei denen sich auch unterschiedliche Ziele (z.B. sich nicht ausschließende, kompatible, aufeinander folgende oder einander unterstützende Ziele, vgl. Mezias/Perrow, 1989, S.3) gut zu einem gemeinsamen Interesse ergänzen.
- 3 vgl. Taucher (1988), S.88. Bei Interessenkonflikten (ohne die Allianzen schlecht vorstellbar sind) ist eine vollständige Interessendurchsetzung eines Partners auf Kosten eines anderen nur bei einem einseitigen Abhängigkeitsverhältnis (z.B. bei verbundenen Unternehmen) zu erwarten. Bei gegenseitiger Abhängigkeit ist daher ein Interessenausgleich notwendig.
- 4 Der Betrieb hat sich mit der Allianz formell verpflichtet. Vgl. Porter/Fuller (1989, S.364), die eine Koalition daher als "formelles, langfristiges Bündnis" verstehen.
- 5 Gegen Langfristigkeit bzw. Dauer als Merkmal wird eingewendet, daß Dauer nur ex post feststellbar und daher als konstitutives Merkmal nicht geeignet sei (vgl. z.B. Linn, 1989, S.24). Daher ist "dauerhaft" (vgl. Hermann, 1989a, S.39) ein unpräziser Begriff. Langfristigkeit meint jedoch nicht die tatsächliche Dauer der Allianz, sondern den Zeitrahmen, für den sie konzipiert ist.
- 6 vgl. z.B. Gahl (1990, S.36)
- 7 Ihrig (1991), S.29, vgl. außerdem z.B. Backhaus (1987), S.122, Perlmutter/ Heenan (1986), S.137
- 8 Die folgenden Merkmale werden vor allem von jenen Autoren genannt, die (1) Joint Ventures implizit oder explizit mit Allianzen gleichsetzen (vgl. z.B. Weder, 1989, S.33, Levine/Byrne, 1986, S.100, Harrison, 1987, S.80, Lyons, 1991, S.131) oder (2) unter Allianzen nur horizontale Arrangements verstehen (vgl. z.B. Perlmutter/Heenan, 1986, S.137, Backhaus/Piltz, 1990, S.3, Gahl, 1989).

- gemeinsame Verfügungsgewalt über zentrale Ressourcen/gemeinsame Leitung,<sup>1</sup>
- gemeinsames Risiko,
- gemeinsame Strategie,<sup>2</sup>
- Komplexität/Vielschichtigkeit der Beziehung,<sup>3</sup>

**Netzwerke** sind mehrere, durch mehr als eine Allianz verbundene Betriebe, definiert als "multiple Koordinationsbeziehungen von Unternehmen"<sup>4</sup>. Es handelt sich um ein Beziehungsgeflecht, in dem auch indirekte Beziehungen zwischen den Betrieben möglich sind.

### 2.2.2 Abgrenzung der Allianz von langfristigen Kooperationen und verbundenen Unternehmen

Entscheidend für die Abgrenzung der Allianz von den benachbarten (vgl. Abbildung 1) Koordinationsformen sind die beiden letzten Merkmale der obigen Definition, die beide die Autonomie der beteiligten Betriebe betreffen. Nach Linn (1989, S.21f.) unterscheiden sich mehrere Arten von wirtschaftlicher Autonomie<sup>5</sup>:

- (1) "Selbständigkeit in der Trägerschaft"  
(d.h. einerseits keine Kontrolle bzw. mehrheitlicher Besitz eines Betriebes durch einen anderen, andererseits kein vollständiges Aufgehen der Betriebe in der Partnerschaft),
- (2) "Existentielle Unabhängigkeit"  
(d.h. die Möglichkeit, auch außerhalb der Beziehung zu existieren) und
- (3) "Entscheidungsbedingte Unabhängigkeit"  
(d.h. die Freiheit des Managements, von den anderen Akteuren unabhängige Entscheidungen zu treffen).

(1) Selbständigkeit der beteiligten Unternehmen in der Trägerschaft grenzt die Allianz gegenüber verbundenen Unternehmen ab und ist somit eine notwendige Bedingung für eine Allianz.<sup>6</sup> Dies bedeutet auch, daß ein Betrieb nicht sich selbst und alle seine Aktivitäten vollständig in eine Allianz einbringen kann, denn dann hätte er sei-

<sup>1</sup> z.B. Ohmae (1989, S.143): "Alliances mean sharing control." Dies gilt jedoch zum Beispiel nicht für cross-licensing oder vertikale Allianzen.

<sup>2</sup> Eine gemeinsame Strategie (vgl. z.B. Perlmutter/Heenan, 1986, S.137, Backhaus, 1990, S.202, Pausenberger, 1989, S.624) verlangt gemeinsame Ziele, es sind jedoch auch Allianzen mit komplementären Zielen denkbar.

<sup>3</sup> Hermann (1989a, S.39) benutzt dafür den Ausdruck "intensive", "breitflächige" Verbindung. Daß eine Allianz nicht notwendigerweise komplex sein muß, ergibt sich schon aus Killing (1988), wo komplexe Allianzen mit einfachen verglichen werden.

<sup>4</sup> Büchs (1991, S.25) nach Thorelli (1986, S.39)

<sup>5</sup> Die rechtliche Selbständigkeit wird hier als unerheblich außer acht gelassen. Erstens kann rechtliche Selbständigkeit sowohl für Kooperationspartner als auch für Konzerntöchter gelten (vgl. Linn, 1989, S.21). Zweitens ist für die Selbständigkeit des Managements weniger die rechtliche Situation, als vielmehr der wirtschaftliche und organisatorische Freiraum entscheidend.

<sup>6</sup> vgl. Backhaus/Piltz (1990), S.2

ne organisatorische Selbständigkeit eingebüßt.<sup>1</sup> Bei Allianzen behalten die Beteiligten ihre eigene Identität und verfügen weiterhin über Aktivitäten, die sie nicht in die Allianz eingebracht haben.<sup>2</sup>

(2) Existenzielle Unabhängigkeit bezieht sich auf die Möglichkeit für alle Beteiligten, die Beziehung freiwillig einzugehen und wieder zu beenden, ohne damit die eigene Existenz in Frage zu stellen. Der Beitritt zu einer Allianz ist selbst dann freiwillig, wenn ein Zusammenschluß existenznotwendig ist, da bei der Form des Zusammenschlusses oder bei der Partnerwahl über Alternativen entschieden wird. Weil es meist nicht leicht ist, zentrale Vorteile, die die Allianz ermöglicht, anderweitig zu erhalten, ist die Möglichkeit des Austritts ohne Existenzgefährdung jedoch nicht unbedingt gegeben.<sup>3</sup> Daher kann vollständige existenzielle Unabhängigkeit bei Allianzen nicht als konstitutives Merkmal angesehen werden, auch wenn sie für alle Beteiligten ein wünschenswertes Ziel ist, da sie die Verhandlungsposition innerhalb der Allianz erheblich stärkt.<sup>4</sup> Dies ist ein wesentlicher Unterschied gegenüber der Kooperation, bei der existenzielle Unabhängigkeit<sup>5</sup> als konstitutives Merkmal angesehen wird.

(3) Unabhängigkeit in den Entscheidungen ist bei Allianzen nicht gegeben. Bei langfristigen Kooperationen kann einer der Partner über einseitige Einflußmöglichkeiten verfügen und damit für sich vollständige Entscheidungsfreiheit beanspruchen.<sup>6</sup> Nach Ohmae (1989, S.143) wird jedoch im Gegensatz zu langfristigen Kooperationen bei einer Allianz die Unabhängigkeit, die Entscheidungssouveränität aller Akteure eingeschränkt.<sup>7</sup> Ursache ist unter anderem der gegenseitige Zugang zu wertvollen Ressourcen, der die Partner voneinander abhängig macht. Mit dem Eingehen der Allianz muß die Autonomie zwar partiell, d.h. für die Allianz, aufgegeben werden, aber hinsichtlich der gesamten Unternehmenspolitik besteht weiter-

---

<sup>1</sup> Dies trifft beispielsweise auf fast alle Franchisenehmer zu, die zwar rechtlich selbständig sind, aber ihren Betrieb meist ganz in das Kooperationssystem einbringen (vgl. Tietz, 1988, S.207 und Buckley, 1985, S.47).

<sup>2</sup> vgl. z.B. Morris/Hergert (1987b), S.16 und Perlmutter/Heenan (1986), S.137

<sup>3</sup> Gegen existenzielle Unabhängigkeit bei bestehenden Allianzen kann - abgesehen davon, daß sie nur schwer feststellbar ist (vgl. Plaßmann, 1975, S.13f.) - eingewendet werden, daß erstens Allianzen häufig gerade zur Sicherung der Existenz geschlossen werden und daß zweitens eine solche existenzielle Unabhängigkeit gerade bei stabilen, erfolgreichen Allianzen in dem Maße verlorengeht, in dem sich die Partner aufeinander verlassen.

<sup>4</sup> vgl. z.B. Endress (1991), S.5

<sup>5</sup> vgl. Linn (1989), S.22 und Düttmann (1989), S.71-73

<sup>6</sup> Dies ist z.B. bei Lizenzverträgen meist der Fall. Zwar sehen einige Autoren Lizenzverträge als strategische Allianzen an (vgl. z.B. Ihrig, 1991, Pucik, 1987, S.36, Borys/Jemison, 1989), der Lizenzgeber ist in seinen Entscheidungen jedoch nur selten vom Lizenznehmer eingeschränkt. Desgleichen ist beim Franchising, das als Spezialfall eines Lizenzvertrags angesehen wird, der Franchisenehmer "substantiell abhängig" vom Franchisegeber (vgl. Buckley, 1985, S.47). Dieser ist dagegen in seiner Entscheidungsfreiheit praktisch nicht eingeschränkt.

<sup>7</sup> Entscheidungssouveränität sollte dabei nach Linn (1989, S.22) als "Kontinuum graduell unterschiedlicher Eigenständigkeit" aufgefaßt werden. Bei Allianzen ist die Eigenständigkeit weder unbeschränkt noch ganz aufgehoben.

hin Selbständigkeit.<sup>1</sup> Konstitutives Merkmal einer Allianz ist also die gegenseitige Abhängigkeit der Beteiligten in ihren Entscheidungen.<sup>2</sup>

### 2.2.3 Definition strategischer Allianzen

Nachdem geklärt wurde, was eine Allianz auszeichnet, muß festgelegt werden, was eine Allianz "strategisch" macht. Nach allgemeiner Auffassung betreffen strategische Fragestellungen Punkte, die für die gesamte Unternehmung langfristig von zentraler Bedeutung sind. Porter (1980) folgend geht es dabei vor allem um die *Erhaltung und Erzielung von Wettbewerbsvorteilen*. Eine Leitidee des strategischen Management ist nach Raffée (1989, S.6) das sogenannte *Gratifikationsprinzip*, die "gewinnbringende Orientierung an den Bedürfnissen, Erwartungen und Forderungen der Austauschpartner"<sup>3</sup>.

Strategische Allianzen sind also Allianzen, die

- langfristig geplant und für das gesamte Unternehmen von zentraler Bedeutung sind sowie
- die Erhaltung oder Verbesserung der Wettbewerbsposition zum Ziel haben<sup>4</sup> und dabei am Gratifikationsprinzip orientiert sind.

Allianzen werden hier - der gewählten Managementperspektive folgend - einseitig, d.h. aus der Sicht eines Beteiligten, als "strategisch" definiert. Darüber, ob die Allianz auch für die anderen Partner strategisch ist, wird nichts ausgesagt. Dies steht im Gegensatz zu einigen Autoren<sup>5</sup>, die die Perspektive aller Beteiligten gleichzeitig wählen. Nach ihrer Ansicht sind strategische Allianzen ausschließlich auf ein Geschäftsfeld ausgerichtet, in dem alle Partner ihre Wettbewerbsposition zu verbessern suchen. Mit diesem Argument beschränken sie strategische Allianzen ausdrücklich auf horizontale, symmetrische Arrangements, auf Bündnisse "zwischen aktuellen bzw. potentiellen Konkurrenten eines Geschäftsfeldes"<sup>6</sup> mit einer gemeinsamen Strategie<sup>7</sup>.

Aus dieser geforderten Beschränkung auf ein und dasselbe Geschäftsfeld ergeben sich jedoch einige Probleme. In der Praxis sind die Geschäftsfelder bei strategischen Partnerschaften nur selten deckungsgleich, sondern überlappen sich nur. Bei

<sup>1</sup> vgl. Backhaus/Piltz (1990), S.2

<sup>2</sup> Vgl. Gahl (1989, S.6), für den das Eingehen von Abhängigkeiten überdies die strategische Bedeutung der Allianz begründet.

<sup>3</sup> Raffée (1989), S.6, vgl. dazu auch Wiedmann, 1982, S.78f.

<sup>4</sup> vgl. Backhaus (1987), S.122, Devlin/Bleackley (1988), S.18, Schütte (1990), S.3

<sup>5</sup> vgl. Backhaus/Piltz (1990), Perlmutter/Heenan (1986)

<sup>6</sup> Backhaus/Piltz (1990), S.3, vgl. auch Lyons (1991), S.133

<sup>7</sup> Wie oben bereits festgestellt wurde, ist eine gemeinsame Strategie kein konstitutives Merkmal einer Allianz.

welchem Grad der Überschneidung soll die Grenze gezogen werden? Eine strategische Allianz verlöre außerdem ihren Status, wenn einer der Partner sein strategisches Geschäftsfeld neu definiert. Schwerer als diese Abgrenzungsschwierigkeiten wiegt jedoch, daß mit dem Begriff "potentielle Konkurrenten" in diesem Fall auch vertikal integrierende oder diversifizierende Betriebe gemeint sind. Jeder Betrieb ist gerade dadurch, daß er die strategische Allianz eingeht, ein potentieller Konkurrent. Er möchte in dieses Geschäftsfeld eintreten und erreicht dies entweder über diese Allianz oder über eine Allianz mit einem Wettbewerber. So findet jede ernsthafte Verhandlung über eine Allianz mit einem potentiellen Konkurrenten statt. Die mit der Geschäftsfeldbezogenheit begründete Beschränkung auf horizontale Arrangements läßt sich daher nicht halten.

Meist werden in der Literatur auch gemeinsame Projekte von strategischer Bedeutung den strategischen Allianzen zugeordnet (z.B. Technologietransfer über Lizenz). Hier muß jedoch zwischen "strategisch" und "langfristig" unterschieden werden. Während unter "strategisch" eine dauerhafte *Wirkung* der Beziehung verstanden wird, bezieht sich "langfristig" auf die geplante *Dauer* der Beziehung. In dieser Arbeit werden Allianzen per Definition als langfristig angesehen. Unter strategischen Allianzen sollen somit langfristig konzipierte Beziehungen mit langfristiger Wirkung auf die Wettbewerbsposition verstanden werden.

Folgende Definition faßt die bisherigen Ergebnisse zusammen:

**Eine strategische Allianz ist**

**eine langfristig konzipierte Kooperation zwischen selbständigen, in ihren Entscheidungen voneinander abhängigen Unternehmen, die zur Sicherung oder zur Verbesserung der Wettbewerbsposition von zentraler Bedeutung ist.**

### 3. DAS MANAGEMENT STRATEGISCHER ALLIANZEN

Dieser Abschnitt untersucht das Management strategischer Allianzen anhand eines idealtypischen Lebenszyklus und ausgewählter theoretischer Konzepte eingehend auf grundsätzliche Fragestellungen. Um dieses nachvollziehbar zu machen und sich an der Realität zu orientieren, werden die allgemeinen Ausführungen anhand konkreter Beispiele<sup>1</sup> verdeutlicht. Die Managementperspektive dieser Arbeit legt nahe, dafür Allianzen einer einzigen Firma zu verwenden. Das niederländische Unternehmen Philips<sup>2</sup> erschien hierfür besonders geeignet.<sup>3</sup>

#### 3.1 Der Lebenszyklus strategischer Allianzen

Als Rahmen für die Betrachtung strategischer Allianzen aus der Managementperspektive wurde hier ein Lebenszyklusmodell verwendet.<sup>4</sup> Als Phasenkonzept ermöglicht es eine genauere Untersuchung und Identifikation phasenspezifischer Ziele und Probleme des Managements. Die Vorteile des Lebenszyklusmodells liegen in der dynamischen Längsschnitt-Betrachtung von Allianzen und in der für die Managementperspektive sinnvollen Trennung der verschiedenen Phasen, die als Unterteilung für dieses Kapitel übernommen wurde.

Hauptnachteil<sup>5</sup> des Lebenszyklusmodells ist, daß innerhalb dieses Rahmens pha-

- 
- 1 Die kleingedruckten Beispiele sind für das Verständnis nicht notwendig, aber als Illustration unter Umständen hilfreich.
  - 2 Die Beispiele wurden der Datenbank "Philips' Strategic Partnerships" (Version 2.0) entnommen, in der knapp 100 Partnerschaften der N.V. Philips' Gloeilampenfabrieken erfaßt sind. Die Daten wurden aus frei zugänglichen Quellen (Jahresberichte, Artikel in Zeitungen und Zeitschriften) zusammengetragen. Vgl. Goecke (1991)
  - 3 Bereits Perlmutter/Heenan (1986) benutzen Philips als Illustration für ihre These, daß strategische Partnerschaften einen Weg zur Internationalisierung bzw. Globalisierung eines Unternehmens darstellen. Für die Auswahl der Elektro-/Elektronikbranche und Philips sprechen folgende Gründe:
    - (1) Die Elektro-/Elektronikindustrie ist besonders gut in der Lage, ein vielschichtiges Bild von Allianzen zu vermitteln. Daß Allianzen dort in den verschiedensten Funktionsbereichen eingesetzt werden und eine wichtige Rolle spielen (vgl. z.B. Dekker, 1986 und Gee, 1986) zeigt eine branchenweiten Umfrage in den U.S.A., vgl. o.V. (1990). Dort werden außerdem die strategischen Trends bei Allianzen (z.B. die allgemein zu beobachtende Umorientierung von Marketingallianzen zu Technologie- und Forschungsallianzen) deutlich.
    - (2) Die Elektro-/Elektronikindustrie hat viele Berührungspunkte mit anderen Branchen. Gerade Philips hat vielfach strategische Allianzen mit Unternehmen anderer Branchen (Stahl, Chemie u.a.) dazu benutzt, um Zugang zu Materialien, Technologie oder Know-how zu erhalten.
    - (3) Philips ist ein diversifiziertes, ausgesprochen international ausgerichtetes Unternehmen, mit dessen Allianzen fast alle in dieser Arbeit angesprochenen Fragen illustriert werden könnten.
    - (4) Allianzen sind für Philips Elemente einer Gesamtstrategie für das Unternehmen mit den erklärten Schwerpunkten economies of scale, Kosten- und Risikoteilung bei Forschung und Entwicklung, frühzeitige Produktstandardisierung, Verbesserung der Marktposition gegenüber Konkurrenten und Marktzugang in Ostasien und Nordamerika (vgl. Tagliabue, 1984, Dekker, 1986 und Turner, 1986 und 1987). Für die Verwirklichung dieser Ziele hat Philips in den 80er Jahren verstärkt Allianzen eingesetzt (vgl. dazu Dekker, 1986, S.36 und Perlmutter/Heenan, 1986).
  - 4 Auf genauere Erläuterungen des Lebenszyklusmodells wird hier verzichtet (vgl. dazu z.B. die vergleichende Zusammenstellung von Quinn/Cameron, 1983). Phasenkonzepte wurden bisher kaum auf strategische Allianzen angewendet (Ausnahmen sind Bronder/Pritzl, 1991, Trommsdorff/Wilpert 1991). Das verwendete Modell kann aus einer Kombination des Projektlebenszyklus mit dem Organisationslebenszyklus abgeleitet werden. Dadurch wird erneut deutlich, daß es sich bei strategischen Allianzen um mehr als ein Projekt und um weniger als die gesamte Organisation handelt.
  - 5 Daß das Modell idealtypisch und wenig realitätsnah ist, ist für die hier aufgeworfenen grundsätzlichen Fragestellungen nicht von entscheidender Bedeutung.

senübergreifende Fragen nur schlecht angesprochen werden können. Grundlegende Ziele und Probleme können entweder nur mit Überschneidungen zwischen den einzelnen Phasen oder außerhalb des Rahmens behandelt werden. Für die Darstellung der Aufgaben des Informationsmanagements und eine Erläuterung der Steuerungsproblematik wurde hier die letztere Lösung gewählt. Beide Themen wurden in einem gesonderten Punkt am Ende betrachtet. Andere grundsätzlichere Themen wurden dagegen in einzelnen Phasen abgehandelt. Um die Zusammenhänge deutlich zu machen und den Überblick zu gewährleisten, wurden dabei an mehreren Stellen Redundanzen in Kauf genommen.

Die grundlegenden Ziele, Funktionen und Probleme strategischer Allianzen wurden in der Planungsphase dargestellt, die dadurch in der Arbeit mehr Gewicht gewonnen hat, als die anderen Phasen. Diese Gewichtung spiegelt jedoch auch den Zeitbedarf des Top-Managements für die einzelnen Phasen wider. Fast die Hälfte der Zeit, die die oberste Führung für eine Allianz durchschnittlich aufwendet, wird für die Vorfeld-Planung und die Partnerwahl benötigt.<sup>1</sup>

### 3.2 Die Planung der strategischen Allianz

Viele Autoren schätzen den Anteil der erfolgreichen strategischen Allianzen als gering ein.<sup>2</sup> Der dafür hauptsächlich angeführte Grund sind die vielfältigen Abstimmungsprobleme zwischen den Partnern. Was veranlaßt trotzdem so viele Unternehmen, strategische Allianzen einzugehen? Gehen sie Allianzen nur aus Angst vor mangelnder Wettbewerbsfähigkeit ein, "nicht weil sie wollen, sondern weil sie meinen, sie müßten"<sup>3</sup>? Welches sind die besonderen Probleme von Allianzen, die zu so geringen Erfolgsraten führen? Und welche Kriterien sind bei der Partnerwahl zu beachten, um diese Probleme möglichst gering zu halten? Diese Fragen bilden die Grundlage für die Planung einer strategischen Allianz und werden in den folgenden vier Abschnitten behandelt.

---

<sup>1</sup> Die Planungen mit dem Partner machen dann noch einmal 23% der Zeit aus, 19% werden für die Verträge benötigt und 8% für den Aufbau von Management-Systemen (vgl. Levine/Byrne, 1986, S.101, die die Ergebnisse einer Studie von Coopers & Lybrand wiedergeben).

<sup>2</sup> vgl. z.B. Taucher (1988, S.86), Rice (1991, S.32) und die beiden oft zitierten Studien von Coopers & Lybrand und McKinsey, nach denen 70% der Joint Ventures die Erwartungen nicht erfüllen können oder aufgelöst werden (vgl. z.B. Levine/ Byrne, 1986, S.101). Untersuchungsergebnisse, nach denen Joint Ventures überwiegend erfolgreich sind, sind seltener (z.B. Young/Bradford, 1977, bei denen 73% der Firmen ihre Joint Venture-Erfahrungen als zufriedenstellend oder besser einstufen). Aufgrund der meist wenig überzeugenden Untersuchungen (die sich zudem ausschließlich auf Joint Ventures beziehen) wären Schlußfolgerungen jedoch verfrüht (vgl. Murphy, 1987, S.29).

<sup>3</sup> Janger (1980), S.3. In den Untersuchungen von Janger und Berg/Duncan/Friedman (1982, S.72) schätzte die Mehrheit der Unternehmen Joint Ventures nur als "letzte Möglichkeit" ein (vgl. auch Murray/Siehl, 1989, S.72).

### 3.2.1 Ziele strategischer Allianzen

Für die Planung strategischer Allianzen ist vor allem folgende Unterscheidung grundlegend: Das Unternehmen muß sich darüber im klaren sein, ob es langfristig ohne den Partner auskommen kann und will.

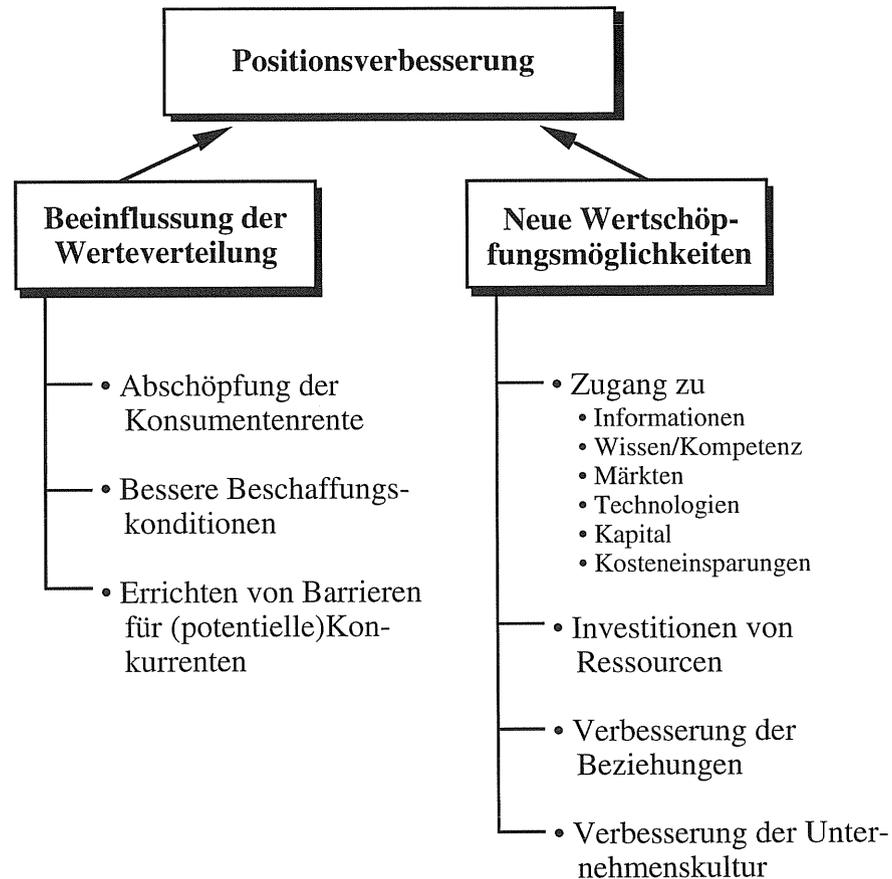
Zum einen könnten die Beiträge des Partners nur für eine begrenzte Zeit notwendig sein. Zum anderen könnte das, was der Partner in der Allianz beisteuert, langfristig selbst übernommen werden. In beiden Fällen ist die strategische Allianz nur ein *Übergangsstadium*<sup>1</sup> und muß daher als etwas Vorübergehendes angesehen und geplant werden. Die vorübergehende Allianz zielt darauf ab, die Abhängigkeit vom Partner zu vermindern bzw. aufzuheben.

Das Unternehmen kann jedoch auch eine bleibende Beziehung anstreben, in der der Partner das eigene Unternehmen dauerhaft ergänzt. Wenn eine *langfristige Arbeitsteilung* angestrebt wird, muß die Allianz dementsprechend geplant werden. Da durch Spezialisierung und gegenseitiges Aufeinandereinstellen die Abhängigkeit vom Partner eher erhöht wird, muß sichergestellt werden, daß der Partner ebenfalls eine langfristige Arbeitsteilung anstrebt.

Daß mit einer strategischen Allianz letzten Endes eine Sicherung oder Verbesserung der Wettbewerbsposition erreicht werden soll, ergibt sich bereits aus ihrer Definition. Für die Planung von strategischen Allianzen ist es aber entscheidend, zu wissen, welche Vorteile sie gegenüber vorhandenen Alternativen zur Positionsverbesserung bieten (vgl. Abbildung 2).

---

<sup>1</sup> In der Literatur wird eine Allianz vielfach ausschließlich als Zwischenstadium oder "sich selbstauflösende Strategie" (Gomes-Casseres, 1987, S.101) angesehen.



**Abbildung 2:** Funktionen strategischer Allianzen

Dies erfordert eine Analyse der Funktionen, die strategische Allianzen für ein Unternehmen erfüllen können<sup>1</sup> und einen Vergleich mit dafür möglichen Alternativen. Für ein Unternehmen gibt es zwei alternative Wege, um Beziehungen zu Positionsverbesserungen zu nutzen. Es kann erstens die Werteverteilung zu seinen Gunsten ändern (Umverteilung) und zweitens neue Wertschöpfungsmöglichkeiten erschließen (Nutzung von Synergien).<sup>2</sup> Beim ersten Weg enthält das Unternehmen anderen Parteien Werte vor, die sie bei der alten Konstellation bekommen hätten und stellt sie dadurch schlechter. Allianzen lassen sich auf folgende Weise dazu einsetzen:

- (1) Durch Abstimmung mit Konkurrenten in Allianzen kann, wie im Fall von Kartellen, die Konsumentenrente abgeschöpft werden. Wettbewerbsbeschränkungen dieser Art können nicht immer durch Wettbewerbsaufsichtsbehörden verhindert werden, da viele Kartell-Gesetze international nicht grei-

<sup>1</sup> vgl. Gahl (1990), S.42

<sup>2</sup> Diese Einteilung entspricht den Unterscheidungen der Theorie des Inter-Partner-Lernens (vgl. Hamel, 1991, S.99f.) zwischen Wertschöpfung (value creation) und Werteverteilung (value appropriation) und der Verhandlungstheorie (Lax/Sebenius, 1986) zwischen "creating value" und "claiming value" (vgl. Neale/Northcraft, 1991, S.178). In der Spieltheorie führt diese Unterscheidung zu zwei verschiedenen Klassen von Spielen: den kooperativen Spielen und den Nullsummenspielen, vgl. Axelrod (1984), S.10.

fen.

- (2) Durch Zusammenschluß mit anderen Abnehmern kann mit höherer Marktmacht Druck auf Lieferanten ausgeübt werden.
- (3) Allianzen mit anderen Unternehmen können außerdem dazu genutzt werden, Barrieren gegenüber Wettbewerbern aufzurichten. So können zum Beispiel Unternehmen mit Schlüsselressourcen durch eine Allianz exklusiv an das eigene Unternehmen gebunden werden.

Kooperationen mit dem Ziel, die Verteilung von Ressourcen zu beeinflussen, dürften eher vorübergehender Natur sein. Die Zusammenarbeit ist wenig intensiv, sie erfordert nur geringe Investitionen der Partner, und die gegenseitige Abhängigkeit ist dadurch gering. Daß kaum Austrittsbarrieren aus der Kooperation existieren, verringert ihre Stabilität. Weil eine solche Kooperation zur Beeinflussung der Konstellation eng mit dieser Konstellation verbunden ist,<sup>1</sup> ist sie bei deren Veränderungen besonders anfällig und damit vor allem in dynamischen Umwelten relativ instabil. Außerdem sind Kooperationen dieser Art gegen andere Marktteilnehmer gerichtet. Nach Galbraith (1987) muß damit gerechnet werden, daß diejenigen, gegen die eine Kooperation gerichtet ist, Gegenmacht aufbauen oder andere Maßnahmen ergreifen, die ihre Effekte verringern. Generell haben diese Kooperationen weniger den Charakter einer strategischen Allianz, deren Definition (vgl. 2.2.3) unter anderem eine längerfristige Auslegung und eine höhere gegenseitige Abhängigkeit zugrunde liegt. Die Absicht, die Verteilung der Ressourcen zu beeinflussen, wird daher hier nur als Nebenziel für strategische Allianzen angesehen.<sup>2</sup>

Kooperationen, die Werte schaffen, wird allgemein größeres Interesse entgegengebracht.<sup>3</sup> Wertschöpfungssynergien - die Wertschöpfung durch Kombination von Elementen - sind eine generelle Erklärung dafür, wie Werte durch strategische Allianzen geschaffen werden können. Aus Sicht eines Unternehmens ergeben sich jedoch unterschiedliche Kategorien für die Realisierung dieser Synergien:

- (1) Wenn ein Unternehmen Ressourcen (z.B. Distributionskanäle, Marketing-Know-how oder Technologien) eines Partners nutzen kann, stellt die strategische Allianz für das Unternehmen eine **Zugangsmöglichkeit** dar. Es kann sich hierbei sowohl um einen nur vorübergehend benötigten Zugang (z.B. zu Know-how) als auch um einen dauerhaft benötigten Zugang (z.B. zu Vertriebsorganisationen) handeln.

---

<sup>1</sup> vgl. Neale/Northcraft (1991), S.178

<sup>2</sup> Bündnissen, die hauptsächlich zur Blockade eingegangen wurden, fehlt es an Kraft, nachdem dieses Ziel erreicht wurde (vgl. Bleicher, 1989, S.422).

<sup>3</sup> Das war nicht immer so. Die eher negative Bewertung strategischer Allianzen in Wissenschaft und Öffentlichkeit in den 60er und 70er Jahren hängt auch damit zusammen, daß Allianzen vor allem als Manipulationsinstrumente gesehen wurden.

- (2) Wenn sich umgekehrt einem Unternehmen zusätzliche Verwendungsmöglichkeiten für eigene Ressourcen (z.B. Vertriebsorganisation, Marketing-Know-how oder Technologie) öffnen, stellt die strategische Allianz für das Unternehmen eine **Investitionsmöglichkeit** dar. Die Entscheidung zwischen vorübergehender und dauerhafter Verbindung kann vorläufig sein und erst zu einem späteren Zeitpunkt fallen.
- (3) Wenn durch strategische Allianzen die Rahmenbedingungen für Transaktionen mit einem anderen Unternehmen (vor allem Lieferanten und Kunden) sicherer, effizienter oder produktiver gestaltet werden können, stellen sie eine organisatorische **Verbesserungsmöglichkeit für die Beziehung** dar. Zielsetzung ist eine bessere Ergänzung und Arbeitsteilung.
- (4) Wenn durch strategische Allianzen die Wissensbasis oder die Kultur des Unternehmens verändert werden sollen, stellen sie eine interne **Verbesserungsmöglichkeit für das Unternehmen** dar. Die Allianz ist vorübergehend, ihre Dauer wird durch die Dauer des "Lern"-Vorgangs bestimmt.

### 3.2.2 Vorteile strategischer Allianzen

Im folgenden werden die wesentlichen Vorteile dargestellt, die eine Allianz bei der Erfüllung einer bestimmten Funktion haben kann.

#### (1) Allianzen als Zugangsmöglichkeiten

Strategischen Allianzen dienen unter anderem fast immer dazu, Zugangsbarrieren zu überwinden.<sup>1</sup> Ihre dafür notwendige Dauer und ihre Vorteile als Zugangsmöglichkeit zu gewünschten Ressourcen bzw. Märkten hängen von der Art der Ressource bzw. des Marktes ab:

- *Zugang zu Informationen*

Viele Informationen können nicht auf dem freien Markt erworben werden, weil es für sie keinen Markt gibt. So können zum Beispiel manche Informationen vom Käufer nicht bewertet werden, bevor er sie kennt. Wenn er sie bereits kennt, besteht für ihn kein Anreiz mehr, genauso viel dafür zu bezahlen, wie sie für ihn wert ist.<sup>2</sup> Andere Informationen werden nicht verkauft, weil ihre Weitergabe an Dritte nicht kontrolliert werden kann. In Allianzen können sich Käufer und Verkäufer besser absichern.

Eine Lösung des Bewertungsproblems ist die, Informationen nur gegen andere In-

---

<sup>1</sup> vgl. Murray/Siehl (1989), S.41

<sup>2</sup> vgl. Kogut/Zander (1990), S.3-7 und Kogut (1988b), S.322

formationen auszutauschen.<sup>1</sup> Eine strategische Allianz kann als Rahmen für regelmäßigen Informationsaustausch (z.B. von Markt- oder Trendinformationen) besonders geeignet sein. Eine reine Informationsallianz stellt häufig die Vorstufe für eine intensivere Zusammenarbeit in anderen Bereichen dar.

Z.B. tauscht Philips seit Jahren Informationen und Know-how im Bereich Flüssigkristallanzeigen mit der japanischen Firma Sharp aus.

### • *Zugang zu Wissen und Kompetenz*

Wissen und Kompetenz sind meist ein unveräußerlicher Kernbestandteil eines Unternehmens und seiner Mitarbeiter. Sie stellen vielfach einen wesentlichen Wettbewerbsvorteil dar und stehen daher nicht zum Verkauf. Und selbst wenn eine Verkaufsabsicht besteht, sind Marktkenntnis, technisches Know-how, organisatorisches und soziales Know-how meist nicht frei übertragbar.<sup>2</sup>

Allgemein wird zwischen kodifizierbarem Wissen (z.B. Patente) und nicht kodifizierbarem Wissen (z.B. unbewußtem Wissen der Mitarbeiter um die Zusammenhänge bei Fertigungsprozessen) unterschieden. Nicht kodifizierbares Wissen, das nur durch Anleitung oder Erfahrung erworben werden kann, ist in Personen, Gruppen oder Organisationen verankert.<sup>3</sup> Strategische Allianzen dienen hier als Instrument, um Mitarbeiter der wissensvermittelnden Organisation mit Mitarbeitern der lernenden Organisation in intensiveren und längeren Kontakt zu bringen.<sup>4</sup> Notwendig ist dies insbesondere dann, wenn zu einer gewünschten Technologie auch noch das Wissen für deren Anwendung bezogen werden muß.<sup>5</sup>

Z.B. wäre bei dem Joint Venture von Philips mit der Taiwan Fluorescent Lamp Company zur Produktion von Energiesparlampen in Taiwan für den taiwanesischen Partner eine Beschreibung der Technologie nicht ausreichend gewesen. Entscheidend war die Vermittlung des produktionstechnischen Know-how durch Philips.

Allianzen können aber auch dazu dienen, kodifizierbares aber unveräußerliches Wissen der Partner zu nutzen. Dies geschieht zum Beispiel in gemeinsamen Forschungs- und Entwicklungsprozessen.

Z.B. versucht Philips seit 1984 in strategischen Allianzen sein eigenes Know-how durch das der Partner zu ergänzen. Im Herbst 1986 waren die Zahl der strategischen Forschungsallianzen bereits auf 60 angestiegen.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> vgl. Schrader (1991a), S.8f.

<sup>2</sup> vgl. z.B. Shan/Visudtibhan (1988), S.4f.

<sup>3</sup> vgl. Badaracco (1991), S.79-90

<sup>4</sup> Die Theorie des Inter-Partner-Lernens zeigt die Bedeutung strategischer Allianzen als Instrument zum Wissenstransfer. Für eine genauere Beschreibung der besonderen Vorteile siehe u.a. Kogut (1988a), S.323f., Badaracco (1991), S.107-128 und Dalmia/Harrigan (1991), S.11f.

<sup>5</sup> Auch die Erfahrung mit Allianzen ist wertvolles, nicht kodifizierbares Wissen, das entweder selbst erworben oder in Allianzen mit allianz-erfahrenen Partnern übertragen werden kann (vgl. dazu die Untersuchung von Lyles, 1988).

<sup>6</sup> vgl. Kapstein (1988), S.158

- **Marktzugang/-durchdringung**

Strategische Allianzen ermöglichen einen schnellen und direkten Zugang zu etablierten Distributionskanälen unter Überwindung der *Wettbewerbsgesetze* (Fusionsverbote, Akquisitionsverbote).

Z.B. wurde 1987 das Joint Venture des Medizinbereichs von Philips mit der General Electric Co. (UK) Tochter Picker sowohl durch das amerikanische Justizministerium wie auch vom Bundeskartellamt genehmigt. Eine Übernahme hätte wohl weniger Chancen auf eine Genehmigung gehabt. Durch das Joint Venture sollte der weltweit größte Hersteller bildgebender Medizingeräte mit einem globalen Vertriebs- und Servicenetz geschaffen werden.

*Protektionistische Schranken* können überwunden werden, indem Unternehmen durch strategische Allianzen mit lokalen Partnern als inländische Anbieter auftreten oder die nötigen Verbindungen in einem regulierten Markt knüpfen können.

Z.B. ermöglichte das Joint Venture mit Thomson-CSF Philips den Zugang zum französischen Telekommunikationsmarkt, in dem die französische Regierung einheimische Anbieter bevorzugt.<sup>1</sup>

Bei fehlender *Marktkennntnis* oder fehlenden (*Kunden-)*kontakten können strategische Allianzen mit erfahrenen Partnern einen schnellen Einstieg trotz geringer Investitionen ermöglichen. Eventuell kann in der Allianz auch auf längere Sicht die Erfahrung und Marktkennntnis des Partners erworben werden.

Z.B. soll das Joint Venture mit der Nippon Chemi-Con Corporation und der Nippon Steel Corporation keramische Elektronik-Bauteile produzieren und vertreiben. Die Produkte und die Technologie stammen im wesentlichen von Philips, daß vor allem die Kontakte zu japanischen Abnehmern suchte. Mit der Lizenzierung der Technologie hätte Philips diesen Zugang nicht erhalten. Durch die Akquisition eines kleinen Unternehmens hätte Philips wahrscheinlich über weniger Kontakte zu Abnehmern verfügt und eine geringere Akzeptanz bei diesen erzielt.

Bei fehlender eigener Infrastruktur oder einer zu geringen Zahl von Mitarbeitern vor Ort können service- oder beratungsintensive Produkte so vertrieben werden, daß Kunden sich gut und kompetent betreut fühlen können. In strategischen Allianzen mit einem vor Ort präsenten Partner kann dessen *Infrastruktur und Personal* genutzt werden.

Z.B. hat Philips im Bereich Medizintechnik 1987 mit AT&T eine Vertriebsallianz gegründet. Damit können die Partner komplette medizinische Systeme anbieten. Neben dem Zugang zu neuen Märkten realisieren die Partner Synergien sowohl durch die doppelte Nutzung der Vertriebsorganisationen als auch durch das Systemangebot.

Durch Allianzen mit Konkurrenten können nicht nur höhere Gewinne durch Umverteilungen erreicht werden. Eine besondere Bedeutung haben strategische Allianzen bei der Überwindung von Markt-Widerständen im Zusammenhang mit der Einführung von Produktinnovationen gewonnen. Durch frühzeitige Zusammenarbeit bei der Entwicklung von *Standards* für neue Systeme werden kostspielige Mehrfachentwicklungen und unproduktive Kämpfe um dominante Designs vermieden. Dadurch entwickelt sich auch der Markt schneller, da die Kunden weniger lange

---

<sup>1</sup> vgl. Terpstra (1985), S.16

warten müssen, bis sich ein dominantes Design herausgestellt hat.

Z.B. zeigt sich die Bedeutung von strategischen Allianzen bei der Durchsetzung von technischen Innovationen im Markt an der Allianz Philips-Sony im Compact Disc (CD)-Bereich. Um seine CD-Technologie als Weltstandard zu etablieren, hat Philips die Technologie frühzeitig an Sony weitergegeben, wo daraufhin die Entwicklung eines eigenen Systems gestoppt wurde. Dessen Stärken wurden in das Philips-System integriert. Die Marktmacht der strategischen Allianz Philips-Sony hat dazu geführt, daß der Matsushita-Konzern und dessen Tochterfirmen diesen Standard ebenfalls übernommen haben.

Erklärte Absicht von Philips war, die bitteren Erfahrungen zu vermeiden, die das Unternehmen bei der Einführung seiner Videorecorder-Technologie mit den konkurrierenden Standards von Sony und Matsushita gemacht hatte.<sup>1</sup>

Philips und die Philips-Tochter Polygram gründeten 1986 sogar eine Gesellschaft (American Interactive Media Incorporated), deren Aufgabe es war, durch Joint-Venture-Verbindungen mit Software-Firmen sicherzustellen, daß der CD-I (Compact-Disc-Interactive-System-Standard) durch genügend Software-Hersteller unterstützt wird.

### • *Zugang zu Technologien*

Der Zugang zu Technologien ist vielfach ein Zugang zu Know-how, der durch Allianzen erleichtert wird. Wenn dagegen hauptsächlich Patentschutz die Nutzung einer strategisch wichtigen Technologie verhindert, kommen Allianzen mit der patenthaltenden Organisation ebenfalls in Frage. Eine Akquisition ist selten möglich oder sinnvoll. Auf der anderen Seite reichen bei strategisch wichtigen Technologien einfache Lizenzverträge oft nicht aus, da dort meist eine längerfristige Abstimmung in unsicherer Umwelt notwendig ist. Manchmal kann so auch die Hilfe des Partners bei der zum Nachbau notwendigen Prozeßtechnologie in Anspruch genommen werden.

Z.B. wollten 1988 Philips und die Laser Magnetic Storage International (Colorado Springs/U.S.A.) gemeinsam von Sony und Hewlett Packard eine Lizenz für das von diesen Firmen in einer strategischen Allianz entwickelte Datenaufzeichnungsformat DDS (Digital Data Storage) erwerben. Erklärtes Ziel war die Übernahme einer Technologie, von der erwartet wurde, daß sie zum internationalen Standard bei der Datenaufzeichnung von Computerdaten auf Digital-Audio-Tape-Kassetten würde.

### • *Zugang zu Kapital*

Bei vielen innovativen Vorhaben, vor allem im Bereich Forschung und Entwicklung, lassen sich Banken nicht als Geldgeber gewinnen. Gegenüber Finanzinstrumenten wie "Venture Capital"<sup>2</sup> bieten strategische Allianzen mit finanzkräftigen Partnern, die ebenfalls an dem Vorhaben interessiert sind, häufig mehr Vorteile. Dies gilt insbesondere für große Expansionspläne.

Z.B. hatte das Berliner Unternehmen Condatec vor seiner Allianz mit Philips Probleme, den hohen Kapitalbedarf für die Weiterentwicklung ihrer informations- und kommunikationstechnischen Produkte auf dem Kapitalmarkt zu decken. Die Finanzierung durch Venture-Capital-Gesellschaften gestaltete sich schwierig. Lange Verhandlungsphasen und die fehlende Sachkenntnis der Kapitalgeber, die zusätzlich aufwendige Analysen über die Chancen der Produkte notwendig machte, waren die Haupthindernisse. Mit Philips wurde ein Kapitalgeber gefunden, der über die nötige Sachkenntnis verfügte, und außerdem Hilfestellung bei der Vermarktung der Produkte leisten konnte.<sup>3</sup>

Sicher war auch für Philips in einigen Allianzen vor allem mit japanischen Unternehmen deren Kapital bzw. Liquidität ein wichtiger Faktor. Dies könnte z.B. für die oben erwähnte Allianz mit Nippon Chemi-

<sup>1</sup> vgl. z.B. Peterson (1985), S.67

<sup>2</sup> Nach Powell (1987, S.72) führen besonders in Europa Angebotsengpässe bei Venture Capital zur Allianzenbildung als Mittel zur Kapitalbeschaffung.

<sup>3</sup> vgl. Haase (1990), S.74

Con und Nippon Steel zutreffen.

- ***Zugang zu besseren/kostengünstigeren Produktionsfaktoren***

Kostengünstigere Ressourcen sind oft nicht auf dem Markt erhältlich und lassen sich auch nicht durch Akquisition erschließen (z.B. weil deren Eigentümer nicht verkaufen will oder sie selber benötigt). Allianzen bieten zum einen Kostendegressionseffekte durch Poolung von Ressourcen, zum anderen die Möglichkeit der Mehrfachnutzung einer bestimmten Ressource, ohne daß andere davon abhängende Ressourcen in einer Organisation koordiniert werden müssen.

Z.B. wurde in das Joint Venture in Taipeh zwischen Philips und Avnet Inc. (New York) vor allem dessen Erfahrung mit kostengünstiger Großserienherstellung in Taiwan eingebracht. Philips konnte diese Kosten sparende Erfahrung nicht anders erwerben, weil Avnet sie auch noch auf anderen Gebieten nutzt. Eine Akquisition des ganzen Unternehmens wäre dagegen nicht mehr kostengünstiger gewesen. In mehreren Joint Ventures in China investiert Philips ebenfalls in billigere Produktionsstandorte für den Weltmarkt. Um die Standortvorteile zu nutzen, sind Joint Ventures fast die einzige Möglichkeit, da vor allem staatliche Vorgaben Neugründungen ohne Partner praktisch unmöglich machen. Das Joint Venture mit der Firma China National Huadong Electronic und dem Investment- und Handelshaus Novel (Hong Kong) z.B. produziert mit dem Know-how und der Ausrüstung von Philips moderne "Flat-Square"-Farbbildröhren.

## **(2) Allianzen als Investitionsmöglichkeiten**

Die oben genannten Allianzen können aus der Sicht der beteiligten Firmen oft auch als Investitionen eigener Ressourcen aufgefaßt werden. Investitionstheoretisch gesehen, können strategische Allianzen, wenn sie denn eine separate Einheit bilden und ohne Probleme von einem Partner erworben werden können, als eine Möglichkeit betrachtet werden, in zukunftsfrüchtige Bereiche zu investieren und dadurch Kapitalgewinne zu realisieren.<sup>1</sup> Strategische Allianzen sind danach auch Möglichkeiten für das Risikomanagement in schwer abschätzbaren, unsicheren oder kapitalintensiven Bereichen.

Z.B. gründete Philips 1982 mit Magnetic Peripherals Inc. (einem Joint Venture zwischen Control Data und Honeywell, an dem sich Sperry 1983 ebenfalls beteiligte) zwei Joint Ventures, die zusammen laser-optische Speicher entwickeln sollten. Das komplizierte Arrangement diente dazu, die Möglichkeiten der Zusammenarbeit, die Entwicklungschancen der neuen Technologie und deren Brauchbarkeit für die eigenen Pläne abzuschätzen. Nachdem die erste Entwicklung abgeschlossen war, wurden die beiden Joint Ventures zu einem gemeinsamen Joint Venture, der "Optical Storage International", zusammengefaßt, an dem Philips mit 51% und Control Data mit 49% beteiligt waren. Honeywell und Sperry hatten sich zwischenzeitlich gegen ein weiteres Engagement entschieden.<sup>2</sup>

## **(3) Verbesserung der Beziehungen zu Marktpartnern**

Durch strategische Allianzen mit Kunden oder Lieferanten können die Abnehmerbeziehungen fester (und damit risikoloser), effizienter (z.B. durch Just-in-Time-Systeme) oder effektiver (z.B. durch intensiveren Informationsaustausch) gestaltet

<sup>1</sup> vgl. allerdings zu den Schwierigkeiten bei der Anwendung von Investitionsrechnungen auf Allianzen Anderson (1990), S. 21

<sup>2</sup> vgl. Harrigan (1986b), S.175f.

werden.<sup>1</sup> Nach dem Transaktionskostenansatz<sup>2</sup> können strategische Allianzen die Transaktionskosten in Beziehungen dadurch senken, daß sich Opportunismus durch die Längerfristigkeit der Beziehung nicht auszahlt. Nach dem Ressourcenabhängigkeitsansatz<sup>3</sup> dagegen können notwendige Beziehungen durch strategische Allianzen zum einen gefestigt und gesichert, zum anderen besser koordiniert werden.

Z.B. arbeitet Philips mit einigen Autoherstellern bei der Entwicklung von auf den jeweiligen Autotyp abgestimmten Audiosystemen schon in der Entwicklungsphase des Autos zusammen. Die engere Zusammenarbeit bringt für Philips vor allem Qualitäts- und Zeitvorteile.

#### **(4) Verbesserung des Unternehmenskerns**

Die Theorie des Inter-Partner-Lernens<sup>4</sup> stellt die Kompetenz und die im Unternehmen verankerten Fähigkeiten bzw. Möglichkeiten in den Mittelpunkt. Durch den intensiven Kontakt mit der Partnerorganisation in Allianzen können die Wissensbasis des Unternehmens, deren Organisation und deren Kultur unter dem Einfluß des Partners verändert werden.<sup>5</sup> Allianzen, die primär dieser Funktion dienen, sind für die Dauer des "Lern"-Vorgangs konzipiert. Fast immer erfüllen sie jedoch noch eine der anderen Funktionen.

Z.B. soll durch den Kontakt mit Philips-Ingenieuren im Joint Venture mit der tschechoslowakischen Firma Tesla für die Produktion von Videorecordern u.a. auch die Unternehmenskultur von Tesla verändert werden.

Unter dem Eindruck japanischer Effizienz- und Geschwindigkeitsvorteile im Markt wurden auch bei Philips strukturelle Veränderungen und vor allem eine "kulturelle Revolution"<sup>6</sup> angestrebt. Eine enge Zusammenarbeit mit japanischen Firmen wäre in einigen Bereichen dazu geeignet, Mitarbeiter mit der von Philips gewünschten Marketing-Orientierung vertraut zu machen.

Strategische Allianzen lassen sich nur selten allein einer einzigen der angesprochenen Funktionen zuordnen. Sie erfüllen für ein Unternehmen fast immer mehrere Funktionen gleichzeitig.<sup>7</sup> Dennoch stellt die Bestimmung der Ziele und der Funktionen, die den Allianzen bei der Verwirklichung der Ziele zukommt, den Ausgangspunkt für die Planung einer strategischen Allianz dar. In jeder Phase können Allianzen an diesen Zielen und ihrem dazu vorgesehenen Beitrag gemessen werden. Ein bereits in der Planungsphase erstellter Zielkatalog kann dafür als Beurteilungsmaßstab herangezogen werden. Dazu gehört auch eine Darstellung der

<sup>1</sup> vgl. Anderson/Narus (1991). In einer Untersuchung japanischer und amerikanischer Firmen von Lorange/Roos (1990, S.21f.) war der Wunsch, die Kundenkontakte zu stärken, eine wichtige Funktion strategischer Allianzen.

<sup>2</sup> vgl. zum Transaktionskostenansatz Picot (1982)

<sup>3</sup> Nach dem Ressourcenabhängigkeitsansatz sind Unternehmen auf die Ressourcen ihrer Umwelt angewiesen und den Ansprüchen der Umwelt ausgesetzt. Sie können Tauschbeziehungen mit anderen Organisationen daher nicht vermeiden, trachten jedoch danach, sie stabil und vorhersehbar zu machen. Sie versuchen dabei, die negativen Umwelteinflüsse und die Unsicherheit zu reduzieren. Vgl. Pfeffer/Nowak (1976), S. 415f.

<sup>4</sup> vgl. hierzu z.B. Hamel (1991), S. 83f. und Badaracco (1991), S.131

<sup>5</sup> vgl. Kogut (1988b), S.323 und Harrigan (1986b), S.150-156

<sup>6</sup> Turner (1986), S.12, vgl. außerdem van Ham/Williams (1986) und Turner (1987), S.13-15

<sup>7</sup> vgl. z.B. Contractor (1986), S.76

Annahmen, auf welche Weise strategische Allianzen und vorhandene Alternativen zur Erfüllung der strategischen Ziele beitragen können.

### 3.2.3 Probleme strategischer Allianzen

Um Allianzen gegenüber den zur Verfügung stehenden Alternativen richtig zu bewerten, müssen die Auswirkungen der besonderen Probleme strategischer Allianzen eingeschätzt werden. Diese lassen sich im wesentlichen auf zwei Ursachen zurückführen: (1) Abstimmung der Partnerinteressen und (2) Bewertungsprobleme.

#### (1) Abstimmung der Partnerinteressen

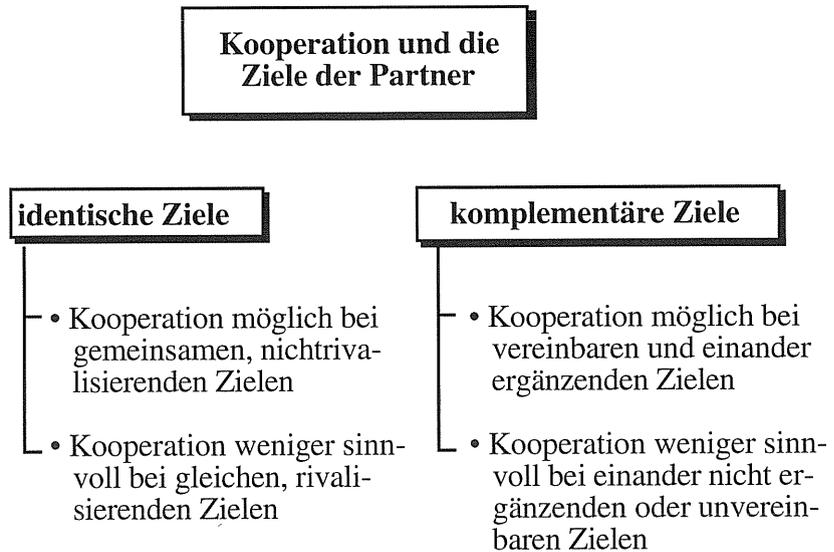
Abstimmungsprobleme zwischen Partnern lassen sich in Konflikte über die einzuschlagende Strategie und Konflikte über die Aufteilung der Aufgaben und Erträge einteilen.<sup>1</sup> Während *unterschiedliche Strategieinteressen* aus unterschiedlichen Zielen für die Allianz als Ganzes resultieren, sind *unterschiedliche Aufteilungsinteressen* Ausdruck der Rivalität der Unternehmen innerhalb der Partnerschaft, die insbesondere bei gleichen Zielen entsteht (vgl. dazu Abbildung 3). Die unterschiedlichen Interessen können zu aufwendigen Abstimmungs- und Entscheidungsprozessen oder zu opportunistischem Verhalten führen.

Aufteilungsinteressen betreffen das angestrebte Verhältnis der Partner-Beiträge.<sup>2</sup> In Allianzen sind Probleme durch unterschiedliche Aufteilungsinteressen praktisch unvermeidbar, da zumindest bei der Zuweisung von Aufwendungen und Erträgen beide Unternehmen innerhalb einer Nullsummenspiel-Situation gleiche Ziele haben. Die Verteilungskonflikte werden noch verschärft, wenn die mit der Allianz angestrebten Ergebnisse (vor allem gemeinsam produzierte Leistungen) rivalisierend genutzt werden. Dagegen hängen Konflikte über Strategien davon ab, wie gut sich die Ziele der beteiligten Unternehmen miteinander vereinbaren lassen.

---

<sup>1</sup> vgl. Neale/Northcraft (1991), S.178f.

<sup>2</sup> Die einigen Theorien zugrundeliegende opportunistische Verhaltensannahme, die für diesen Fall in der Anreiz-Beitragstheorie konkretisiert ist, geht davon aus, daß Unternehmen dabei einen geringstmöglichen Einsatz (Beitrag zur Allianz) bei größtmöglichem Ertrag anstreben. Nach Auffassung von Ouchi (vgl. Maitland/Bryson/van de Ven, 1985) für eine Gegenüberstellung der Annahmen Williamsons und Ouchis) verfolgen Menschen dagegen die Zielsetzung, ein als "gerecht" empfundenen Anreiz-Beitrags-Verhältnis zwischen den Partnern zu erreichen. Die Spieltheorie zeigt jedoch auch "egoistische" Argumente für eine Mäßigung der Ansprüche gegenüber dem Partner auf.



**Abbildung 3:** Gemeinsame und komplementäre Ziele als Grundlage für Allianzen

Der eine Idealfall wären Partner mit deckungsgleichen Interessen, die die Allianz-ergebnisse weitgehend nicht rivalisierend nutzen können.

Z.B. verfolgen Philips und seine europäischen Partner im EUREKA-Projekt gemeinsame Interessen, die Entwicklung und Vermarktung eines HDTV (High Definition Television)-Standards, den alle Partner nutzen können.

Der andere Idealfall wären Partner mit unterschiedlichen Interessen, die sich gut ergänzen und in einer Allianz harmonisieren lassen.

Z.B. ergänzen sich bei Philips' Joint Venture mit Avnet Inc. zur Produktion von Bauteilen und Baugruppen für die Herstellung von CD-Spielern in Taiwan die unterschiedlichen Ziele der beiden Partner. Während Avnet eine weitere Verwendungsmöglichkeit für sein organisationstechnisches und sein Management-Know-how gefunden hat, kann Philips kostengünstigere Zwischenprodukte produzieren und Erfahrungen mit Taiwan als Fertigungsstandort machen.

Wenn gegenläufige Interessen nicht offen angesprochen, aber trotzdem verfolgt werden, liegt Opportunismus vor. Er drückt sich darin aus, daß ein Partner mangelnde Kontrollmöglichkeiten oder ihm entgegengebrachtes Vertrauen dazu ausnutzt, seine eigenen Interessen auf Kosten der Interessen des Partners zu verfolgen.<sup>1</sup> Es handelt sich dabei in erster Linie um Aufteilungsinteressen. Wenn unterschiedliche Aufteilungsinteressen dagegen offen angesprochen werden,<sup>2</sup> sind sie Gegenstand von Verhandlungen. Mit einer für beide Seiten akzeptablen Regelung können sie solange gelöst werden, bis Konstellationsänderungen eine Neuverhandlung notwendig machen. Nach einer Vereinbarung ist Opportunismus dennoch nicht ausgeschlossen. Die Absicherung gegen opportunistisches Verhalten verur-

<sup>1</sup> Wenn der durch die Kontrolle gegebene Anreiz, sich intensiv um die Partnerschaft zu kümmern, wegfällt, kann dies nach der Exchange-Theorie (vgl. Homans, 1982 oder Levine/White, 1961) in vielen Fällen durch die Notwendigkeit wettgemacht werden, sich mit den Leistungen nach den Bedürfnissen des Partners zu richten. Dennoch ist mangelndes Engagement oft ein Problem (vgl. z.B. Gomes-Casseres, 1989, S.7).

<sup>2</sup> vgl. dazu Roehl/Truitt (1987)

sacht Transaktionskosten, die umso höher sind, je schlechter die Beiträge des Partners kontrolliert und hinsichtlich ihrer Qualität bewertet werden können.

Gegensätzliche Strategieinteressen werden zwischen den Partnern verhandelt. Sie führen zu Abstimmungsprozessen und Kompromissen, in denen die Partner Abstriche von ihrer mit der Allianz verfolgten Zielsetzung machen müssen oder unerwünschte Nebeneffekte dulden. Die fehlende Unabhängigkeit in den Entscheidungen ist während der gesamten Dauer der Partnerschaft eine Belastung für das Management.<sup>1</sup> Die Beanspruchung von Managementkapazität ist umso größer, je größer die zu überbrückenden Differenzen zwischen den Unternehmen sind.<sup>2</sup> Strategische Entscheidungsprozesse in Allianzen sind daher im Vergleich mit Entscheidungsprozessen eines unabhängigen Unternehmens tendenziell langsamer, komplizierter, aufwendiger und weiter von der eigentlichen Zielsetzung des Unternehmens entfernt. Effizienz und Effektivität der strategischen Entscheidungen wird mit steigender Unvereinbarkeit der Interessen eher abnehmen. Besonders wichtig ist eine Übereinstimmung der Partner in der Frage, ob es sich bei der Allianz um eine Übergangsalianz oder um eine langfristige Arbeitsteilungsalianz handeln soll. Es ist wichtig, einen Partner in dieser Beziehung gut einzuschätzen.

## (2) Bewertungsprobleme

Die Probleme, die durch Interessengegensätze entstehen, werden durch Bewertungsprobleme noch vergrößert. Die Agency-Theorie<sup>3</sup> macht den Zusammenhang beider Kategorien deutlich. Die unterschiedlichen Interessen der Partner werden insbesondere dann zum Problem, wenn Bewertungs- und Beurteilungsschwierigkeiten eine genaue Bestandsaufnahme der Beiträge und Interessen des Partners verhindern. Eine offene Analyse der tatsächlichen Interessenunterschiede ist dadurch nicht möglich. Vorsicht zwingt zu einer pessimistischen Einschätzung der Interessenunterschiede und Vorsorgemaßnahmen, die Transaktionskosten verursachen.<sup>4</sup>

Die Bewertungsschwierigkeiten bei den Leistungen der Partner bzw. dem Allianz-erfolg führen zu Meinungsverschiedenheiten über die Leistungsverrechnung bzw. Gewinnermittlung und -zurechnung. Sie resultieren zum Teil aus den unterschiedlichen Auffassungen und Zielen der Partner, die sich in verschiedenen Bewertungsmaßstäben<sup>5</sup> niederschlagen. Die Ursachen dafür sind:

---

<sup>1</sup> Die meisten in dieser Arbeit angesprochenen Entscheidungen (z.B. Partnerauswahl und Verhandlungen) sind nicht delegierbar (vgl. Hills, 1978, S.280 und Geringer 1988a, S.175).

<sup>2</sup> vgl. Bleicher (1989), 435-438

<sup>3</sup> vgl. z.B. Eisenhardt (1989)

<sup>4</sup> vgl. dazu Gomes-Casseres (1989), S.7f.

<sup>5</sup> vgl. Doz/Shuen (1988), S.13

- eine unterschiedliche Situation für jeden Partner, die durch die eigenen Stärken und Schwächen, die vorhandenen Beziehungen zu anderen Organisationen, den Abhängigkeitsgrad von den Ergebnissen der Allianz und die potentiellen Alternativen bestimmt wird,
- eine unterschiedliche Einschätzung der Situation aufgrund verschiedener Bewertungsmethoden, -kriterien, Informationen und Wahrnehmungen<sup>1</sup> und
- unterschiedliche Zielsetzungen in sachlicher und zeitlicher Hinsicht, beim Erfüllungsgrad und der für Ziele einzuschlagenden Richtung. Sie führen zu unterschiedlichen Erfolgsmaßstäben.

Bewertungsschwierigkeiten haben jedoch neben unterschiedlichen Maßstäben noch andere allianzspezifische Ursachen, die hier für die verschiedenen Bereiche aufgeführt werden:

- *Bewertung der Beiträge:*

Die Agency-Theorie und der Transaktionskostenansatz beschreiben, wie Informationsasymmetrie und Umweltunsicherheit verhindern, daß die Beiträge der Partner korrekt eingeschätzt und ihnen zugerechnet werden können.

Viele Beiträge in einer Allianz können jedoch auch bei besserem Informationsstand und besten Absichten der Partner nicht monetär bewertet oder auf andere Weise vergleichbar gemacht werden. Ihr Wert wird entweder erst in der Zukunft deutlich oder er kann in Geld nur ungenügend ausgedrückt und gegen andere Beiträge verrechnet werden.<sup>2</sup> Diese Bewertungsprobleme können sogar die Ursache dafür sein, daß die Allianz gegründet wurde.

- *Bewertung der Handlungsalternativen/Strategien für die Allianz:*

Die Handlungsalternativen und Strategien für die Allianz können ebenfalls nur schwer monetär bewertet werden. In einer Allianz ist dies notwendig, um in Kompromissen über die Ausrichtung der Allianz Ausgleichszahlungen für mögliche Nachteile eines Partners festzulegen.

- *Bewertung des Allianzerfolgs:*

Bei der Bewertung des Allianzerfolgs können dieselben Schwierigkeiten auftreten wie bei der Bewertung der Beiträge. Zusätzlich können noch Zurechnungsprobleme auftreten.<sup>3</sup> Außerdem ist zu beachten, daß es mehrere Bewertungsebenen gibt. Der Allianzerfolg für die einzelnen Partner kann sehr verschieden von dem

<sup>1</sup> vgl. Doz/Shuen (1988), S.13

<sup>2</sup> vgl. Anderson (1990), S.25

<sup>3</sup> Zur Lösung dieser Bewertungsprobleme entwickelt Anderson (1988, S.13-25) ein "subjective composite scoring"-Modell, in dem subjektive Einschätzungen wenig aussagekräftige quantitative Daten ersetzen.

Erfolg der Allianz als Ganzes ausfallen.

### 3.2.4 Partnerwahl

Wie aus dem vorigen Abschnitt zu ersehen, ist Komplementarität der Partner ein entscheidendes Erfolgskriterium der Allianz.<sup>1</sup> Im Rahmen des Planungsprozesses kommt deshalb der Wahl eines geeigneten Partners zentrale Bedeutung zu. Zunächst muß darauf hingewiesen werden, daß das Unternehmen bei der Bestimmung der Partner nicht immer vor einer Auswahlentscheidung steht. Dies gilt in jedem Fall für die im ersten Abschnitt identifizierte Funktion strategischer Allianzen, bestehende Beziehungen zu verbessern. Viele Allianzen sind das Ergebnis einer graduellen Intensivierung der Beziehungen. In anderen Fällen sind die Auswahlmöglichkeiten (z.B. bei bestimmten Technologien) begrenzt oder ein Unternehmen liegt aufgrund seiner vorteilhaften Position besonders nahe.

Untersuchungen zeigen jedoch, daß Manager zumindest bei Joint Ventures meist tatsächlich mehrere Unternehmen als potentielle Partner ausmachen und daß dort die Partnerauswahl eine unabhängige und abgrenzbare Entscheidung in der Planungsphase darstellt.<sup>2</sup> Anhaltspunkte für diese Entscheidung werden im folgenden vorgestellt.

(1) Aus den oben dargestellten Funktionen, die eine geplante Allianz für das Unternehmen erfüllen soll, lassen sich bereits die sachlichen Anforderungen an mögliche Partner ableiten: Sie sollten möglichst genau das beisteuern, was die Unternehmung mit der Allianz anstrebt (z.B. Investitionsmöglichkeiten für eine Technologie). *Funktionsbezogene Kompatibilität* stellt die Mindestanforderung an mögliche Partner dar.<sup>3</sup>

Z.B. suchte Philips Mitte der 80er Jahre Partner, die dem Unternehmen dabei behilflich waren, seine CD-Technologie auch in anderen Bereichen als der Unterhaltungselektronik in Japan einzuführen. Wegen seiner guten Branchen- und Marktkenntnis im Bereich "Elektronische Medien" sowie seiner guten Kontakte wurde Toppan Printing als Partner für ein gemeinsames Studio-Service-Unternehmen gewählt. Mit dem Joint Venture hoffte man, von den allgemein erwarteten Auswirkungen der CD-Technologie auf diese Branche zu profitieren.

(2) Aus den oben dargestellten Problemen durch gegensätzliche Interessen lassen sich Anforderungen an die Zielsetzungen der Partner ableiten. So sollten die kurz- und langfristigen Interessen der Partner so kompatibel wie möglich sein.<sup>4</sup> Mindestanforderung sind dabei miteinander vereinbare Ziele. Bei Zielen, die nur mitein-

<sup>1</sup> vgl. Harrigan (1988), S.54

<sup>2</sup> vgl. z.B. Geringer (1988a), S.154. Während es für strategische Allianzen allgemein keine Untersuchungen zur Partnerauswahl gibt, existieren einige Studien zu Partnerauswahlkriterien bei Joint Ventures. Eine ausführliche Darstellung der Studien findet sich bei Geringer (1988a, S.13-22 und 159-162).

<sup>3</sup> vgl. Doz (1988), S.324 und Geringer (1988a), S.164

<sup>4</sup> vgl. Geringer (1988a), S.182, Harrigan (1986a), S.13 und Hansen/Raffée/Riemer/Segler (1983), S.36

ander vereinbar sind, besteht jedoch noch kein Anreiz, sich für die Ziele des Partners einzusetzen. Eine *bestmögliche Übereinstimmung der Ziele und Strategien*<sup>1</sup> sowie der Intensität mit der sie verfolgt werden<sup>2</sup> ist daher wünschenswert.<sup>3</sup>

Z.B. muß ein Unternehmen, wenn es eine Arbeitsteilungsallianz plant, mindestens darauf achten, daß der Partner ebenfalls diese Absicht hat. Anderenfalls würde das Unternehmen sich auf den Partner langfristig verlassen und die eigene Abhängigkeit erhöhen, während dieser das Unternehmen langfristig nicht mehr benötigt.

(3) Eine weitere Anforderung ist eine möglichst hohe **Kompatibilität grundlegender "Annahmen"**. Darunter fällt die Kompatibilität der Bewertungsmaßstäbe und Ansichten sowie die Kompatibilität der Unternehmenskulturen, Verhaltensweisen, Werte und Normen.<sup>4</sup>

Diese zentralen Anforderungen lassen sich jedoch nur schwer miteinander in Einklang bringen. Auf der einen Seite wird ein Unternehmen gesucht, das eine gute sachliche Ergänzung zum eigenen Unternehmen darstellt und das dort Stärken besitzt, wo das eigene Unternehmen Unterstützung benötigt. Auf der anderen Seite sollte jedoch ein solches Unternehmen möglichst vergleichbare Organisations- und Wertemuster aufweisen und möglichst ähnliche - aber nicht dieselben - strategischen Ziele verfolgen.<sup>5</sup> Untersuchungen haben ergeben, daß meistens bei der Interessen- und der kulturellen Übereinstimmung Kompromisse gemacht werden.<sup>6</sup>

Weitere, ergänzende Anforderungen<sup>7</sup> an die Partner lassen sich aus theoretischen Überlegungen ableiten:<sup>8</sup>

(4) Da Partnersuche und erste Verhandlungen im wesentlichen Managementaufgaben sind, spielen die zwischenmenschlichen Beziehungen der Manager eine wesentliche Rolle. Persönliches Vertrauen ist eine wesentliche Grundlage der Ko-

<sup>1</sup> Wie oben bereits deutlich wurde, sind unter bestmöglicher Übereinstimmung der Ziele nicht möglichst ähnliche oder gleiche Ziele gemeint, sondern entweder komplementäre oder gemeinsame Zielvorstellungen.

<sup>2</sup> vgl. Bleicher (1989), S.421

<sup>3</sup> vgl. z.B. Bleicher (1989), S.420, Gahl (1989), S.47f.

<sup>4</sup> vgl. dazu Gahl (1989), S.37-45, Hermann (1989b), S.69-79, Cartwright/Cooper (1989). Das Gesagte gilt nicht für Partner, von denen man sich eine Verbesserung der eigenen Strukturen und Kulturen erwartet. In strategischen Allianzen, in denen grundlegenden Elemente eines Unternehmens verändert werden sollen, sind andere Kriterien anzulegen.

<sup>5</sup> Vgl. z.B. Jagoda (1990), S.12 und Murray/Siehl (1989), S.63f., die dieses "Paradoxon" genauer beschreiben.

<sup>6</sup> vgl. z.B. Geringer (1988a), S.164f.

<sup>7</sup> Die folgende Aufzählung ist keineswegs erschöpfend. In der Literatur wird zum Beispiel mehrfach darauf hingewiesen, daß bereits vorhandene Erfahrungen mit Allianzen einen Partner attraktiver machen. Harrigan (1987a, S.21) spricht in diesem Zusammenhang von einer Erfahrungskurve. Für eine ausführliche Beschreibung der möglichen Vorteile und Fähigkeiten Allianz-erfahrener Partner vgl. Lyles (1988).

<sup>8</sup> Ansatzpunkte dazu bieten auch die Faktoren organisationaler Kooperationsbereitschaft von Linn (1989, S.37-42).

operationsbereitschaft.<sup>1</sup> **Vertrauen** in einen Partner drückt sich danach vor allem in der Erwartung von Fairness (d.h. Verzicht auf opportunistisches Verhalten) und Kooperationsinteresse (d.h. Engagement) aus. Hinzu kommt die Erwartung, daß Zusagen eingehalten werden und die Leistungsfähigkeit den Angaben entspricht.<sup>2</sup>

Aus der Spieltheorie ergibt sich, daß Vertrauen mit der erwarteten Dauer der Interaktionen zunimmt. Außerdem wird Vertrauen nur langsam aufgebaut und ist anscheinend vor allem an Personen gebunden<sup>3</sup>. Langfristige persönliche Kontakte in der Vergangenheit und in der Zukunft sind daher eine wichtige Grundlage für den Aufbau von Vertrauen.

Daraus wird zum einen ersichtlich, warum die Partnerwahl und erste Verhandlungen nicht delegierbare Aufgaben der oberen Führungsebene sind. Zum anderen wird deutlich, daß ein Wechsel im zuständigen Management eines der beteiligten Unternehmen erhebliche Probleme auslösen kann.<sup>4</sup>

(5) Die Lernfähigkeiten und -möglichkeiten des Partners in der Allianz sollten möglichst in einem sinnvollen Verhältnis zu den eigenen Lernmöglichkeiten stehen.<sup>5</sup> Die Theorie des Inter-Partner-Lernens macht deutlich, daß (*potentielle*) **Konkurrenten**, die durch eine strategische Partnerschaft ihre Wettbewerbsposition gegenüber dem eigenen Unternehmen wesentlich verbessern können, eine besondere Gefahr darstellen. Diese Gefahr ist jedoch nicht unbedingt ein Hinderungsgrund für die Auswahl eines solchen Partners. Nach Abwägung der Vorteile und Risiken kann eine Allianz mit diesem Partner noch immer vorteilhaft sein.<sup>6</sup>

Z.B. hat Philips durch die Allianz mit Sony bei der CD-Technologie seinen technologischen Vorsprung auf den direkten Wettbewerber Sony eingebüßt. Zur Etablierung eines gemeinsamen Standards und der dadurch möglichen schnelleren Marktentwicklung und Abwehr von Konkurrenzentwicklungen wurde dies anscheinend in Kauf genommen.

<sup>1</sup> Vertrauen wird in der Literatur und in Untersuchungsergebnissen eindeutig und übereinstimmend als zentrale Grundlage für Kooperation identifiziert (vgl. z.B. Niederkofler, 1991, S.248 und die dort angegebenen Literatur).

<sup>2</sup> vgl. dazu Larson (1991), S.176

<sup>3</sup> vgl. z.B. Geringer (1988b), S.34

<sup>4</sup> vgl. dazu Harrigan in o.V. (1986), S.3. Eine von A.T.Kearney 1987 durchgeführte Befragung von Top-Managern in Unternehmen mit strategischen Allianzen ergab, daß die Manager beim geplanten Aufbau der persönlichen Beziehung zum Partner eines ihrer größten Defizite sahen (vgl. Pekar, 1989, S.37).

<sup>5</sup> Dies bedeutet nicht, daß Allianzen mit schneller lernenden Firmen negativ zu bewerten sind. Zum einen müssen diese Firmen nicht immer als zukünftige Wettbewerber gefürchtet werden (z.B. bei erkennbar unterschiedlicher strategischer Ausrichtung oder bei dauerhaften Zugangsbarrieren). Zum anderen können die eigenen Lernerfolge oder anderweitigen Vorteile die Allianz immer noch rechtfertigen:

Z.B. hatte Whirlpool offenbar in der Allianz mit Philips schnellere und größere Lernerfolge. Für die Hausgeräte-Division von Philips war die Allianz dennoch erfolgreich. Sie bekam vor allem gezeigt, in welcher schlechten Situation sie sich befand und was es für sie alles zu lernen gab.

<sup>6</sup> In manchen Fällen kann durch geeignete Maßnahmen sogar ein Übergang von Wettbewerbsvorteilen auf den Partner verhindert werden. Falls dies nicht möglich ist, scheint ein kontrollierter Zugang eines starken Partners zu eigenen Wettbewerbsvorteilen in einer Allianz oft immer noch günstiger als dessen Gegnerschaft. Vgl. außerdem die spieltheoretischen Erkenntnisse von Schrader (1991b), die Argumente dafür liefern, daß Kooperation selbst bei Ausbeutung sinnvoll sein kann.

(6) Die momentanen und erwarteten *Abhängigkeiten zwischen den Partnern* und die dadurch begründeten Machtpositionen sollten ebenfalls in einem sinnvollen Verhältnis zueinander stehen. Der Ressourcenabhängigkeitsansatz geht davon aus, daß Unternehmen nur Allianzen mit Partnern eingehen, von denen sie in erheblichem Maße abhängig sind oder sein werden. Bei nur geringer Bedeutung der Beziehung wären Allianzen nicht die geeignete Koordinationsform.<sup>1</sup> Eine Allianz scheint jedoch auch bei höherer Abhängigkeit nur sinnvoll, wenn das Unternehmen die gegenseitige Abhängigkeit einigermaßen ausgewogen gestalten kann. Zu große Unterschiede in den Abhängigkeiten bedeuten gleichzeitig zu große Unterschiede im Interesse an der Allianz und dem daraus resultierenden Engagement. Durch große Machtasymmetrien ginge außerdem der Charakter einer Allianz verloren. Auch für den mächtigeren Partner werden mit zunehmender Machtasymmetrie die Vorteile der Allianz gegenüber direkten Akquisitionen geringer,<sup>2</sup> während ihre Nachteile bestehen bleiben. Hier liegt die Rechtfertigung für das in der Literatur oft genannte Anforderungskriterium "vergleichbare Firmengröße"<sup>3</sup>, mit dem sich Unternehmen gegen solche und andere Ungleichgewichte absichern wollen.

### 3.3 Die Verhandlungen zwischen den Partnern

Da sie durch permanente Verhandlungen gekennzeichnet sind,<sup>4</sup> können strategische Allianzen als Verhandlungsprozesse angesehen werden. Dagegen erscheint es weniger sinnvoll, Allianzen als Verträge aufzufassen, weil viele Fragen in den schriftlichen Übereinkünften überhaupt nicht berücksichtigt werden können.<sup>5</sup> Eine Allianz erfordert daher fortlaufend Vertrauen in die grundsätzliche Übereinstimmung und die Fairness des Partners.<sup>6</sup>

Dennoch kommt dem Vertrag über den Abschluß einer Allianz besondere Bedeutung zu. Er markiert im Verhandlungsprozeß die Entscheidung zur Zusammenar-

---

<sup>1</sup> Die gegenseitige Abhängigkeit der Partner in der Allianz sollte auch deshalb nicht zu schwach sein, weil sonst schon leichte Schwierigkeiten zur Auflösung der Allianz führen können (vgl. Geringer, 1988a, S.177).

<sup>2</sup> vgl. dazu Powell (1987), S.72f. Die schwächeren Partner - üblicherweise kleine Firmen - werden durch eine Allianz mit großem Abhängigkeitsgefälle leicht zu Quasi-Tochterunternehmen. Dies kann für beide Seiten nachteilig sein und sich z.B. in einem steigenden Opportunismusrisiko oder sinkender Motivation auf Seiten des abhängigen Partners äußern. Außerdem wird oft deren Anpassung an die - oft bürokratische - Unternehmenskultur des Partners auch von diesem nicht gewünscht. Einige große Firmen (wie z.B. Bosch und IBM) haben dies erkannt und begrenzen deshalb in Wertschöpfungspartnerschaften mit wesentlich kleineren Lieferanten ihren eigenen Einfluß. So darf z.B. auch in Wertschöpfungspartnerschaften der Anteil der Lieferungen an Bosch 20% des Gesamtumsatzes eines Lieferanten nicht überschreiten, damit dieser nicht zu abhängig wird (vgl. Lewis, 1990, S.5).

<sup>3</sup> vgl. z.B. Harrigan in o.V. (1986), S.1f.

<sup>4</sup> vgl. Geringer (1988b), S.34

<sup>5</sup> Nach Williamson (1985) sind "complex contingent claims contracts" in Allianzen nicht möglich.

<sup>6</sup> vgl. z.B. Larson (1991), S.173. In dieser Hinsicht ist die japanische Haltung besonders extrem. Die Geschäftsgrundlage ist persönliches Vertrauen. Detaillierte schriftliche Verträge werden als Zeichen des Mißtrauens gewertet (vgl. z.B. Brown/Rugman/Verbeke, 1989, S.237).

beit und ist damit mehr als ein Zwischenergebnis. Daher ist eine Unterscheidung zwischen den Verhandlungen über die Zusammenarbeit, die üblicherweise mit dem Allianzvertrag beendet sind, und den Verhandlungen über die Struktur der Allianz angebracht. Bell (1990, S.63f.) schlägt dafür sogar zwei verschiedene Verhandlungsteams vor, die parallel über die Entscheidung zur Zusammenarbeit und die Gestaltung der Zusammenarbeit verhandeln.

Dieses Vorgehen hätte bedeutende Vorteile. Neben dem Top-Management würden auch Mitarbeiter in Partnerwahl und Verhandlungen eingebunden, die die Allianz nachher umsetzen sollen. Dies ermöglicht unter anderem:<sup>1</sup>

- (1) Umsetzungsprobleme frühzeitiger zu erkennen und in die Entscheidung zur Zusammenarbeit mit einzubeziehen,
- (2) die Mitarbeiter und Struktur des Partners besser kennenzulernen,
- (3) Zeit zu sparen, da bei einer Entscheidung für die Zusammenarbeit Konzepte für deren Umsetzung nicht erst entwickelt werden müssen und
- (4) durch die Einbindung in den Entscheidungsprozeß die Akzeptanz der Allianz bei den eigenen Mitarbeitern zu erhöhen.<sup>2</sup>

Voraussetzung für ein solches Vorgehen ist Vertrauen in den möglichen Partner.<sup>3</sup> Die Gefahr ist groß, bei dem für die Verhandlungen über die Struktur notwendigen engen Kontakt wertvolle Informationen, Geschäftsgeheimnisse und Verwundbarkeiten zu offenbaren. Eine weitere Voraussetzung ist die Erwartung, daß eine Allianz mit diesem Partner zumindest wahrscheinlich ist. Nur so sind die Kosten für die Verhandlungen zu rechtfertigen.

Bells Vorschlag ist - auch wenn er aus den genannten Gründen nicht immer verwirklicht werden kann - insbesondere deshalb bemerkenswert, weil er die Unterscheidung zwischen den Verhandlungsgegenständen deutlich macht und auf mögliche Vorteile durch bestimmte Verhandlungsstrategien hinweist.

### 3.3.1 Die Verhandlung über die Zusammenarbeit

Die Zielgröße für einen Allianz-Vertrag wird durch die Anreiz-Beitragstheorie beschrieben: nur wenn für alle Partner die aus der Partnerschaft erwarteten Erträge höher sind, als die dafür erwarteten Aufwendungen, wird eine Allianz zustandekommen.<sup>4</sup> Voraussetzung dafür ist, daß die Partner in der Allianz ein kooperatives

---

<sup>1</sup> vgl. Bell (1990), S.63f.

<sup>2</sup> vgl. auch Kramer (1989), S.26

<sup>3</sup> vgl. z.B. Geringer (1988a), S.185

<sup>4</sup> Dies gilt, wie das Macht-Abhängigkeitskonzept von Emerson (1962), S.31-32 zeigt, auch wenn ein Unternehmen vom anderen in die Partnerschaft gedrängt wird. Das Unternehmen müßte dann die Sanktionen als Opportunitätskosten im Falle einer Weigerung den Erträgen der Allianz zurechnen.

Spiel und kein Nullsummenspiel sehen. Der in der Allianz für das Unternehmen erwartete positive Saldo begründet das Kooperationsinteresse.

Zu diesem Kooperationsinteresse muß die Erwartung hinzukommen<sup>1</sup>, daß beim Partner ebenfalls ein längerfristiges Kooperationsinteresse besteht. Der Aufbau gegenseitigen Vertrauens durch Signalisieren von Kooperationsinteresse könnte vor allem durch das Verdeutlichen und Errichten eigener Austrittsbarrieren gelingen:<sup>2</sup>

- (1) Durch allianzspezifische Investitionen und glaubhafte Festlegungen<sup>3</sup> können die eigenen Austrittsbarrieren erhöht und damit Vertrauen, Kooperationsinteresse und Engagement signalisiert werden.
- (2) Exklusivitätsgarantien für einen Partner sind ebenfalls geeignet, ihn von der eigenen Ernsthaftigkeit zu überzeugen.
- (3) Die Reputation für faires Verhalten und Engagement in Kooperationen mit anderen Partnern dient als weiterer Anhaltspunkt für den Aufbau von Vertrauen.
- (4) Intensive Kommunikation erhöht das gegenseitige Vertrauen. Sie verdeutlicht und bewirkt gleichzeitig ein höheres Engagement für die Beziehung.

Anderson/Weitz (1991) weisen nach, daß das Kooperationsinteresse des Partners in der Allianz sehr korrekt wahrgenommen wird. Befürchtungen, das Kooperationsinteresse des Partners auf die Dauer falsch einzuschätzen, sind damit weniger gerechtfertigt. Die ersten Erfahrungen mit dem Partner bestätigen sich anscheinend häufig. Daher ist auch eine konfliktreiche Beziehung zwischen den Partnern in der Vergangenheit ein besonderes Hindernis für den Glauben in das Kooperationsinteresse des Partners. Die durch die negativen Erfahrungen entstehenden Zweifel beeinträchtigen dauerhaft den Aufbau des notwendigen Vertrauens.<sup>4</sup>

Nach der Spieltheorie<sup>5</sup> werden Partner, die die Allianz als Nullsummenspiel sehen und damit reine Übervorteilungsabsichten haben, nur sehr kurzfristige Vorteile realisieren. Die langfristig erreichbaren Kooperationsvorteile (z.B. Synergien) werden sie dagegen nicht ausschöpfen können und außerdem ihren Ruf als Partner schädigen. Auch Beobachtungen der Praxis zeigen, daß sich eine Nullsummenspiel-Mentalität in Allianzen langfristig nicht auszahlt.<sup>6</sup> Umgekehrt muß ein Unternehmen einen offenen Opportunismus nur fürchten, wenn der durch die anfängliche Übervorteilung angerichtete Schaden hoch ist (z.B. bei Preisgabe wertvoller

<sup>1</sup> vgl. Kieser/Kubicek (1978), S. 51

<sup>2</sup> Diese Empfehlung läßt sich auch aus dem Transaktionskostenansatz ableiten. Die folgenden Punkte sind Ergebnisse der Untersuchungen von Heide/John (1990) und Anderson/Weitz (1991).

<sup>3</sup> Solche spezifischen Investitionen stellen den Ausgangspunkt des Transaktionskostenansatzes dar, der glaubhafte Festlegungen zur Verringerung der Opportunismusgefahr vorschlägt.

<sup>4</sup> vgl. Anderson/Weitz (1991), S.28

<sup>5</sup> Vgl. dazu Neale/Northcraft (1991), bei denen Spieltheorie und Agency-Theorie die Basis für eine verhaltensorientierte Verhandlungstheorie bilden.

<sup>6</sup> Vgl. u.a. Geringer (1988b), S.35, der weitere Gründe dafür aufzählt.

Informationen). Bei dem oben erwähnten Vorschlag von Bell (1990) ist dieses Risiko relativ hoch, weil viele Informationen bereits ausgetauscht sind, bevor Übervorteilungen ausgemacht werden können. Deshalb wird häufig beobachtet, daß Firmen ihre Zusammenarbeit langsam intensivieren.<sup>1</sup> Oft gehen Allianzen risikolosere und weniger aufwendige "Testphasen" voraus, um Vertrauen aufzubauen und festzustellen, ob die Partner überhaupt geeignet sind.<sup>2</sup>

Während allgemeines Kooperationsinteresse beim Partner meist vorausgesetzt oder relativ früh erkannt werden kann, scheint es problematischer festzustellen, welches Kooperationsinteresse der Partner hat. Vor allem muß ermittelt werden, wie langfristig und wie intensiv der Partner sich die Kooperation vorstellt und ob er eine Allianz als Übergangsstadium oder als Arbeitsteilungsallianz auffaßt. Es erscheint sinnvoll, möglichst genau offenzulegen, welche Art von Kooperationsinteresse man selbst hat, um dafür den passenden Partner zu gewinnen.

Die Spieltheorie macht deutlich, daß der Kommunikation und ihren Rahmenbedingungen im Verhandlungsprozeß eine zentrale Bedeutung zukommt. Danach ist es wichtig, dem Partner dessen Abhängigkeiten aufzuzeigen und damit zu vermitteln, daß das eigene Verhalten und die eigenen Leistungen von dem Verhalten und den Leistungen des Partners beeinflußt werden. Dazu eignen sich unter anderem Veröffentlichungen der Ergebnisse und ein Aufzeigen der Vergeltungsmöglichkeiten bzw. der dadurch nicht realisierbaren Erträge.

### **3.3.2 Die Verhandlung über Struktur und Ausrichtung der Allianz**

Der Rahmen für die Gestaltungsmöglichkeiten der Allianz wird durch die angestrebten Ziele der Partner und notwendige Rücksichten auf sozioemotionale und Umweltfaktoren vorgegeben. Innerhalb dieses Rahmens ist jedoch die letztendlich gewählte Organisationsstruktur Ergebnis eines Verhandlungsprozesses.

Die Spieltheorie zeigt, daß der Verhandlungsprozeß selbst einen starken Einfluß auf die Güte des Verhandlungsergebnisses hat. Durch eine hohe Problemlösungsorientierung<sup>3</sup> und eine zur Kooperation ermunternde Verhandlungsführung können mögliche Ergebnisse eventuell so verbessert werden, daß alle Partner besser gestellt werden. Verhandlungen sind neben dem Aushandeln der Beiträge und Entlohnungen auch Entdeckungsprozesse. In ihnen können - ausgehend von einem zu lösenden Problem - gemeinsam Arrangements entdeckt und entwickelt werden, die für alle Parteien vorteilhaft sind.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> vgl. z.B. Larson (1991), S.176

<sup>2</sup> vgl. Larson (1991), S.176f. und o.V. (1986), S.2

<sup>3</sup> vgl. Neale/Northcraft (1991), S.155

<sup>4</sup> vgl. Neale/Northcraft (1991), S.154f.

Eine gemeinsame Zielgröße für die Verhandlung wird durch den Transaktionskostenansatz und die Agency-Theorie beschrieben. Gesucht wird eine möglichst effiziente Organisationsstruktur, bei der Opportunismus gut zu entdecken und leicht zu ahnden ist. Dazu gehören Informationssysteme, die die Kosten für die Überwachung reduzieren. Die Aufteilung der Aufgaben sollte ebenfalls nach Effizienz Gesichtspunkten erfolgen.

Diese Zielvorstellung bedarf aus der Sicht des einzelnen Unternehmens jedoch der Ergänzung durch Macht- und Ausgewogenheitsaspekte. Die Verhandlungsergebnisse hängen auch von den Machtverhältnissen zwischen den Partnern ab. Aus dem Macht-Abhängigkeitsansatz ergeben sich die Determinanten der Einflußmöglichkeiten für ein Unternehmen: die Anspruchsniveaus/Bedürfnisse der Partner und deren bestmögliche vorhandene Alternativen.<sup>1</sup> Hinzu kommt noch die relative Bedeutung der Allianz und des damit eingegangenen Risikos für das Unternehmen, die den Hauptgrund für das Machtgefälle in Allianzen zwischen großen und kleinen Unternehmen darstellt.<sup>2</sup>

Ein weiteres Kriterium für die Güte des Verhandlungsergebnisses ist die wahrgenommene Ausgewogenheit. Ouchis (1980) Variante des Transaktionskostenansatzes betont, daß als opportunistisch empfundenenes Verhalten oft durch empfundene Ungerechtigkeiten des Arrangements motiviert ist. Ausgewogene Arrangements sind daher notwendig, um das Vertrauen zwischen den Partnern zu erhalten.<sup>3</sup> Es scheint außerdem plausibel, daß die Motivation aller Beteiligten durch faire, ausgewogene Arrangements eher sichergestellt wird.<sup>4</sup>

### **3.4 Die Implementierung der strategischen Allianz**

#### **3.4.1 Die Umsetzung im eigenen Unternehmen**

Strategische Allianzen bewirken im Unternehmen in der Regel erhebliche organisatorische und personelle Veränderungen. Allianzen, bei denen eine eigene Geschäftseinheit gegründet wird, brauchen Personal und Management aus dem Unternehmen, eine neue Organisationsstruktur, neue Entlohnungssysteme und nicht zuletzt eine eigene Unternehmensphilosophie und -ausrichtung. Aber auch wenn keine selbständige Geschäftseinheit, sondern nur neue Abteilungen entstehen oder sogar nur eine Umorganisation alter Abteilungen stattfindet, bringt die Allianz erhebliche Veränderungen mit sich.

---

<sup>1</sup> vgl. auch Neale/Northcraft (1991), S.152f.

<sup>2</sup> vgl. Geringer (1988a), S.179f.

<sup>3</sup> vgl. Geringer (1988a), S.187

<sup>4</sup> vgl. z.B. Geringer (1988a), S.187f. und (1988b), S.34

Das Management muß diese Veränderungen wollen und sie aktiv unterstützen. Mitglieder des Managements, die sich durch die Allianz in ihrer Macht, ihrer Entscheidungsfreiheit und ihren Karrieremöglichkeiten eingeschränkt fühlen, werden sich wohl kaum besonders für den Erfolg der Allianz einsetzen.<sup>1</sup> Eine engagierte und sichtbare Top-Management-Unterstützung ist also ein wichtiger Faktor bei der Verhinderung und Verminderung interner Widerstände.

Es ist wichtig, daß die Mitarbeiter die Allianz nicht als Bedrohung, sondern als Chance empfinden.<sup>2</sup> Die Zielsetzung der Allianz und die Gründe, die für sie sprechen, sollten daher so ausführlich wie möglich allen Mitarbeitern auseinandergesetzt werden. Gleichzeitig müssen für die Mitarbeiter bedrohliche Faktoren (wie z.B. Verlust von Entscheidungsbefugnissen, Zweifel an ihrer Fachkompetenz, Verschlechterung der Position, höhere Anforderungen) frühzeitig erkannt und entschärft werden.<sup>3</sup> Dazu gehört, die Bedürfnisse der betroffenen Mitarbeiter zu erkennen und Wege zu finden, wie Bedürfnisse befriedigt oder unbefriedigte Bedürfnisse durch Anreize kompensiert werden können.

Daneben sollten gruppendynamische Prozesse so beeinflußt werden, daß die Mitarbeiter sich gegenseitig von den Vorteilen der Allianz überzeugen können und sich nicht in ihrer Ablehnung bestärken. Dazu scheint es besonders wichtig, die Meinungsführer für die Allianz einzunehmen.

Das Management muß dafür sorgen, daß alle Mitarbeiter diesen Reorganisationsprozeß aktiv mittragen, da der Erfolg der Allianz entscheidend vom Engagement der Mitarbeiter abhängt. Generell läßt sich die Motivation der Mitarbeiter am ehesten erreichen, wenn ihnen die Allianz nicht "verordnet" wird. Wenn die Mitarbeiter selbst maßgeblich an der Planung und Gestaltung der Allianz mitwirken können, stehen die Chancen für ihre Akzeptanz am höchsten. Eine Möglichkeit dazu ist der Vorschlag von Bell (1990), Mitarbeiter während der Vertragsverhandlungen frühzeitig die Details mit den Mitarbeitern der Partner festlegen zu lassen.

Die Probleme dieses Vorschlags und weitere, vor allem geschäftspolitische Faktoren, sprechen jedoch dagegen, die Mitarbeiter schon so früh einzubeziehen. Meist sollen erst die Verhandlungen mit den potentiellen Partnern erfolgreich beendet werden, bevor das Projekt der Allianz konkretisiert und den Mitarbeitern vorgestellt werden kann. Eine frühzeitige Offenbarung der Pläne würde im Falle des Scheiterns oder gravierender Änderungen Irritationen bei den Mitarbeitern auslösen und die Gefahr erhöhen, daß Informationen zu früh an die Öffentlichkeit dringen.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> vgl. Lorange/Roos (1991), S.27

<sup>2</sup> vgl. Lorange/Roos (1991), S.28

<sup>3</sup> vgl. Linn (1989), S.214

<sup>4</sup> Lorange/Roos (1991, S.28) nennen Insider-Trading als weiteren Grund dafür, Allianzen bis zum Vertragsabschluß im kleinen Kreis zu planen.

Das höhere Bedrohungspotential, das von Allianzen als vollendeten Tatsachen ausgeht, dürfte jedoch Bells Vorschlag nach wie vor zu einer ernsthaften Alternative machen. Daher muß im Einzelfall nach Auswegen gesucht werden, die beide Notwendigkeiten - spätes Bekanntwerden und frühzeitige Einbindung der Mitarbeiter - miteinander in Einklang bringen. In manchen Fällen wären zum Beispiel vom Top-Management der Partner ausgehandelte Absichtserklärungen denkbar, die eine strategische Allianz für den Fall vorsehen, daß es den Mitarbeitern gelingt, eine aussichtsreiche Organisationsform dafür zu entwickeln. Dazu wären jedoch neben ergänzenden Anreizen für eine erfolgreiche Kooperation eine hohe Bereitschaft zur Delegation von Seiten des Managements notwendig.

Ein klares und zielstrebiges Vorgehen der Projektleitung kann Widerstände ebenfalls abbauen, indem es Irritationen und damit auch Ängste vermindert. Dennoch werden sich Unbehagen und Konflikte selten ganz eliminieren lassen. Es gilt daher auch zu analysieren, wie Mitarbeiter die wahrgenommene Bedrohung verarbeiten und welche Formen des Widerstandes ihnen möglich sind.<sup>1</sup> Die Antizipation und feinfühliges Handhabung entstehender Konflikte durch die Projektleitung erlaubt unter Umständen eine erfolgreiche Umsetzung trotz Widerstandes.<sup>2</sup> Falls jedoch trotz aller Maßnahmen die wahrgenommene Bedrohung erheblich bleibt und daher fehlende Bereitschaft und dauerhafter Widerstand zu befürchten sind, muß eine Änderung des Allianzkonzepts erwogen werden.

### 3.4.2 Die Harmonisierung der Vorstellungen und Systeme

Die Probleme bei der Partnerschaft zweier bisher selbständiger Unternehmen sind bekannt. Verschiedenartige Organisationsstrukturen, Unternehmenskulturen, Zeitverständnisse<sup>3</sup>, Geschäftspraktiken und Interessen müssen aufeinander abgestimmt werden. Abstimmungsprobleme entstehen auch durch zwischenmenschliche Verständnisschwierigkeiten und Antipathien. Bei internationalen Allianzen kommen noch zusätzlich kulturbedingte Unterschiede und Sprachprobleme hinzu.

Die Unterschiede können nur nach und nach überbrückt werden, Vertrauen und Verständnis für anderes Verhalten und andere Werte kann sich nur langsam entwickeln. Zeit und Geduld sind daher eine wichtige Grundlage für einen erfolgreichen Anpassungsprozeß.<sup>4</sup> Das bedeutet auch, daß von der Allianz keine schnell-

---

<sup>1</sup> vgl. Linn (1989), S.214

<sup>2</sup> Bei der Akzeptanz von Allianzen und dem daraus resultierenden Widerstand gibt es offensichtlich auch kulturelle Unterschiede. In einer Untersuchung japanischer und amerikanischer Unternehmen von Lorange/Reos (1990, S.40), stellten nur wenige ("few") Mitarbeiter amerikanischer Firmen die Richtigkeit der strategischen Allianz in Frage, während in den japanischen Firmen meist einige ("some") Mitarbeiter an der Richtigkeit der Allianz zweifelten.

<sup>3</sup> Zur Beschreibung der Auswirkungen verschiedener Zeitperspektiven, -wahrnehmungen und -systeme der Partner vgl. Ganitsky/Watzke (1990, S.38).

<sup>4</sup> vgl. Cascio/Serapio (1991), S.68

len Erfolge erwartet werden dürfen.<sup>1</sup>

Allianzen gehen oft weniger intensive Formen der Zusammenarbeit voraus, in denen man sich bereits mit den Methoden des Partners, seinen Stärken und Schwächen vertraut macht.<sup>2</sup> Dennoch bedarf die enge Verzahnung der beiden Organisationen weiterer Vorbereitung. Gemeinsame Ziele müssen formuliert und die Zuständigkeiten der Partner müssen geklärt werden. Außerdem muß für jeden Bereich festgelegt werden, von welchem Partner die Methoden übernommen werden. Dabei muß auch darauf geachtet werden, wie die neuen Methoden und Strukturen andere, von der Allianz nicht betroffene Bereiche des Unternehmens beeinflussen. So müssen zum Beispiel die Entlohnungsformen und Karrieremöglichkeiten für Allianzmitarbeiter auf diejenigen in den anderen Unternehmensbereichen abgestimmt werden.<sup>3</sup>

Viele der Anpassungsmaßnahmen stellen das Selbstverständnis der Mitarbeiter in Frage. Dies gilt insbesondere dann, wenn ihre bisherige Arbeit oder Arbeitsmethode gegenüber der des Partners als unterlegen eingestuft wird. Die in vielen Bereichen geforderte Umorientierung ist eine Belastung für die betroffenen Mitarbeiter, denn bisherige Annahmen, Einstellungen und Werte müssen zum Teil revidiert werden.<sup>4</sup> Es ist daher notwendig, in Schulungen die eigenen Mitarbeiter auf diese Schwierigkeiten vorzubereiten und ihnen die notwendige Offenheit und Aufgeschlossenheit zu vermitteln.<sup>5</sup>

Die Theorie des Inter-Partner-Lernens macht die besonderen Vorteile solchermaßen aufgeschlossener Mitarbeiter deutlich. Um in der Allianz möglichst hohe Lernerfolge zu erzielen, ist es notwendig, allen Mitarbeitern klar zu machen, daß Lernen eines der großen Ziele der Allianz ist.<sup>6</sup> Um die Mitarbeiter zum Lernen anzusporren, ist es hilfreich, Lernziele zu setzen und Sanktionen bzw. Anreize für ihre Erfüllung zu schaffen. Dies kann eventuell auch dadurch gelingen, daß Lernen als Wert an sich und als Möglichkeit zur Verbesserung der eigenen Position herausgestellt wird. Das Erreichen der Lernziele kann dadurch unterstützt werden, daß immer wieder ein gegenseitiger Informationsaustausch über die Lernerfolge stattfindet, bei dem auch gleichzeitig neue Lernziele erarbeitet werden können.

Die Überbrückung der verschiedenen Unterschiede zwischen den Partnern ist konfliktträchtig. Auch hier können Schulungen helfen, in denen die Mitarbeiter mit den

---

<sup>1</sup> vgl. Anderson (1990), S.29

<sup>2</sup> vgl. Cascio/Serapio (1991), S.68,73 sowie Harrigan in o.V. (1986), S.2

<sup>3</sup> vgl. Cascio/Serapio (1991), S.73f.

<sup>4</sup> vgl. Hamel (1991), S.97

<sup>5</sup> vgl. Cascio/Serapio (1991), S.73

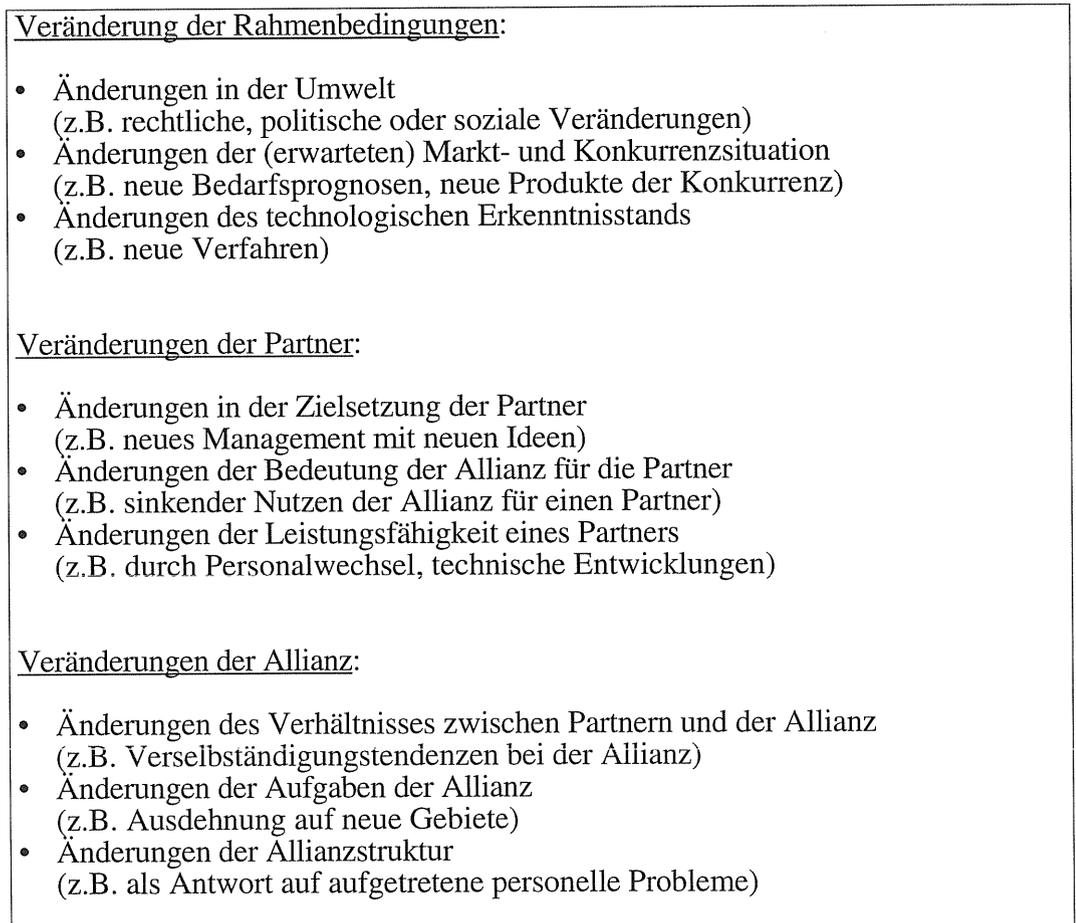
<sup>6</sup> vgl. Hamel/Doz/Prahalad (1989), S.138 und Hamel (1991), S.98

Konflikten, die sie erwarten, bekannt gemacht werden und Möglichkeiten zu ihrer Überwindung lernen.<sup>1</sup> Eine weitere Hilfe ist die Besetzung wichtiger Positionen mit Mitarbeitern, die bereits Erfahrungen mit Allianzen gemacht haben oder den kulturellen Hintergrund des Partners kennen. Sie können Mißverständnisse ausräumen und den Mitarbeitern verdeutlichen, daß es ihrem Unternehmen und der Allianz langfristig nicht dient, wenn sie den Partner und dessen Mitarbeiter überverteilen.

### 3.5 Die Veränderung der strategischen Allianz

#### 3.5.1 Veränderungen und Neuanpassung

Längerfristige Arrangements wie strategische Allianzen sind einer Vielzahl von Veränderungen unterworfen. Umweltveränderungen, Verschiebungen des Gleichgewichts innerhalb der Partnerschaft und die Eigendynamik der Allianz erfordern Reaktionen und Neuorientierungen. Abbildung 4 zeigt die verschiedenen Ursachen für Veränderungen innerhalb der Allianz im Überblick.<sup>2</sup>



**Abbildung 4:** Ursachen für Veränderungen strategischer Allianzen

<sup>1</sup> vgl. Lei/Slocum (1991), S.56

<sup>2</sup> Vgl. dazu die "Change stimuli" von Harrigan/Newman (1990), S.421. Die verschiedenen Ursachen für Veränderungen stehen oft miteinander in Zusammenhang.

Wie bereits gesagt wurde, sind strategische Allianzen permanente Verhandlungsprozesse. Ständige Veränderungen erfordern Reaktionen und Anpassungen. Die Exchange-Theorie zeigt, wie Veränderungen das Verhältnis zwischen den Partnern aus dem Gleichgewicht bringen. Ungleichgewichte werden durch Veränderungen der gegenseitigen Nutzen aus der Allianz ausgelöst und durch Anpassung der Nutzenniveaus wieder in ein neues Gleichgewicht<sup>1</sup> gebracht. Solche dynamischen Anpassungsprozesse sind in institutionalisierten Austauschbeziehungen wie Allianzen jedoch langsamer und aufwendiger. Besonders komplizierte Anpassungsprozesse können sich bei Allianzen ergeben, die eine eigenständige Geschäftseinheit bilden (z.B. Joint Ventures oder Forschungsgemeinschaften) und die wie Profit-Center geführt werden sollen. Nach der Anfangsphase führt die erhöhte Selbständigkeit dieser Allianzen automatisch zu Anpassungsprozessen in ihrem Verhältnis zu ihren Gründern. Dies gilt insbesondere dann, wenn die Tätigkeitsfelder der Allianz sich mit denen ihrer Gründer überlappen.<sup>2</sup>

Die Aufwendigkeit der Verhandlungsprozesse und die Dynamik der Beziehung stellen einen Hauptnachteil von Allianzen gegenüber ihren Alternativen dar. Auch kleine Änderungen in der Geschäftspolitik oder der strategischen Ausrichtung können sich auf das Gleichgewicht zwischen den Partnern auswirken. Die Notwendigkeit zur Abstimmung zwischen den Partnern nimmt in diesem Bereich auch im Laufe der Zeit nicht ab. Da nicht jede Änderung zu neuen Verhandlungen und Verträgen führen kann, bleibt das Vertrauen auf die Fairness des Partners ein entscheidender Faktor in der Allianz.

Im Gegensatz zu der bleibenden Abstimmungsnotwendigkeit sind die Vorteile aus einer Allianz häufig vergänglicher Natur.<sup>3</sup> So ist der Zugang zu Märkten oder Technologien eventuell nach längerer Zeit auch ohne den Partner möglich. Nach Granovetter (1973) steht zu vermuten, daß die Beiträge des Partners im Laufe der Zeit an Attraktivität verlieren.<sup>4</sup> Auch andere Untersuchungsergebnisse<sup>5</sup> legen nahe, daß die Interessen der Partner meist mit der Zeit immer schlechter miteinander in Einklang zu bringen sind. Daher haben viele Allianzen eine Tendenz zur Auflösung oder Beendigung durch Akquisition.<sup>6</sup> Eine Schwierigkeit dabei ist je-

---

<sup>1</sup> Gleichgewicht heißt in diesem Zusammenhang nicht, daß die Nutzenniveaus gleich hoch oder daß das Anreiz-Beitrags-Verhältnis bei den Partnern gleich sein muß. Für ein vorläufiges Gleichgewicht reicht aus, wenn das Aufteilungsverhältnis zwischen den Partnern für alle akzeptabel ist (vgl. dazu Doz/Shuen, 1988, S.6).

<sup>2</sup> vgl. Lorange/Probst (1987), S.74f.

<sup>3</sup> vgl. Doz/Shuen (1988), S.10

<sup>4</sup> Granovetters (1973) Kernthese besagt, daß der erwartete Nutzen einer Beziehung häufig mit der Zeit abnimmt und daß deshalb neue noch "schwache Verbindungen" höheren Nutzen versprechen.

<sup>5</sup> vgl. u.a. Reynolds (1984)

<sup>6</sup> Allianzen haben - in den Worten von Young/Bradford (1977, S.8) - "eingebaute Selbstzerstörungseigenschaften" (vgl. auch Gomes-Casseres, 1987, S.101 und Reynolds, 1984, S.23 und 28). Wie Gomes-Casseres (1987) und Murphy (1987, S.30) feststellen, ist diese Instabilität nicht unbedingt ein Problem. Wenn die Funktion erfüllt ist, die die Allianz hatte, war sie trotz allem erfolgreich.

doch, daß Allianzen kaum für beide Partner gleichmäßig an Bedeutung verlieren. Das Ungleichgewicht, daß sich dadurch ergibt, führt zu aufwendigen Struktur- und Vertragsanpassungen.

Weniger häufig scheint der Fall einer Allianz, die für die Partner an Bedeutung gewinnt. Meist handelt es sich dabei um vertikale Arrangements (z.B. sogenannte Wertschöpfungspartnerschaften), in denen die Partner sich so stark aneinander orientiert haben, daß auch bei Umweltveränderungen ein Umbau der Allianz vorteilhafter als ihre Auflösung ist.<sup>1</sup> Es gibt jedoch auch Beispiele dafür, daß Allianzvorteile langfristig Bestand hatten.

Z.B. besteht der Vertrag über industrielle Zusammenarbeit in den Bereichen Beleuchtung und Elektronische Komponenten zwischen Philips und Matsushita bereits seit 1952. Das gemeinsame Joint Venture, die "Matsushita Electronics Corporation" mit Sitz in Japan, wurde 1967, 1977 und 1987 jeweils um zehn Jahre verlängert. Die Vorteile aus dieser Partnerschaft haben sich für Philips zwar etwas verschoben, aber nicht grundlegend geändert.

Die Veränderungen der Positionen innerhalb der Allianz betreffen vor allem die Machtdimension des Verhältnisses, die vom Ressourcenabhängigkeitsansatz beleuchtet wird. Die Abhängigkeit der Partner voneinander könnte bereits zur Bildung der Allianz geführt haben, spätestens entsteht sie aber, nachdem sich die Partner in der Allianz aufeinander ausgerichtet haben. Die Abhängigkeit eines Unternehmens von der Allianz wird durch die Bedeutung ihrer Ergebnisse für das Unternehmen bestimmt. Daraus ergibt sich, daß das Unternehmen, für dessen Position die Allianz weniger entscheidend ist, gegenüber dem Partner mehr Macht ausüben kann.<sup>2</sup> Die größere Macht kann dazu genutzt werden, sich in der Allianz Vorteile zu sichern. Die Machtverhältnisse werden neben anderen Faktoren wie Verhandlungsgeschick die Aufteilung der Beiträge und Ergebnisse maßgeblich beeinflussen.<sup>3</sup>

### 3.5.2 Veränderungs- und Abhängigkeitsmanagement

Ein Unternehmen kann versuchen, seine Position innerhalb der Allianz langfristig zu festigen oder zu verbessern. Die Ansatzpunkte dazu liefert der Macht-Abhängigkeitsansatz<sup>4</sup>:

(1) Das Unternehmen kann die Bedeutung der Allianz für sich reduzieren und

<sup>1</sup> Eine Konstellation, die trotz abnehmender Bedeutung für die Partner ebenfalls stabil sein kann, sind Joint Ventures, die sich weitgehend verselbständigt haben und von ihren Gründern zunehmend als Kapitalanlage statt als strategisches Instrument angesehen werden. Solche Allianzen können auf Umweltveränderungen selbst reagieren, ohne auf einen in einem Verhandlungsprozeß zwischen den Gründern erzielten Kompromiß angewiesen zu sein.

<sup>2</sup> vgl. z.B. Harrigan (1984), S.10

<sup>3</sup> Daher ist auch die oft erhobene Forderung nach einem Anreiz-Beitragsgleichgewicht zwischen den Partnern (vgl. z.B. Backhaus/Piltz, 1990, S.9) nicht einsichtig, da sie Machtgesichtspunkte unberücksichtigt läßt. Ein gleicher relativer Nutzen aus der Partnerschaft ist nicht notwendig, solange der absolute Nutzen (im Vergleich mit den zur Verfügung stehenden Alternativen) positiv ist.

<sup>4</sup> vgl. Heide/John (1988), S.23 und Hallén/Johanson/Seyed-Mohmed (1991), S.31, sowie grundlegend Emerson (1962)

damit seine Abhängigkeit vom Partner verringern. Möglichkeiten dafür sind das Erschließen von Alternativen, die die gleichen Funktionen erfüllen oder die Verringerung des eigenen Bedarfs für die Ergebnisse der Allianz.

Die Theorie des Inter-Partner-Lernens zeigt zum Beispiel auf, wie die Bedeutung der Allianz für das Unternehmen reduziert werden kann. Wenn die eigenen Mitarbeiter die Fähigkeiten des Partners erwerben, die in der Allianz bisher benötigt wurden, stärkt dies die Position des Unternehmens innerhalb der Allianz.<sup>1</sup>

(2) Das Unternehmen kann die Bedeutung der Allianz für den Partner und damit die Abhängigkeit des Partners erhöhen. Möglichkeiten dafür sind die Verringerung von Alternativen zur Allianz für den Partner und die Steigerung des Bedarfs für die Ergebnisse der Allianz beim Partner.

Die Exchange-Theorie macht deutlich, wie durch eine Ausrichtung auf den Partner und dessen Bedürfnisse der Wert der Allianz gegenüber anderen Alternativen für den Partner steigt.<sup>2</sup> Damit erhöht sich auch seine Abhängigkeit.

Die beiden Ansatzpunkte zeigen, welche grundsätzlichen Richtungen die Partner in einer Allianz einschlagen können. Zum einen können die Unternehmen danach trachten, sich aus der eigenen Abhängigkeit von der Allianz zu befreien und sie damit letztlich überflüssig machen. Zum anderen können die Unternehmen versuchen, den gegenseitigen Nutzen durch die Allianz immer weiter zu erhöhen und sie dadurch zu stabilisieren.

Beides ist jedoch nur ohne Probleme möglich, wenn alle beteiligten Unternehmen die gleiche Richtung einschlagen. Wenn ein Unternehmen die Bedeutung der Allianz verringern möchte, während der Partner versucht, sie zu erhöhen, kann sich nur einer der beiden durchsetzen. Darüber hinaus kann der Partner, der seine Abhängigkeit von der Allianz schneller reduzieren kann, in Neuverhandlungen immer höhere Vergütungen für den Fortbestand der Allianz erhalten. Dies kann, wie die Theorie des Inter-Partner-Lernens zeigt, zu existentiellen Problemen für den langsameren Partner führen.

Unternehmen, die an der Aufrechterhaltung einer Beziehung interessiert sind und befürchten, daß der Partner die Beziehung im Laufe der Zeit abbrechen wird, müssen daher versuchen, die Austrittsbarrieren des Partners aus der Beziehung zu erhöhen. Verträge sind zur Bindung eines Partners wenig geeignet.<sup>3</sup> In komplexen und langfristigen Beziehungen spielen Verträge nur noch eine geringe Rolle, weil

---

<sup>1</sup> vgl. Doz/Shuen (1988), S.9f.

<sup>2</sup> vgl. z.B. Hallén/Johanson/Seyed-Mohamed (1991), S.31

<sup>3</sup> Daß formale Verträge in Beziehungen keine entscheidende Rolle spielen, ist eine der Kernthesen Macneils (1985), der für dauerhaftere Bindungen daher "relationale" Verträge vorschlägt, in denen das gewachsene gegenseitige Verständnis und Vertrauen die entscheidende Bindung darstellt.

(1) sie nicht alle Eventualitäten berücksichtigen können,<sup>1</sup> weil (2) sie nicht permanent verändert werden können, weil (3) die gerichtliche Ahndung von Vertragsverletzungen schwierig, teuer und langsam ist und weil (4) das aktive Engagement der Partnerorganisation nicht gewährleistet ist.

Dagegen haben Exchange-Theorie und Macht-Abhängigkeitsansatz Wege dafür vorgezeichnet, wie Austrittsbarrieren für Partner aussehen müssen. Zum einen muß der Nutzen der eigenen Beiträge für den Partner erhalten oder erhöht werden (z.B. durch Aufrechterhalten des Lernvorsprungs). Zum anderen muß ein möglicher Partnerwechsel für ihn so unattraktiv wie möglich gemacht werden<sup>2</sup> (z.B. durch hohe "switching costs" im Falle eines Wechsels).

### 3.6 Die Beendigung der strategischen Allianz

Empirische Untersuchungen lassen vermuten, daß die Lebensdauer strategischer Allianzen in der Regel relativ kurz ist.<sup>3</sup> In der Literatur wird in bezug auf die frühe Beendigung vieler strategischer Allianzen oft von einem hohen Scheiterrisiko gesprochen.<sup>4</sup> Eine Beendigung der Allianz ist jedoch nicht notwendigerweise ein Zeichen des Scheiterns.<sup>5</sup> Zwar müßte nach der Anreiz-Beitragstheorie eine strategische Allianz dann beendet werden, wenn der Nutzen aus der Allianz für einen Partner geringer wird als der Wert seiner Beiträge. Diese Annahme ist jedoch ziemlich unrealistisch. Unternehmen beenden strategische Allianzen auch bei positivem Anreiz-Beitragssaldo, zum Beispiel

- weil bereits von Anfang an eine Umwandlung in eine andere Organisationsform vorgesehen war (z.B. bei "Fade-out"-Joint Ventures),
- weil sich die strategische Ausrichtung des Unternehmens geändert hat,
- weil andere Formen der Zusammenarbeit mit dem Partner günstiger scheinen,
- weil ein Partner die Aufgaben der Allianz ganz übernimmt, zum Beispiel um zu expandieren oder die Tätigkeitsfelder der Allianz auszuweiten.

Letzteres stimmt mit der investitionstheoretischen Sicht von strategischen Allianzen als Option überein. Die Beendigung der Allianz durch *Übernahme* kann als das Ausüben der Option angesehen werden. Allianzen sind dann ein Übergangsstadium beim Aufbau neuer Organisationsstrukturen.<sup>6</sup> Wenn die Allianz erfolg-

---

<sup>1</sup> vgl. z.B. Anderson/Weitz (1991), S.26

<sup>2</sup> vgl. Heide/John (1988), S.23-25

<sup>3</sup> Harrigans Untersuchung ergab für eine Stichprobe von 895 strategischen Allianzen eine durchschnittliche Lebensdauer von 3,5 Jahren. 86% der Joint Ventures bestanden weniger als 10 Jahre und nur 42% der Joint Ventures länger als 4 Jahre (vgl. Harrigan, 1988, S.55).

<sup>4</sup> vgl. u.a. Levine/Byrne (1986), Taucher (1988)

<sup>5</sup> vgl. Gomes-Casseres (1987), S.97

<sup>6</sup> vgl. Parkhe (1991), S.4

reich war, dann realisiert der verkaufende Partner Kapitalgewinne oder trennt sich von einer für ihn unvorteilhaften Investition, während der übernehmende Partner seine Vorstellungen nun allein verwirklichen möchte.

Selbst die **Auflösung** einer strategischen Allianz ist nicht notwendigerweise ein Zeichen für Mißerfolg. Allianzen können auch aufgelöst werden, weil ihr Zweck erreicht ist. Wenn Allianzen für Unternehmen dazu dienen, Fähigkeiten zu erwerben oder Zugang zu Märkten und Ressourcen zu erhalten, dann verlieren sie ihren ursprünglichen Sinn, sobald die Fähigkeiten erreicht oder der Zugang erworben ist.<sup>1</sup> Falls die Allianz die Form einer selbständigen Geschäftseinheit hatte, werden die Partner diese allerdings nicht liquidieren, sondern entweder entflechten oder - in den meisten Fällen - als Ganzes übernehmen oder verkaufen.<sup>2</sup>

Der vorige Abschnitt hat gezeigt, daß auch die innere Dynamik von Allianzen die Stabilität des Arrangements auf die Dauer in Frage stellt. Hohe Beendigungsraten<sup>3</sup> sind daher auch aus diesem Grund zu erwarten. Strategische Allianzen werden deshalb allgemein eher als vorübergehendes Arrangement statt als geeignetes Mittel zur dauerhaften Arbeitsteilung angesehen.<sup>4</sup>

Trotz dieser Begründungen darf Mißerfolg als Grund für die kurze durchschnittliche Lebensdauer von Allianzen nicht übersehen werden. Empirische Studien<sup>5</sup> zeigen, daß sich in vielen Fällen die Erwartungen nicht erfüllen. Mögliche Gründe dafür sind die unter 3.2.3 beschriebenen Probleme und die unter 3.2.4 beschriebene Inkompatibilität. Ein Hauptgrund dürfte außerdem in der von Beginn an falschen Einschätzung der Vorteile und Chancen (vgl. 3.2.2) durch die Allianzen liegen.<sup>6</sup>

Gerade diese falschen Einschätzungen können jedoch mit ein Grund für den Vorzug der strategischen Allianz gegenüber möglichen Alternativen sein. In Bereichen, wo diese Einschätzungen besonders schwierig sind, sind strategische Allianzen als Optionen eine Möglichkeit zur Risikoreduktion. Daher werden sie in risikoreichen Feldern auch eher eingesetzt<sup>7</sup>, womit ein höheres Scheiterrisiko verbunden ist.

---

<sup>1</sup> vgl. z.B. Hamel (1991), S.99 und Gomes-Casseres (1987), S.98

<sup>2</sup> Untersuchungen im Rahmen des "Harvard Multinational Enterprise Project" zeigen, daß die Liquidationsraten von Joint Ventures sogar niedriger sind als die Liquidationsraten anderer Neugründungen großer Unternehmen (vgl. Gomes-Casseres, 1987, S.98).

<sup>3</sup> vgl. die Ergebnisse der Untersuchungen bei Joint Ventures von Killing (1982, 1983), Reynolds (1984) und Kogut (1988b), die jedoch ohne Angabe der Lebensdauer der Joint Ventures keine besonders hohe Aussagekraft haben.

<sup>4</sup> vgl. Roehl/Truitt (1987, S.94), Gomes-Casseres (1987, S.101), Hamel (1991, S.99)

<sup>5</sup> vgl. u.a. Janger (1980) und Killing (1983), in deren Untersuchungen 37% bzw. 36% der Joint Ventures als unbefriedigend eingestuft wurden und die in Levine/ Byrne (1986) zitierten Studien von Coopers & Lybrand und McKinsey.

<sup>6</sup> vgl. Gomes-Casseres (1987, S.99) und Harrigans (in o.V. 1986, S.3) Zusammenstellung der Gründe für das Scheitern von Joint Ventures.

<sup>7</sup> vgl. die Studien im risikoreichen Feld der Biotechnologie (Teece/Pisano/Shan, 1988, Shan 1989 u.a.)

### 3.7 Informationsmanagement und Steuerungsinstrumente in strategischen Allianzen

Bei der Betrachtung der einzelnen Allianz-Phasen ist deutlich geworden, daß das Informationsmanagement und die Steuerung der Allianz in den verschiedenen Phasen und auf verschiedenen Ebenen besondere Probleme aufwerfen. In diesem Abschnitt werden daher die Implikationen für diese Gebiete gesondert zusammengetragen und im Überblick dargestellt.

#### 3.7.1 Informationsmanagement

Das Informationsmanagement in strategischen Allianzen steht vor vier besonderen Aufgaben. **Erstens** muß die Koordination zwischen den betroffenen Einheiten und Ebenen der Partner durch geregelten und ungeregelten Informationsaustausch so reibungslos wie möglich gemacht werden. **Zweitens** muß durch geeignete Informationssysteme opportunistisches Verhalten beider Seiten frühzeitig entdeckt und verhindert werden können. **Drittens** muß sichergestellt werden, daß bestimmte wertvolle Informationen innerhalb des Unternehmens nicht durch die Allianz an den Partner und durch diesen an Dritte weitergegeben werden. Und **viertens** müssen die eigenen Lernerfolge aus der Allianz gesammelt und allen Mitarbeitern zugänglich gemacht werden.

Die strategische Allianz erfordert vor allem schnelle, kostengünstige und flexible Kommunikationswege. Durch die Entwicklung der Informationstechnologie in den letzten 15 Jahren wird eine Erfüllung dieser Anforderungen immer leichter. Die Übermittlung von Informationen wird immer schneller, die Informationskosten sinken immer weiter, und der Umgang mit Information wird immer flexibler.<sup>1</sup> Viele Allianzen - wie Just-in-Time-Systeme oder Informationspartnerschaften<sup>2</sup> - sind durch die neusten technologischen Entwicklungen erst möglich geworden.<sup>3</sup> Da die Bedeutung der technischen Koordinationsprobleme geringer wird,<sup>4</sup> lassen sich Koordinationsschwierigkeiten heute häufig auf zwischenmenschliche Probleme und ungünstige Organisationsstrukturen zurückführen.

Wichtig sind daher klare Vereinbarungen über die benötigten Informationen und die Klärung von Zuständigkeiten im Informationsfluß. Für die Gründungsphase ist ein Team, das die Informationssysteme für die Allianz festlegt und - wenn nötig -

---

<sup>1</sup> Diese technische Entwicklung hat wohl entscheidend zu dem starken Anstieg strategischer Allianzen in den 80er Jahren beigetragen.

<sup>2</sup> vgl. Konsynski/MacFarlan (1990)

<sup>3</sup> vgl. Clemons/Row (1991), S.18-21

<sup>4</sup> vgl. z.B. Clemons/Row (1991), S.20. Das einzige technische Problem, das bei Allianzen nicht an Bedeutung verloren hat, ist die Systemkompatibilität in der Datenverarbeitung (Hard- und Software). Eine zunehmende Verbreitung allgemeiner Standards würde auch dieses Problem reduzieren.

auch implementiert, unumgänglich. Eine zentrale Anforderung an die Systeme ist Flexibilität. Die zu erwartenden häufigen Anpassungen in der Allianz sollten auch systemtechnisch möglich sein. Es bietet sich an, aus dem Team für den Aufbau der Systeme auch die für die Anpassung zuständigen Mitarbeiter zu wählen.

Die Agency-Theorie weist den Informationssystemen bei der Verminderung der Informationsasymmetrie und damit der Opportunismusgefahr eine zentrale Rolle zu. Demnach werden die Möglichkeiten für Opportunismus durch bessere Informationssysteme geringer, weil die Unternehmen qualitativ und quantitativ besser über das Verhalten der Partner informiert sind. Zudem werden die Auswirkungen von Opportunismus dadurch weniger gravierend, daß moderne Informationssysteme in vielen Fällen eine enge Koordination von Aktivitäten ohne größere allianzspezifische Investitionen ermöglichen.<sup>1</sup>

Um den unkontrollierten Know-how-Abfluß durch die Allianz zu verhindern, müssen zunächst die kritischen Wissensbereiche des Unternehmens identifiziert werden. Die Bestimmung der für die Partner notwendigen Informationen und ihre Trennung von den kritischen Bereichen läßt sich jedoch selten sauber durchführen. Alle Mitarbeiter müssen dabei einbezogen werden. Es muß jedem Mitarbeiter klar sein, welche Informationen weitergegeben werden dürfen und welche nicht. Um dies festzulegen und zu entscheiden, haben einige Unternehmen bereits zentrale Kontrollstellen eingerichtet. Bei manchen Unternehmen bekommen die Partner nur durch diese zentralen Kontrollstellen Zugang zu Informationen oder Unterstützung durch die Abteilungen des Unternehmens.<sup>2</sup> Da dies nicht nur für den Partner, sondern auch für die eigenen Mitarbeiter zum Teil erhebliche Unbequemlichkeiten und Verzögerungen mit sich bringt, ist das Verantwortungsbewußtsein der Mitarbeiter besonders wichtig. Dazu gehören klare unmißverständliche Instruktionen, die laufend aktualisiert werden müssen.<sup>3</sup>

Für die Sammlung, Aufbereitung und Weitergabe der Lernerfolge aus der Allianz sollten ebenfalls Zuständige benannt werden. Dafür genügt es nicht, passiv Informationen der Mitarbeiter entgegenzunehmen. Stattdessen sollten Lernziele ausgegeben werden, die nach einem gewissen Zeitpunkt abgefragt und anschließend aktualisiert werden. Durch Zusammentragen von Informationen aus verschiedenen Bereichen läßt sich die Lerngeschwindigkeit steigern. Bei der Gestaltung dieser Aufgabe ist jedoch Fingerspitzengefühl notwendig, da ein "Spionageverhalten" vom Partner relativ schnell erkannt werden kann und zum Vertrauensverlust führt. Der Grat zwischen erlaubten, noch tolerierbaren und nicht mehr tolerierbaren Lern-

---

<sup>1</sup> vgl. Clemons/Row (1991), S.20

<sup>2</sup> vgl. z.B. Hamel (1991), S.95 und Hamel/Doz/Prahalad (1989), S.136-138

<sup>3</sup> vgl. Hamel/Doz/Prahalad (1991), S.134

anstrengungen ist schmal.

### 3.7.2 Anforderungen an die Steuerungsinstrumente

Nach Geringer/Hebert (1989, S.241) können Unternehmen Entscheidungen in der Allianz auf drei grundsätzliche Arten beeinflussen:

- kontext-orientiert (Steuerung über informale, kulturelle Faktoren),
- inhalts-orientiert (Steuerung anhand formaler Kriterien) und
- prozeß-orientiert (Steuerung durch aktive Teilnahme).

Alle drei Arten werfen Probleme auf. Eine kontext-orientierte Steuerung wird erst möglich, wenn sich ein gemeinsamer Kontext entwickelt hat. Die inhalts-orientierte Steuerung wird durch die angesprochenen Bewertungsprobleme behindert. Und bei der in arbeitsteilig organisierten Allianzen ohnehin nur begrenzt möglichen prozeß-orientierten Steuerung kommt es zu den bereits dargestellten Abstimmungsproblemen und Zielkonflikten. Die Gewichtung der Steuerungsarten innerhalb des Steuerungssystems hängt von der Funktion der Allianz ab.

Die Hauptaufgaben von Steuerungssystemen bestehen nach Wiedmann/Kreutzer (1989, S.69) in der Handhabung organisatorischer Probleme und dem Controlling mit entsprechenden Anreiz- und Sanktionssystemen. Sowohl auf die speziellen organisatorischen Probleme als auch auf Anreize und die das Controlling (und damit Sanktionen) erschwerenden Bewertungsprobleme in Allianzen wurde bereits eingegangen.<sup>1</sup>

Dennoch sollen hier noch einmal das allgemeine Controlling-Dilemma und seine Implikationen für die Kontrolle und Steuerung von Allianzen dargestellt werden, das die Agency-Theorie beschreibt. Bei den Anreiz- und Sanktionssystemen in Allianzen kann in den meisten Fällen zwischen ergebnisorientierten und verhaltensorientierten Arrangements gewählt werden.

Wenn Vergütungen oder Sanktionen für einen Partner an bestimmte Ergebnisse gebunden werden, besteht die Gefahr, daß dem Partner externe Einflüsse zugerechnet werden, was für den Partner ein hohes Risiko bedeutet. Besonders in den risikoreichen, schwer abschätzbaren Feldern, in denen Allianzen oft operieren, erscheinen Sanktionen auf der Basis konkreter Ergebnisse willkürlich. Da der Partner im Falle eines geringen Erfolges seiner Beiträge in der Allianz über den Allianzaufschlag ohnehin schon selbst getroffen wird, würde er im Falle von Sanktionen doppelt bestraft. Vor allen Dingen lassen sich, wie bereits angesprochen, Ergeb-

---

<sup>1</sup> vgl. Geringer/Hebert (1989) für eine ausführliche Darstellung der Kontroll- und Steuerungsmöglichkeiten in Joint Ventures

nisse oder Beiträge in Allianzen nur schlecht quantifizieren oder in ihrer Bedeutung erfassen.<sup>1</sup>

Allianzen werden zum Teil als Ausweg aus diesem Problem angesehen, weil sie im Gegensatz zu den rein ergebnisorientierten Markttransaktionen verhaltensorientierte Arrangements zwischen den Partnern ermöglichen. Die Ergebnisorientierung der Beziehung insgesamt wird dadurch nicht beeinträchtigt. Die Allianz muß immer noch gute Ergebnisse für die Partner bringen, sonst würde sie sich nicht lohnen. Zwischen den einzelnen Partnern erlaubt die Allianz jedoch eine Aufschiebung dieser Sanktionen. Allianzen sind in der Regel zunächst Investitionen, die sich nicht in Ergebnissen niederschlagen. Allianzen sind daher außerdem Investitionen in das Verhalten des Partners und damit Ausdruck des Vertrauens in dessen nicht-opportunistische Bemühungen.

Dies schließt eine Ergebniskontrolle jedoch nicht aus. Im Gegenteil, Ergebniskontrollen sind gerade in Allianzen notwendig, um den Bedarf für Kursänderungen frühzeitig zu bestimmen, Unterschiede in den Zielsetzungen und Ursachen für Zielabweichungen zu erkennen. Ähnlich wie bei der Überprüfung anderer langfristiger Investitionen des Unternehmens und im Gegensatz zu oft angewandten Methoden<sup>2</sup> sollten die Kontrollsysteme jedoch

- mehr auf das Verhalten des Partners und nicht nur auf dessen Beiträge und Ergebnisse ausgerichtet werden,
- langfristige Zielsetzungen und vorhandenes Potential mehr berücksichtigen,
- nicht allein auf quantitative Daten und formale Verfahren gestützt werden.<sup>3</sup>

#### 4. RESÜMEE

In der vorliegenden Untersuchung wurden zunächst strategische Allianzen anhand ihrer besonderen Merkmale definiert und von anderen möglichen Formen der Zusammenarbeit abgegrenzt. Aufbauend auf dieser Definition wurde dann das Management strategischer Allianzen möglichst allgemeingültig beschrieben.

Die Analyse des Managements strategischer Allianzen erfolgte im Rahmen eines Phasenkonzeptes (ähnlich dem des Projektlebenszyklus). Zu den einzelnen Phasen des Konzeptes gehören die **Planung, Verhandlung, Implementierung, Veränderung** und **Beendigung** der strategischen Allianz. Diese Phasen werden

---

<sup>1</sup> vgl. Anderson (1990), S.25

<sup>2</sup> vgl. Anderson (1990), S.29

<sup>3</sup> vgl. Anderson (1990), S.29

durch ein Informationsmanagement und mit Hilfe ausgewählter Kontrollinstrumente gesteuert. Zur Erläuterung der Prozesse in den einzelnen Phasen wurden verschiedene theoretische Konzepte herangezogen. Hierzu zählten u.a. die **Spieltheorie**, die **Anreiz-Beitragstheorie**, der **Ressourcenabhängigkeitsansatz**, der **Transaktionskostenansatz** und **Investitionstheorien**. Jedes dieser theoretischen Konzepte ist in der Lage, bestimmte Phänomene in den einzelnen Phasen zu erklären, nicht jedoch die Prozesse in der strategischen Allianz insgesamt. Illustriert wurden die theoretischen Abhandlungen durch Beispiele aus der Unternehmenspraxis.

**LITERATURVERZEICHNIS**

- Aaker, David A. (1988):** Strategic Market Management, 2.Aufl., New York 1988
- Anderson, Erin (1988):** Assessing the Performance of a Joint Venture, Working Paper No. 88-14, Reginald H. Jones Center, Wharton School, University of Pennsylvania, Philadelphia 1988
- Anderson, Erin (1990):** Two Firms, One Frontier: On Assessing Joint Venture Performance, in: Sloan Management Review, Vol.31, Winter 1990, S.19-30
- Anderson, James C./ Narus, James A. (1991):** Partnering as a Focused Market Strategy, in: California Management Review, Vol.33, Spring 1991, S.95-113
- Anderson, Erin/ Weitz, Barton (1991):** The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels, Working Paper No.91-114, Marketing Science Institute, Cambridge/ Mass. 1991
- Axelrod, Robert (1984):** The Evolution of Cooperation, New York 1984
- Backhaus, Klaus (1987):** Die Macht der Allianz, in: absatzwirtschaft, 30.Jg., Nr. 11, 1987, S.122-130
- Backhaus, Klaus (1990):** Investitionsgütermarketing, 2. Aufl., München 1990
- Backhaus, Klaus/ Piltz, Klaus (1990):** Strategische Allianzen - eine neue Form kooperativen Wettbewerbs?, in: Backhaus, Klaus/ Piltz, Klaus (Hrsg.): Strategische Allianzen, Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Sonderheft Nr.27, Düsseldorf - Frankfurt 1990, S.1-10
- Badaracco, Joseph L. Jr. (1991):** The Knowledge Link, 1991
- Barley, S.R./ Freeman, J. (1990):** A Preliminary Analysis of Strategic Alliances in Commercial Biotechnology, Working Paper (Mimeographie), Cornell University, Ithaca

- Bell, Brian (1990):** Two Separate Teams Should Be Set Up to Facilitate Strategic Alliances, in: *Journal of Business Strategy*, Vol.11, November/December 1990, S.63-64
- Berg, Sanford V./ Friedman, Philip (1980):** Causes and Effects of Joint Venture Activity: Knowledge Acquisition vs. Parent Horizontality, in: *Anti-trust Bulletin*, Vol.25, Spring 1980, S.143-168
- Berg, Sanford V./ Duncan, Jerome Jr./ Friedman, Philip (1982):** Joint Strategies and Corporate Innovation, Cambridge/Mass., 1982
- Bleicher, Knut (1989):** Chancen für Europas Zukunft, Führung als internationaler Wettbewerbsfaktor, Kapitel 5: Formierung internationaler strategischer Allianzen, Wiesbaden 1989, S.413-441
- Bleicher, Knut (1990):** Zum Management zwischenbetrieblicher Kooperation: Vom Joint Venture zur strategischen Allianz, in: Bühner, Rolf (Hrsg.): *Führungsorganisation und Technologiemanagement*, Berlin 1990, S.77-89
- Borys, Bryan/ Jemison, David B. (1989):** Hybrid Arrangements as Strategic Alliances: Theoretical Issues in Organizational Combinations, in: *Academy of Management Review*, Vol.14, July 1989, S.234-249
- Bronder, Christoph/ Pritzl, Rudolf (1991):** Leitfaden für strategische Allianzen, in: *Harvard Manager*, 13.Jg., Heft 1, 1991, S.44-53
- Brown, Lee T./ Rugman, Alan M./ Verbeke, Alan (1989):** Japanese Joint Ventures With Western Multinationals: Synthesising the Economic and Cultural Explanations of Failure, in: *Asia Pacific Journal of Management*, Vol.6, No.2, 1989, S.225-242
- Buckley, Peter J. (1985):** New Forms of International Industrial Co-operation, in: Buckley, Peter J./ Casson, Mark (Hrsg.): *The Economic Theory of the Multinational Enterprise*, Houndmills 1985
- Büchs, Matthias J. (1991):** Zwischen Markt und Hierarchie. Kooperationen als alternative Koordinationsform, in: *Joint Ventures: Praxis internationaler Unternehmenskooperationen*, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Ergänzungsheft 1, 1991, S.1-37
- Campbell, Nigel/ Yee, Cheng (1989):** Relationship Management in Equity Joint Ventures in the People's Republic of China: A Preliminary Exploration, Working Paper 178, Manchester Business School, Manchester 1989

- Cartwright, Susan/ Cooper, Gary L. (1989):** Predicting Success in Joint Venture Organisations in Information Technology, in: Journal of General Management, Vol.15, Autumn 1989, S.39-52
- Cascio, Wayne F./ Serapio, Manuel G. (1991):** Human Resource Systems in an International Alliance: The Undoing of a Done Deal, in: Organizational Dynamics, Vol.19, Winter 1991, S.64-82
- Clemons, Eric K./ Row, Michael C. (1991):** Information Technology and Industrial Cooperation, Working Paper No. 91-08, Reginald H. Jones Center, Wharton School, University of Pennsylvania, Philadelphia 1991
- Contractor, Farok J. (1986):** International Business: An Alternative View, in: International Marketing Review, Spring 1986, S.74-85
- Dalmia, Gaurav/ Harrigan, Kathryn Rudie (1991):** Knowledge Workers: The Last Bastion of Competitive Advantage, Manuscript, Columbia University 1991
- Datta, Deepak K. (1988):** International Joint Ventures: A Framework for Analysis, in: Journal of General Management, Vol.14, Winter 1988, S.79-91
- Dekker, Wisse (1986):** Managing a Global Electronics Company in Tomorrow's World, in: Long Range Planning, Vol.19, April 1986, S.31-37
- Devlin, Godfrey/ Bleackley, Mark (1988):** Strategic Alliances - Guidelines for Success, in: Long Range Planning, Vol. 21, No.5, 1988, S.18-23
- Doz, Yves (1988):** Technology Partnerships between Larger and Smaller Firms: Some Critical Issues, in: Contractor, Farok J./ Lorange, Peter (Hrsg.): Cooperative Strategies in International Business, Lexington 1988, S.317-338
- Doz, Yves/ Shuen, Amy (1988):** From Intent to Outcome: A Process Framework for Partnerships, INSEAD Working Paper No. 88/46, Fontainebleau 1988
- Düttmann, Bernhard (1989):** Forschungs- und Entwicklungskooperationen und ihre Auswirkungen auf den Wettbewerb, Bergisch-Gladbach 1989

- Eisenhardt, Kathleen M. (1989):** Agency Theory: An Assessment and Review, in: Academy of Management Review, Vol.14, 1989, No.1, S.57-74
- Emerson, Richard M. (1962):** Power-Dependence Relations, in: American Sociological Review, Vol.27, February 1962, S.31-41
- Endress, Ruth (1991):** Strategie und Taktik der Kooperation, 2. überarbeitete Auflage, Berlin 1991
- Forrest, Janet E. (1989):** The Management of Technological Innovation: Strategic Alliances in the New Biotechnology Industry, Diss., University College, Cardiff/Wales 1989
- Forschungsinstitut für Wirtschaftsverfassung und Wettbewerb (Hrsg., 1988):** Wettbewerbspolitik und Gemeinschaftsunternehmen: Bericht des OECD-Ausschusses für Wettbewerbsrecht und Wettbewerbspolitik, Köln-Berlin-Bonn-München 1988
- Foster, Robin/ Shurmer, Mark (1991):** Joint Ventures in Telecommunications, Special Report, The Economist Intelligence Unit, London 1991
- Franko, Lawrence G. (1989):** Use of Minority and 50-50 Joint Ventures by United States Multinationals During the 1970s: The Interaction of Host Country Policies and Corporate Strategies, in: Journal of International Business Studies, Vol.21, Spring 1989, S.19-40
- Fröhlich, Andreas (1991):** Ost-West Joint Ventures, Baden Baden 1991
- Gahl, Andreas (1989):** Strategische Allianzen, Arbeitspapier Nr. 11 des Betriebswirtschaftlichen Instituts für Anlagen und Systemtechnologien, herausgegeben von Klaus Backhaus, Universität Münster 1989
- Gahl, Andreas (1990):** Die Konzeption der strategischen Allianz im Spannungsfeld zwischen Flexibilität und Funktionalität, in: Backhaus, Klaus/ Piltz, Klaus (Hrsg.): Strategische Allianzen, Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Sonderheft Nr.27, Düsseldorf - Frankfurt 1990, S.35-48
- Galbraith, J. Kenneth (1987):** Anatomie der Macht, Tübingen 1987

- Ganitsky, Joseph/ Watzke, Gerhard E. (1990):** Implications of Different Time Perspectives for Human Resource Management in International Joint Ventures, in: *Management International Review*, Vol.30, Special Issue, 1990, S.37-51
- Gee, Jack (1986):** Risk-averse European Companies Ally to Grow, in: *Electronic Business*, Vol.12, October 15, 1986, S.114-117
- Geringer, J. Michael (1988a):** Joint Venture Partner Selection: Strategies for Developed Countries, New York 1988
- Geringer, J. Michael (1988b):** Selection of Partners for International Joint Ventures, in: *Business Quarterly*, Vol.53, Autumn 1988, S.31-36
- Geringer, J. Michael/ Hebert, Louis (1989):** Control and Performance of International Joint Ventures, in: *Journal of International Business Studies*, Vol.20, Summer 1989, S.235-254
- Goecke, Hermann (1991):** Philips' Strategic Partnerships (Version 2.0, unveröffentlicht), Datenbank, Mannheim 1991
- Gomes-Casseres, Benjamin (1987):** Joint Venture Instability: Is it a Problem?, in: *Columbia Journal of World Business*, Summer 1987, S.97-102
- Gomes-Casseres, Benjamin (1989):** Ownership Structures of Foreign Subsidiaries, in: *Journal of Economic Behavior and Organization*, No.11, S.1-25
- Granovetter, Mark S. (1973):** The Strength of Weak Ties, in: *American Journal of Sociology*, Vol.78, No.6, 1973, S.1360-1380
- Grossack, Irvin/ Heenan, David A. (1986):** Cooperation, Competition, and Antitrust: Two Views, in: *Business Horizons*, Sept.-Oct. 1986, S.24-28
- Haase, Rolf (1990):** Strategische Partnerschaft oder Venture Capital, in: *Management IO*, 59.Jg., Heft 9, 1990, S.72-75
- Haklisch, Carmela S./ Pouletty, Pierre (1986):** Technical Alliances in the Semiconductor Industry, Manuscript, Center for Science and Technology Policy, New York University, New York 1986

- Hall, Richard H./ Clark, John P./ Giordano, Peggy C./ Johnson, Paul V./ Van Roekel, Martha (1977):** Patterns of Interorganizational Relationships, in: *Administrative Science Quarterly*, Vol.22, September 1977, S.457-474
- Hallén, Lars/ Johanson, Jan/ Seyed-Mohamed, Nazeem (1991):** Inter-firm Adaptation in Business Relationships, in: *Journal of Marketing*, Vol.55, April 1991, S.29-37
- Hamel, Gary (1991):** Competition for Competence and Inter-Partner Learning within International Strategic Alliances, in: *Strategic Management Journal*, Vol.12, 1991, S.83-103
- Hamel, Gary/ Doz, Yves L./ Prahalad, C.K. (1989):** Collaborate with Your Competitors - and Win, in: *Harvard Business Review*, Vol.67, Jan-Feb. 1989, S.133-139
- Hamilton, W.F. (1985):** Corporate Strategies for Managing Emerging Technologies, in: *Technology in Society*, Vol.7, S.197-212
- Hansen, Ursula/ Raffée, Hans/ Riemer, Martin/ Segler, Kay (1983):** Kooperation zwischen japanischen und deutschen Unternehmen - eine empirische Studie, Institut für Marketing an der Universität Mannheim, Arbeitspapier Nr.23, 1983
- Harrigan, Kathryn Rudie (1984):** Joint Ventures and Global Strategies, in: *Columbia Journal of World Business*, Summer 1984, S.7-16
- Harrigan, Kathryn Rudie (1986a):** Joint Ventures: Linking for a Leap Forward, in: *Planning Review*, Vol.14, July 1986, S.10-14
- Harrigan, Kathryn Rudie (1986b):** Managing for Joint Venture Success, Lexington/Mass. 1986
- Harrigan, Kathryn Rudie (1987a):** Why Joint Ventures Fail, in: *Euro-Asia Business Review*, Vol. 6, No.3, July 1987, S.20-26
- Harrigan, Kathryn Rudie (1987b):** Strategic Alliances: Form, Autonomy, and Performance, Manuscript prepared for the *Academy of Management Journal*, Columbia University, New York 1987
- Harrigan, Kathryn Rudie (1988):** Strategic Alliances and Partner Asymmetries, in: *Management International Review*, Special Issue Cooperative Strategies in International Business, 1988, S.53-72

- Harrigan, Kathryn Rudie/ Newman, William H. (1990):** Bases of Inter-organization Cooperation: Propensity, Power, Persistence, in: Journal of Management Studies, Vol.27, No.4, July 1990, S.417-434
- Harrison, Jeffrey S. (1987):** Alternatives to Merger - Joint Ventures and Other Strategies, in: Long Range Planning, Vol. 20, No.6, S.78-83
- Heide, Jan B./ John, George (1988):** The Role of Dependence Balancing in Safeguarding Transaction-Specific Assets in Conventional Channels, in: Journal of Marketing, Vol.52, January 1988, S.20-35
- Heide, Jan B./ John, George (1990):** Alliances in Industrial Purchasing: The Determinants of Joint Action, Vol.27, February 1990, S.24-36
- Hermann, Ralf (1989a):** Dynamik strategischer Allianzen: Entstehung und Entwicklung, in: Thexis, 6.Jg., Nr.3, Juni 1989, S.39-41
- Hermann, Ralf (1989b):** Joint Venture Management: Strategien, Strukturen, Systeme und Kulturen, Gießen 1989
- Hills, Stephen M. (1978):** The Search for Joint Venture Partners, in: Academy of Management Proceedings, 1978, S.277-281
- Homans, George C. (1982):** Social Behavior as Exchange, in: American Journal of Sociology, Vol.63, May 1982, S.597-606
- Ihrig, Falk (1991):** Strategische Allianzen, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Heft 1, Januar 1991, S.29-31
- Inotai, András (1991):** Joint Ventures und Auslandskapital, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Februar 1991, S.90-91
- Jagoda, Fritz (1990):** Strategische Allianzen: Wie Sie den richtigen Partner finden, in: Kompetenz, Nr. 9, Mai 1990, S.10-16
- Jain, Subhash C. (1987):** Perspectives on International Strategic Alliances, in: Cavusgil, S. Tamer (Hrsg.): Advances in International Marketing Vol.2, S.103-120
- James, Barrie G. (1985):** Alliance: The New Strategic Focus, in: Long Range Planning, Vol.18, No.3, 1985, S.76-81
- Janger, Allen K. (1980):** Organization of International Joint Ventures, The Conference Board, New York 1980

- Jorde, Thomas M./ Teece, David J. (1989):** Competition and Cooperation: Striking the Right Balance, in: California Management Review, Vol.32, 1989, S.25-37
- Jugel, Stefan (1991):** Ansatzpunkte einer Marketingkonzeption für technologische Innovationen, Stuttgart 1991
- Kapstein, Jonathan (1988):** Enough With the Theory - Where's the Thingamajig [sic]? Reality Sinks in at Philips' World Renowned Research Labs, in: Business Week, March 21, 1988, S.154-158
- Kieser, Alfred/ Kubicek, Herbert (1978):** Organisationstheorien, Band 2, 2. Aufl., Stuttgart u.a. 1978
- Killing, J. Peter (1982):** How to Make a Global Joint Venture Work, in: Harvard Business Review, Vol.60, May-June 1982, S.120-127
- Killing, J. Peter (1983):** Strategies for Joint Venture Success, New York 1983
- Killing, J. Peter (1988):** Understanding Alliances: The Role of Task and Organizational Complexity, in: Contractor, Farok J./ Lorange, Peter (Hrsg.): Cooperative Strategies in International Business, Lexington 1988, S.55-67
- Kogut, Bruce (1988a):** A Study of the Life Cycle of Joint Ventures, in: Management International Review, Special Issue Cooperative Strategies in International Business, 1988, S.39-52
- Kogut, Bruce (1988b):** Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives, in: Strategic Management Journal, Vol. 9, 1988, S.319-332
- Kogut, Bruce/ Rolander, Dag (1984):** Stabilizing Cooperative Ventures: Evidence From the Telecommunications and Auto Industry, Working Paper No. 84-11, Reginald H. Jones Center, Wharton School, University of Pennsylvania, Philadelphia 1984
- Kogut, Bruce/ Shan, Weijan/ Walker, Gordon (1989):** The Structuring of an Industry: Cooperative Arrangements in the Biotechnology Industry, Working Paper No. 89-20, Reginald H. Jones Center, Wharton School, University of Pennsylvania, Philadelphia 1989

- Kogut, Bruce/ Zander, Udo (1990):** The Transferability and Imitability of the Knowledge of the Firm, Working Paper No. 90-15, Reginald H. Jones Center, Wharton School, University of Pennsylvania, Philadelphia 1990
- Kogut, Bruce/ Shan, Weijan/ Walker, Gordon (1991):** The Make or Cooperate Decision in the Context of an Industry Network, Manuscript, Wharton School, University of Pennsylvania, Philadelphia 1991
- Kogut, Bruce/ Walker, Gordon/ Kim, Dong-Jae (1991):** The Role of Large Firms in the Entry of Start-ups: Centrality and Cooperation in the Semiconductor Industry, Working Paper No. 91-02, Reginald H. Jones Center, Wharton School, University of Pennsylvania, Philadelphia 1991
- Konsynski, Benn R./ McFarlan, F. Warren (1990):** Information Partnerships - Shared Data, Shared Scale, in: Harvard Business Review, Vol. 68, September-October 1990
- Kramer, Roderick M. (1989):** When the Going Gets Tough: The Effects of Resource Scarcity on Group Conflict and Cooperation, Research Paper No.1066, Stanford University, Stanford/California 1989
- Larson, Andrea (1991):** Partner Networks: Leveraging External Ties to Improve Entrepreneurial Performance, in: Journal of Business Venturing, No.6, 1991, S.173-188
- Lax, David A./ Sebenius, James K. (1986):** The Manager as Negotiator: Bargaining for Cooperation and Cooperative Gain, New York 1986
- Lei, David/ Slocum, John W. Jr. (1991):** Global Strategic Alliances: Payoffs and Pitfalls, in: Organizational Dynamics, Vol.19, Winter 1991, S.44-62
- Levine, Sol/ White, Paul E. (1961):** Exchange as a Conceptual Framework for the Study of Interorganizational Relationships, in: Administrative Science Quarterly, Vol.5, 1961, S.583-601
- Levine, Jonathan B./ Byrne, John A. (1986):** Corporate Odd Couples, in: Business Week, July 21, 1986, S.100-105
- Lewis, Jordan D. (1990):** Using Alliances to Build Market Power, in: Planning Review, Vol.18, September/October 1990, S.4-9

- Linn, Norbert (1989):** Die Implementierung vertikaler Kooperation, Frankfurt 1989
- Litwak, Eugene/ Rothman, Jack (1970):** Towards the Theory and Practice of Coordination Between Formal Organizations, in: Rosengren, William R./ Lefton, Mark (Hrsg.): Organizations and Clients, Columbus/Ohio 1970, S.137-186
- Lorange, Peter/ Probst, Gilbert J.B. (1987):** Joint Ventures as Self-Organizing System: A Key to Successful Joint Venture Design and Implementation, in: Columbia Journal of World Business, No. 2, 1987, S.71-77
- Lorange, Peter/ Roos, Johan (1990):** Management Approaches to Strategic Alliance Formation of U.S. and Japanese Firms. Impacts from Cross-Cultural vs. Strategic Intent Differences, William H. Wurster Center for International Management Studies, Wharton School, University of Pennsylvania, Philadelphia 1990
- Lorange, Peter/ Roos, Johan (1991):** Why Some Strategic Alliances Succeed and Others Fail, in: The Journal of Business Strategy, Vol.12, January/February 1991, S.25-30
- Lyles, Marjorie A. (1988):** Learning Among Joint Venture Sophisticated Firms, in: Management International Review, Special Issue Cooperative Strategies in International Business 1988, S.85-97
- Lyons, Michael Paul (1991):** Joint Ventures as Strategic Choice - A Literature Review, in: Long Range Planning, Vol.24, No.4, 1991, S.130-144
- McClenahan, John S. (1987):** Alliances for Competitive Advantage, in: Industry Week, Vol.234, No.4, August 24, 1987, S.33-36
- Macharzina, Klaus (1981):** Gemeinschaftsunternehmen in internationaler wettbewerbsrechtlicher und betriebswirtschaftlicher Sicht, in: Pausenberger, Ehrenfried (Hrsg.): Internationales Management. Ansätze und Ergebnisse betriebswirtschaftlicher Forschung, Stuttgart 1981
- Macneil, Ian R. (1985):** Reflections on Relational Contract, in: Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft, 141.Jg., Heft 4, 1985, S.541-546
- Maitland, Ian/ Bryson, John/ Van de Ven, Andrew H. (1985):** Sociologists, Economists, and Opportunism, in: Academy of Management Review, Vol. 10, 1985, No.1, S.59-65

- Mezias, Stephen J./ Perrow, Charles (1989):** A Reply to Eisenhardt's Review of Agency Theory, Working Paper No.82 Series A (Organizational Behavior), Yale School of Organization and Management, New Haven/Conn. 1989
- Morris, Deigan/ Hergert, Michael (1987a):** Strategic Partnerships: a Triad Perspective, in: Euro-Asia Business Review, Vol.6, No.3, July 1987, S.16-19
- Morris, Deigan/ Hergert, Michael (1987b):** Trends in International Collaborative Agreements, in: Columbia Journal of World Business, Summer 1987, S.15-21
- Murphy, William Joseph III. (1987):** Cooperative Action to Achieve Competitive Strategic Objectives. A Study of the Microelectronics and Computer Technology Corporation, Dissertation, Harvard University Graduate School of Business Administration, Cambridge/Mass. 1987
- Murray, Alan I./ Siehl, Caren (1989):** Joint Ventures and Other Alliances. Creating a Successful Cooperative Advantage, Financial Executives Research Foundation, New York 1989
- Neale, Margret A./ Northcraft, George A. (1991):** Behavioral Negotiation Theory: A Framework for Conceptualizing Dyadic Bargaining, in: Research in Organizational Behavior, Vol.13, 1991, S.147-190
- Niederkofler, Martin (1989):** External Corporate Venturing, Weston/Maryland 1989
- Ohmae, Kenichi (1989):** The Global Logic of Strategic Alliances, in: Harvard Business Review, Vol.67, March-April 1989, S.143-154
- Oliver, Christine (1990):** Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions, in: Academy of Management Review, Vol.15, 1990, No.2, S.241-265
- Ouchi, William G. (1980):** Markets, Bureaucracies, and Clans, in: Administrative Science Quarterly, Vol.25, 1980, S.129-142
- Parkhe, Arvind (1991):** Interfirm Diversity, Organizational Learning, and Longevity in Global Strategic Alliances, Discussion Paper No.48, Indiana Center for Global Business, School of Business, Indiana University, Bloomington/Indiana 1991

- Pausenberger, Ehrenfried (1989):** Zur Systematik von Unternehmenszusammenschlüssen, in: Das Wirtschaftsstudium, 43.Jg., 1989, Heft 11, S.621-626
- Pekar, Peter Jr. (1989):** How Battle-tested Managers Assess Strategic Alliances, in: Planning Review, Vol.17, July/August 1989, S.34-37
- Perlmutter, Howard V./ Heenan (1986), David A.:** Cooperate to Compete Globally, in: Harvard Business Review, Vol.64, March-April 1986, S.136-152
- Peters, Tom (1991):** The Boundaries of Business: Partners - The Rhetoric and Reality, in: Harvard Business Review, Vol.69, September-October 1991, S.97-99
- Peterson, Thane (1985):** In Consumer Electronics, It's Philips vs. Japan Inc., in: Business Week, August 26, 1985, S.66f.
- Pfeffer, Jeffrey/ Nowak, Philip (1976):** Joint venture and Inter-organizational Interdependence, in: Administrative Science Quarterly, Vol.21, September 1976, S.398-418
- Picot, Arnold (1982):** Der Transaktionskostenansatz in der Organisations-  
theorie: Stand der Diskussion und Aussagewert, in: Die Betriebswirtschaft,  
42.Jg., Nr.2, 1982, S.267-284
- Pisano, Gary P./ Russo, Michael V./ Teece, David J. (1988):** Joint Ventures and Collaborative Arrangements in the Telecommunications Equipment Industry, in: Mowery, David C. (Hrsg.): International Collaborative Ventures in U.S. Manufacturing, Cambridge/Mass. 1988
- Pisano, Gary P. (1990):** The Governance of Innovation: Vertical Integration and Collaborative Arrangements in the Semiconductor Industry, Working Paper No.90 027, Division of Research, Harvard Business School, Cambridge/Mass. 1990
- Pisano, Gary P. (1991):** The Governance of Innovation: Vertical In-tegration and Collaborative Arrangements in the Biotechnology Industry, in: Research Policy, Vol. 20, 1991, S.237-249
- Plaßmann, Marianne (1975):** Die Kooperationsentscheidung des Unternehmers, Diss., Münster 1975
- Porter, Michael E. (1980):** Competitive Strategy, New York 1980

- Porter, Michael E./ Fuller, Mark B. (1989):** Koalitionen und globale Strategien, in: Porter, Michael E. (Hrsg.): Globaler Wettbewerb, Frankfurt/Main 1989, S.363-393
- Powell, Walter W. (1987):** Hybrid Organizational Arrangements: New Form or Transitional Development?, in: California Management Review, Vol.30, Fall 1987, S.67-87
- Powell, Walter W. (1990):** Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization, in: Research in Organizational Behavior, Vol.12, 1990, S.295-336
- Pucik, Vladimir (1987):** Joint Ventures with the Japanese: The Key Role of HRM, in: Euro-Asia Business Review, Vol.6, No.4, Oct. 1987, S.36-39
- Quinn, Robert E./ Cameron, Kim (1983):** Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence, in: Management Science, Vol.29, January 1983, S.33-51
- Raffée, Hans (1989):** Grundfragen und Ansätze des strategischen Marketing, in: Raffée, Hans/ Wiedmann, Klaus-Peter (Hrsg.): Strategisches Marketing, 2.Aufl., Stuttgart 1989
- Reynolds, John I. (1984):** The "Pinched Shoe" Effect of International Joint Ventures, in: Columbia Journal of World Business, Summer 1984, S.23-29
- Rice, Valerie (1991):** Why Teaming Up Is So Hard To Do, in: Electronic Business, Vol.17, April 8, 1991, S.30-34
- Roehl, Thomas W./ Truitt, J. Frederick (1987):** Stormy, Open Marriages Are Better: Evidence From U.S., Japanese, and French Cooperative Ventures in Commercial Aircraft, in: Columbia Journal of World Business, Summer 1987, S.87-95
- Roget's II, The New Thesaurus (1980),** Boston 1980
- Rosten, Keith A. (1991):** Soviet-U.S. Joint Ventures: Pioneers on a New Frontier, in: California Management Review, Vol.34, Winter 1991, S.88-108
- Sakakibara, Kyonori (1991):** R&D Cooperation Among Competitors: Lessons from the VLSI Semiconductor Research Project in Japan, Working Paper No.650, Division of Research, School of Business Administration, University of Michigan, Ann Arbor 1991

- Schrader, Stephan (1991a):** The Return of Barter: Cooperation in Networks, Working Paper No. 3310-91-BPS, Alfred P. Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge/Mass. 1991
- Schrader, Stephan (1991b):** Cooperation in Two-Person Games with Repeated Partner Choice or Why to be Helpful Even if You Are Exploited, Draft, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge/Mass. 1991
- Schütte, Jan (1990):** Strategische Allianzen, INSEAD-Forschungspapier, Fontainebleau 1990
- Shan, Weijan (1989):** "High-Tech" Entrepreneurship and Cooperation as a Competitive Strategy, Working Paper No. 89-23, Reginald H. Jones Center, Wharton School, University of Pennsylvania, Philadelphia 1989
- Shan, Weijan/ Visudtibhan, Kanoknart (1988):** Cooperation as a Competitive Strategy in Commercializing an Emerging Technology, Working Paper No. 88-08, Reginald H. Jones Center, Wharton School, University of Pennsylvania, Philadelphia 1986
- Shepard, William G. (1979):** The Economics of Industrial Organization, Englewood Cliffs 1979
- Steinmueller, W. Edward (1988):** International Joint Ventures in the Integrated Circuit Industry, in: Mowery, David C. (Hrsg.): International Collaborative Ventures in U.S. Manufacturing, Cambridge/Mass. 1988
- Stuckey, John A. (1983):** Vertical Integration and Joint Ventures in the Aluminum Industry, Cambridge/Mass. 1983
- Sydow, Jörg (1991a):** On the Management of Strategic Networks, Arbeitspapier Nr. 67/91, Freie Universität Berlin, Institut für Management, April 1991
- Sydow, Jörg (1991b):** Strategische Netzwerke in Japan, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 43. Jg., März 1991, S.238-254
- Sydow, Jörg (1991c):** Unternehmensnetzwerke - Begriffe, Erscheinungsformen und Implikationen für die Mitbestimmung, Manuskript, Hans-Böckler-Stiftung 1991

- Tallman, Stephen/ Shenkar, Oded (1990):** International Cooperative Venture Strategies: Outward Investment and Small Firms from NICs, in: *Management International Review*, Vol.30, No.4, 1990, S.299-315
- Tagliabue, John (1984):** The New Philips Strategy, in: *New York Times*, Sunday, January 15, 1984, Section 3, S.8f.
- Taucher, George (1988):** Der dornige Weg strategischer Allianzen, in: *Harvard Manager*, 10.Jg., 1988, Heft 3, S.86-91
- Teece, David J./ Pisano, Gary P./ Shan, Weijian (1988):** Joint Ventures and Collaboration in Biotechnology, in: Mowery, David C. (Hrsg.): *International Collaborative Ventures in U.S. Manufacturing*, Cambridge/Mass. 1988
- Terpstra, Vern (1985):** The Changing Environment of International Marketing, in: *International Marketing Review*, Autumn 1985, S.7-16
- Terpstra, Vern/ Simonin, Bernard (1989):** Strategic Alliances in the Triad, Working Paper No.597, Division of Research, School of Business Administration, University of Michigan, Ann Arbor 1989
- Thorelli, Hans B. (1986):** Networks: Between Markets and Hierarchies, in: *Strategic Management Journal*, Vol.7, 1986, S.37-51
- Thorelli, Hans B. (1980):** International Marketing: An Ecologic View, in: Thorelli, Hans B./ Becker, Helmut (1980): *International Marketing Strategy*, New York 1980
- Tietz, Bruno (1988):** Franchising, in: *Wirtschaftsstudium*, Heft 4, 1988, S.205-210
- Trommsdorff, Volker/ Wilpert, Bernhard (1991):** Deutsch-Chinesische Joint Ventures, Wiesbaden 1991
- Turner, Graham (1986):** Inside Europe's Giant Companies: Cultural Revolution at Philips, in: *Long Range Planning*, Vol.19, August 1986, S.12-17
- Turner, Graham (1987):** How Top Management is Changing Dutch Business, in: *Long Range Planning*, Vol.20, December 1987, S.10-17
- United Nations (1988):** Joint Ventures as a Form of International Economic Cooperation, 1988

- van Ham, Kees/ Williams, Roger (1986):** The Quest for Quality at Philips, in: Long Range Planning, Vol.19, December 1986, S.6-25
- Weder, Rolf (1989):** Joint Venture, Grösch/Schweiz 1989
- Wiedmann, Klaus-Peter (1982):** Ansatzpunkte einer theoretischen und empirischen Erforschung des Problemfeldes Sozio-Marketing, Institut für Marketing an der Universität Mannheim, Arbeitspapier Nr.18, 1982
- Wiedmann, Klaus-Peter/ Kreutzer, Ralf (1989):** Strategische Marketingplanung - Ein Überblick, in: Raffée, Hans/ Wiedmann, Klaus-Peter (Hrsg.): Strategisches Marketing, 2.Aufl., Stuttgart 1989
- Williamson, Oliver E. (1985):** The Economic Institutions of Capitalism, Firms, Markets, Relational Contracting, London-New York 1985
- Wu, Ching-Sung (1987):** Strategic Alliances in Global Technological Competition: Cases of Computers and Telecommunication Industries, Dissertation, University of California/Los Angeles 1987
- Young, G. Richard/ Bradford, Standish Jr. (1977):** Joint Ventures: Planning and Action, Financial Executives Research Foundation, New York 1977
- Zwart, Sara G. (1987):** The New Antitrust: An Aerial View of Joint Ventures and Mergers, in: Journal of Business Strategy, 1987, S.68-76
- O.V. (1986):** Joint Ventures: Essential Strategy for the Future, in: Merger Management Report, Vol.1 August 1986, S.1-4
- O.V. (1990):** Challenges for the 1990s: Shift in Focus for Strategic Alliances, in: Electronic Business, Vol.16, No.6, March 19, 1990, S.58-60