

Vertriebswirtschaftliche Abhandlungen

Heft 33

Die Konzeption strategischer Allianzen

Von

Dr. Andreas Gahl



Duncker & Humblot · Berlin

ANDREAS GAHL

Die Konzeption strategischer Allianzen

Vertriebswirtschaftliche Abhandlungen

begründet von

Prof. Dr. h. c. Dr. Otto R. Schnutenhaus

fortgeführt von

Prof. Dr. Werner Hans Engelhardt und Prof. Dr. Peter Hammann

Heft 33

Die Konzeption strategischer Allianzen

Von

Dr. Andreas Gahl



Duncker & Humblot · Berlin

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Gahl, Andreas:

Die Konzeption strategischer Allianzen / von Andreas Gahl. —

Berlin: Duncker und Humblot, 1991

(Vertriebswirtschaftliche Abhandlungen; H. 33)

Zugl.: Münster (Westfalen), Univ., Diss., 1991

ISBN 3-428-07214-6

NE: GT

D 6

Alle Rechte vorbehalten

© 1991 Duncker & Humblot GmbH, Berlin 41

Fotoprint: Werner Hildebrand, Berlin 65

Printed in Germany

ISSN 0409-1728

ISBN 3-428-07214-6

Vorwort

Nach der Welle der Unternehmensakquisitionen Ende der 70er, Anfang der 80er Jahre scheint sich ein neuer Trend unternehmerischen Handelns abzuzeichnen. Fast täglich finden sich in der Wirtschaftspresse Nachrichten über beabsichtigte oder bereits eingegangene strategische Allianzen zwischen selbständigen Unternehmen. Die Mehrzahl dieser Bündnisse ist dabei in jungen High Tech-Märkten zu verzeichnen. Charakteristisches Merkmal der strategischen Allianz ist, daß die Partner sich gegenseitig im Rahmen der Allianz geschäftsfeldspezifisch den Zugang zu wettbewerbsrelevanten Potentialen gewähren. Im Falle der Auflösung kann dies tiefgreifende Wirkungen auf das zukünftige Wettbewerbsverhältnis der ehemaligen Partner im jeweiligen Geschäftsfeld haben. Insofern wirft die Ausgestaltung der strategischen Allianz eine Reihe von betriebswirtschaftlich hochinteressanten Fragen auf.

Das Ziel der Arbeit von Gahl ist es, die Eignung der strategischen Allianz zur Erreichung von Wettbewerbsvorteilen zu beurteilen und vor diesem Hintergrund Handlungsempfehlungen für die Ausgestaltung einer solchen Kooperation zu geben.

Der Verfasser wählt zu diesem Zweck eine zweiteilige Vorgehensweise. Im ersten Teil werden zunächst theoretische Aussagen über die Erfolgspotentiale strategischer Allianzen diskutiert. Daran schließen sich theoretische Aussagen zur Gestaltung der Konzeption strategischer Allianzen an, die praktisch-normativen Charakter haben. Der zweite Teil der Arbeit stellt die Ergebnisse einer empirischen Untersuchung des Verfassers dar, die zur Überprüfung der theoretischen Aussagen herangezogen werden.

Damit wird zum ersten Mal - wenn auch auf empirisch schmäler Basis - zu zentralen Aspekten der konzeptionellen Ausgestaltung von strategischen Allianzen auch empirisches Datenmaterial zusammengetragen. Die Datenauswertung erfolgt mit Hilfe einer Conjointanalyse sowie ergänzendem multivariaten Methodenarsenal. Aufgrund der relativ engen empirischen Basis sind die Aussagen eher als Tendenzaussagen zu verstehen, die im Erklärungszusammenhang angesiedelt sind und somit das Feld für weitere empirische Erhebungen eröffnen. Angesichts der Bedeutung strategischer Allianzen als

wettbewerbspolitische Alternative liefert die Arbeit aber einen wichtigen Baustein zur Beschreibung und Erklärung dieses Phänomens. Mit der Herauskrystallisation der *Konzeptionsprobleme* von strategischen Allianzen bearbeitet der Verfasser dabei einen Problembereich, der bisher im Zusammenhang mit strategischen Allianzen deutlich zu wenig analysiert wurde. Seine theoretischen wie empirischen Befunde bereichern die Literatur zu diesem Problem erheblich. Damit liefert die Arbeit einen wichtigen Baustein für die wissenschaftliche Diskussion um strategische Allianzen.

Münster, im April 1991

Prof. Dr. K. Backhaus

Inhaltsverzeichnis

Erster Teil: Strategische Allianzen als Instrument der strategischen Unternehmensführung - eine theoretische Analyse

A. Einleitung	1
1. Einführung in die Problemstellung	1
2. Der Bezugsrahmen der vorliegenden Arbeit	3
3. Der Aussagegehalt theoretisch und empirisch abgeleiteter Aussagen in handlungsorientierten Ansätzen	5
3.1 Theoretische Aussagen in handlungsorientierten Ansätzen	5
3.2 Der Aussagegehalt der empirischen Untersuchung	7
B. Definition der strategischen Allianz und deren charakteristische Merkmale	9
C. Erfolgspotentiale der strategischen Allianz	14
1. Strategische Allianzen zur Erreichung von Wettbewerbsvorteilen	14
2. Strategische Allianzen in einzelnen Funktionsbereichen	18
2.1 Strategische Allianzen im Bereich der Forschung und Entwicklung	18
2.2 Strategische Allianzen im Bereich der Beschaffung und der Produktion	22
2.3 Strategische Allianzen im Vertriebsbereich	24
3. Funktionsübergreifende strategische Allianzen	29
D. Die Konzeption der Allianz	32
1. Konzeptionelle Merkmale der strategischen Allianz	32
2. Anforderungen an die Konzeption	36
2.1 Die Funktionalität der Konzeption in bezug auf die Allianzziele	37
2.11 Anforderungen aufgrund technischer Gegebenheiten	39
2.12 Anforderungen aufgrund sozialer Gegebenheiten: Das Problem inkompatibler Unternehmenskulturen	43

2.121 Die Bedeutung der Unternehmenskultur für den Erfolg der Allianz	43
2.1211 Die Funktionen der Unternehmenskultur in der Organisation	43
2.1212 Das Problem inkompatibler Unternehmenskulturen bei den Partnern	45
2.12121 Die Analyse der Inkompatibilität der Unternehmenskulturen	45
2.12122 Mögliche Auswirkungen inkompatibler Kulturen auf das Ergebnis der Zusammenarbeit	47
2.122 Konzeptionelle Maßnahmen zur Reduktion des Konfliktpotentials	48
2.2 Die Erhaltung der Flexibilität im Hinblick auf mögliche Umweltänderungen	51
2.21 Aspekte zur Bestimmung der anzustrebenden Flexibilität	52
2.211 Die Turbulenz des Geschäftsfeldes	52
2.212 Das Konfliktpotential als Folge verschiedener strategischer Einstellungen	53
2.213 Der Grad der Abhängigkeit vom Fortbestand der Allianz	54
2.22 Geeignete konzeptionelle Merkmale zur Sicherung der Flexibilität	57
2.3 Konzeptionelle Gestaltungsmöglichkeiten zum Schutz gegen opportunistisches Verhalten	62
2.31 Die Gefahr des opportunistischen Verhaltens der Partner	62
2.32 Geeignete konzeptionelle Merkmale zum Schutz gegen opportunistisches Verhalten	65
2.4 Die Konzeption im Spannungsfeld gegensätzlicher Anforderungen	68
3. Die Konzeption als Gegenstand der Kooperationsverhandlungen	71

Zweiter Teil: Eine empirische Untersuchung

E. Der Aufbau der Untersuchung	75
1. Die Struktur der Datenerhebung	75
2. Die Wahl der Erhebungsmethode	77
3. Die Struktur der Auswertung	77

F. Die Charakterisierung der Untersuchungsobjekte	79
G. Die Erhebung der Präferenzen gegenüber konzeptionellen Merkmalen mit Hilfe der Conjoint-Analyse	85
1. Die Grundzüge der Conjoint-Analyse	85
2. Die Festlegung der Parameter der Conjoint-Analyse	87
2.1 Das Erhebungsdesign und die Erhebungsmethode	87
2.2 Die Auswahl des Meßmodells	92
2.21 Die Wahl der Beurteilungsfunktion	92
2.22 Die Bestimmung der Verknüpfungsfunktion	93
3. Die Auswertung der Conjoint-Analyse	95
3.1 Die Interpretation der Conjoint-Ergebnisse	95
3.2 Die Qualität der Ergebnisse	100
H. Die Aggregation der Individualanalyse	102
1. Die eingesetzten Verfahren	102
1.1 Die Clusteranalyse	102
1.2 Die Diskriminanzanalyse	106
2. Die Ergebnisse der aggregierten Analyse	108
2.1 Die Gestaltung der Gesamtkonzeption	108
2.11 Arbeitshypothesen über die zweckrationale Ausgestaltung der Gesamtkonzeption	108
2.12 Cluster homogener Präferenzstrukturen	109
2.13 Die Diskriminanzanalyse zur Analyse situativer Unterschiede zwischen den einzelnen Clustern	115
2.131 Die Diskriminanzfunktion und ihre Trenngüte	115
2.132 Die Analyse situativer Unterschiede zwischen den Clustern	117
2.2 Die Bedeutung der einzelnen Konzeptionsmerkmale	122
2.21 Arbeitshypothesen über die Bedeutung einzelner Konzeptionsmerkmale	122
2.22 Cluster homogener Präferenzen	123

2.23 Die Diskriminanzanalyse zur Analyse situativer Unterschiede zwischen den einzelnen Clustern	125
2.24 Die Analyse situativer Besonderheiten in den Clustern	128
2.241 Der Einfluß situativer Faktoren auf die zentrale Bedeutung der Eigentumsfrage	128
2.242 Der Einfluß situativer Faktoren auf die zentrale Bedeutung der Gestaltung der Managementprozesse	132
2.243 Der Einfluß situativer Faktoren auf die zentrale Bedeutung der Erfolgsrealisation	135
2.3 Die Ausgestaltung der Eigentumsrechte	139
2.31 Arbeitshypothesen für eine zweckrationale Ausgestaltung der Eigentumsrechte	139
2.32 Cluster homogener Präferenzen	140
2.33 Die Diskriminanzanalyse zur Analyse situativer Unterschiede zwischen den Clustern	141
2.331 Die Diskriminanzfunktion und ihre Trenngüte	141
2.332 Die Analyse situativer Unterschiede zwischen den Clustern	143
2.4 Die Ausgestaltung der Managementprozesse	147
2.41 Arbeitshypothesen für eine zweckrationale Ausgestaltung der Managementprozesse	147
2.42 Cluster homogener Präferenzen	148
2.43 Die Diskriminanzanalyse zur Analyse situativer Unterschiede zwischen den Clustern	150
2.431 Die Diskriminanzfunktion und ihre Trenngüte	150
2.432 Die Analyse situativer Unterschiede zwischen den Clustern	153
2.5 Die Ausgestaltung der Erfolgsrealisation	157
2.51 Arbeitshypothesen für eine zweckrationale Ausgestaltung der Erfolgsrealisation	157
2.52 Cluster homogener Präferenzen	158
2.53 Die Diskriminanzanalyse zur Analyse situativer Unterschiede zwischen den Clustern	159

Inhaltsverzeichnis	XI
2.531 Die Diskriminanzfunktion und ihre Trenngüte	159
2.532 Die Analyse situativer Unterschiede zwischen den Clustern	161
I Die Bedeutung der strategischen Allianz als Instrument der Unternehmensführung der 90er Jahre	164
Literaturverzeichnis	168
Anhang	187

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Herkunft der Partner und Markt der Allianz nach Regionen	80
Tab. 2: Geschäftsfeldspezifische Ziele der Partner	80
Tab. 3: Zielkonstellationen innerhalb der Allianz	81
Tab. 4: In die Allianz einbezogene Funktionsbereiche	82
Tab. 5: Die geschäftsfeldspezifischen Stärken der Partner	83
Tab. 6: Unnormierte Teilnutzenwerte für die Probanden A und B	95
Tab. 7: Berechnung des Rangkorrelationskoeffizienten von Spearman	101
Tab. 8: Clustermittelwerte, Standardabweichungen und F-Werte für die Zwei-Gruppenlösung	111
Tab. 9: Clustermittelwerte, Standardabweichungen und F-Werte für die Drei-Gruppenlösung	112
Tab. 10: Clustermittelwerte, Standardabweichungen und F-Werte für die Subcluster des Clusters I	113
Tab. 11: Kennzahlen der Diskriminanzanalyse I	115
Tab. 12: Reihenfolge der in die Diskriminanzfunktion aufgenommenen Variablen I	117
Tab. 13: Unstandardisierte Diskriminanzkoeffizienten I	119
Tab. 14: Gruppenmittelwerte und Standardabweichungen der Variablen FLEX16	120

Tab. 15: Clustermittelwerte und -standardabweichungen für die Variablen FLEX13A, FLEX17A, FLEX17B, FLEX17C, FLEX17D und FLEX17E	121
Tab. 16: Teilnutzenwerte der Fälle 3, 7, 9, 17, 24, 33	122
Tab. 17: Kennzahlen der Diskriminanzanalyse II	125
Tab. 18: Mittelwerte der Diskriminanzwerte der Cluster	126
Tab. 19: Kennzahlen der Diskriminanzanalyse IIa	128
Tab. 20: Reihenfolge der in die Diskriminanzfunktion aufgenommenen Variablen IIa	130
Tab. 21: Unstandardisierte Diskriminanzkoeffizienten IIa	130
Tab. 22: Kennzahlen der Diskriminanzanalyse IIb	132
Tab. 23: Reihenfolge der in die Diskriminanzfunktion aufgenommenen Variablen IIb	133
Tab. 24: Unstandardisierte Diskriminanzkoeffizienten IIb	134
Tab. 25: Kennzahlen der Diskriminanzanalyse IIc	136
Tab. 26: Unstandardisierte Diskriminanzkoeffizienten IIc	137
Tab. 27: Clustermittelwerte und -standardabweichungen für die Variable FLEX15F	138
Tab. 28: Clustermittelwerte, -standardabweichungen und F-Werte III	140
Tab. 29: Kennzahlen der Diskriminanzanalyse III	142
Tab. 30: Reihenfolge der in die Diskriminanzfunktion aufgenommenen Variablen III	143
Tab. 31: Unstandardisierte Diskriminanzkoeffizienten III	144
Tab. 32: Clustermittelwerte und -standardabweichungen für die Variablen FLEX15B, FLEX15C, FLEX15E und FLEX19C	145

Tab. 33: Clustermittelwerte, -standardabweichungen und F-Werte IV	148
Tab. 34: Kennzahlen der Diskriminanzanalyse IV	152
Tab. 35: Reihenfolge der in die Diskriminanzfunktion aufgenommenen Variablen IV	153
Tab. 36: Unstandardisierte Diskriminanzkoeffizienten IV	154
Tab. 37: Clustermittelwerte und -standardabweichung für die Variablen BEI4A1 und FUNK6C	155
Tab. 38: Clustermittelwerte und -standardabweichungen für die Variablen FUNK9 und FUNK10	157
Tab. 39: Clustermittelwerte, -standardabweichungen und F-Werte V	158
Tab. 40: Kennzahlen der Diskriminanzanalyse V	159
Tab. 41: Reihenfolge der in die Diskriminanzfunktion aufgenommenen Variablen V	161
Tab. 42: Unstandardisierte Diskriminanzkoeffizienten V	161
Tab. 43: Clustermittelwerte und -standardabweichungen für die Variablen FLEX15B, FLEX15C, FLEX15F	163

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Sich ergänzende Stärken-Schwächen-Profile, am Beispiel der Kooperation zwischen AT&T und Olivetti im Telekommunikationsbereich	10
Abb. 2: Preiserosionen bei DRAMs (Speicherchips)	15
Abb. 3: Produktlebenszeit und Pay-off-Periode im Branchenvergleich	25
Abb. 4: Die Phasen des Managementprozesses	33
Abb. 5: Die Merkmale der Konzeption und ihre möglichen Ausprägungen	35
Abb. 6: Zu berücksichtigende Anforderungen bei der Konzeptionsgestaltung	37
Abb. 7: Einflußfaktoren der Funktionalität der Konzeption in bezug auf die Allianzziele	38
Abb. 8: Implikationen für die Konzeptionsgestaltung unter besonderer Berücksichtigung der technischen Gegebenheiten	42
Abb. 9: Der Einfluß des Verhältnisses der Partnerkulturen auf den Erfolg der Allianz	48
Abb. 10: Implikationen für die Konzeptionsgestaltung unter besonderer Berücksichtigung der Kompatibilität der Unternehmenskulturen	50
Abb. 11: Implikationen für die Konzeptionsgestaltung unter besonderer Berücksichtigung der Flexibilität	61
Abb. 12: Implikationen für die Konzeptionsgestaltung zum Schutz gegen opportunistisches Verhalten	68
Abb. 13: Mögliche Auswirkungen auf den in der Allianz angestrebten Erfolg im Falle gegensätzlicher Anforderungen an die Konzeption	70

Abb. 14: Die Struktur des Fragebogens	76
Abb. 15: Der Aufbau eines Datensatzes je Befragten	78
Abb. 16: Die Struktur der kumulierten Auswertung	78
Abb. 17: Die Branchen der befragten Unternehmen	79
Abb. 18: Anzahl der Handlungsalternativen	83
Abb. 19: Vorgehensweise der Conjoint-Analyse	86
Abb. 20: Die der Untersuchung zugrundegelegten Merkmalsausprägungen	88
Abb. 21: Das reduzierte Design	90
Abb. 22: Konzeptionsbeschreibung als Ergänzung zu den Merkmalsausprägungen am Beispiel der Karte Nr. 1	90
Abb. 23: Beurteilungsfunktionen	93
Abb. 24: Normierte Teilnutzenwerte der Probanden A und B	97
Abb. 25: Die Bedeutung der Merkmale für die Probanden A und B	99
Abb. 26: Fusionierungseigenschaften hierarchisch-agglomerativer Clusteranalysealgorithmen	104
Abb. 27: Clustermittelwerte, Standardabweichungen und F-Werte für die modifizierte Zwei-Gruppenlösung	114
Abb. 28: Häufigkeitsverteilung und Klassifikationsmatrix I	116
Abb. 29: Clustermittelwerte, -standardabweichungen und F-Werte II	124
Abb. 30: Häufigkeitsverteilung und Klassifikationsmatrix II	127
Abb. 31: Häufigkeitsverteilung und Klassifikationsmatrix IIa	129
Abb. 32: Häufigkeitsverteilung und Klassifikationsmatrix IIb	133
Abb. 33: Häufigkeitsverteilung und Klassifikationsmatrix IIc	136

Abb. 34: Häufigkeitsverteilung und Klassifikationsmatrix III	142
Abb. 35: Kreuzclusterung über die Bedeutung und die Teilnutzenwerte hinsichtlich der Regelung der Managementprozesse	149
Abb. 36: Clustermittelwerte, -standardabweichungen und F-Werte der Cluster I und III	151
Abb. 37: Häufigkeitsverteilung und Klassifikationsmatrix IV	152
Abb. 38: Häufigkeitsverteilung und Klassifikationsmatrix V	160

Abkürzungsverzeichnis

a. a. O.	am angegebenen Ort
Aufl.	Auflage
Bd.	Band
bearb. v.	bearbeitet von
BFuP	Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis (Zeitschrift)
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
DBW	Die Betriebswirtschaft (Zeitschrift)
d. h.	das heißt
Diss.	Dissertation
erw.	erweitert(e)
etc.	et cetera
e. V.	eingetragener Verein
evtl.	eventuell
EWG	Europäische Wirtschaftsgemeinschaft
f. bzw. ff.	folgende bzw. fortfolgende
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
Feb.	Februar/february
ggf.	gegebenenfalls
GWB	Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen (Kartellgesetz)
HBR	Havard Business Review (Zeitschrift)
HM	Harvard Manager (Zeitschrift)
Hrsg.	Herausgeber
hrsg. v.	herausgegeben von
i. d. R.	in der Regel
IO	Industrielle Organisation
Jan.	Januar
Kap.	Kapitel
lt.	laut
MIR	Management International Review (Zeitschrift)
MM	Manager Magazin (Zeitschrift)
neubearb.	neu bearbeitet
No.	Number
Nr.	Nummer
o. V.	ohne Verfasser

S.	Seite
SGF	Strategisches Geschäftsfeld
Sp.	Spalte
u.	und
u.a.	und andere, unter anderem
u.ä.	und ähnliche(s) mehr
überarb.	überarbeitet
usw.	und so weiter
u.U.	unter Umständen
v.a.	vor allem
verb.	verbessert
vgl.	vergleiche
Vol.	Volume
WiWo	Wirtschaftswoche (Zeitschrift)
WiSt	Wirtschaftswissenschaftliches Studium (Zeitschrift)
WISU	Das Wirtschaftsstudium (Zeitschrift)
z.B.	zum Beispiel
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZFP	(Marketing) Zeitschrift für Forschung und Praxis
zfbf	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
zfo	Zeitschrift Führung + Organisation
z.T.	zum Teil

Erster Teil

Strategische Allianzen als Instrument der strategischen Unternehmensführung - eine theoretische Analyse

A. Einleitung

1. Einführung in die Problemstellung

Nach der Welle der Unternehmensakquisitionen im Zusammenhang mit der Diversifikationseuphorie Ende der siebziger, Anfang der achtziger Jahre scheint sich ein neuer Trend kooperativen unternehmerischen Handelns abzuzeichnen. Fast täglich finden sich in der Wirtschaftspresse Nachrichten über beabsichtigte oder bereits eingegangene strategische Allianzen zwischen selbständigen Unternehmen und Konzernen.

Dieser Trend wird durch eine von Backhaus/Plinke¹ durchgeführte Befragung belegt. Die besondere Eignung der strategischen Allianz wird dabei insbesondere in der Möglichkeit zur Verbesserung bzw. zum Ausbau

- der globalen Präsenz,
- der Personalentwicklung,
- der Kostenposition,
- der Systemführerschaft,
- der Produktpalette sowie
- der Kundennähe gesehen.

In der Praxis wie in der Literatur des strategischen Managements ist jedoch auch Skepsis bezüglich der Eignung der strategischen Allianz als Instrument der strategischen Unternehmensführung anzutreffen.² Dazu wird auf die zahlreichen Beispiele gescheiterter Allianzen verwiesen. Empirische Untersuchungen weisen ebenfalls für den überwiegenden Teil strategischer Partnerschaften nur eine geringe Beständigkeit aus.³

1 Vgl. Backhaus K., Plinke, W., *Strategische Allianzen als Antwort auf veränderte Wettbewerbsstrukturen*, in: Backhaus, K., Piltz, K. (Hrsg.), *Strategische Allianzen*, zfbf-Sonderheft Nr. 27, 1990, S. 31.

2 Vgl. Goldenberg, S., *Management von Joint Ventures*, Wiesbaden 1990, S. 258.

3 Vgl. Porter, M., Fuller, M.B., *Coalitions and Global Strategy*, in: Porter, M. (Hrsg.), *Competition in Global Industries*, Boston 1986, S. 315 - 349; Hauser, H., *Joint Ventures: Sonderlösungen für Einzelfälle oder allgemein verwendbare Instrumente der internationalen Kooperation*, in: *Außenwirtschaft*, Heft 36 (1981), S. 177; Baumgartner, K., *Nach fünf Jahren ist nur die Hälfte übrig*, in: *Blick durch die Wirtschaft* vom 12.3.75, S. 1; Franco, L.G., *Joint Ventures Divorce in Multi-national Company*, in: *Columbia Journal of World Business*, May/June 1971, S. 13ff.

Inwieweit dies jedoch immer als Mißerfolg zu interpretieren ist, muß offen bleiben, da nicht davon ausgegangen werden kann, daß sich der Erfolg der Allianz ausschließlich an der Beständigkeit festmachen läßt. Beständigkeit kann nur dann ein sinnvoller Indikator sein, wenn unterstellt werden kann, daß die angestrebten Vorteile der Zusammenarbeit dem Grunde nach dauerhaft sind. Da jedoch eine Vielzahl von Allianzen den Partnern lediglich für einen begrenzten Zeitraum strategische Vorteile gewährt, erscheint diese Sichtweise zu eng, wenn nicht grundsätzlich befristete Partnerschaften aus der Analyse ausgeschlossen werden sollen.

Strategische Allianzen werden in der Praxis als ein Instrument der strategischen Unternehmensführung begriffen, mit dem oft die Erwartung verknüpft ist, die eigenen Ziele effektiver oder effizienter als im Falle eines alleinigen Engagements verfolgen zu können. Wie die Umfrage von Backhaus/Plinke gezeigt hat, handelt es sich dabei nahezu ausschließlich um strategische Ziele, vor deren Hintergrund die strategische Allianz eine so große Bedeutung erlangt.

Betrachtet man die strategische Allianz in diesem Zusammenhang als eine Interessengemeinschaft, innerhalb der die Partner ihre Ziele effektiver bzw. effizienter zu erreichen suchen, so eröffnet sich für die Diskussion um die Eignung der strategischen Allianz eine Perspektive, die das Verhältnis der Partner zueinander stärker in den Vordergrund der Überlegungen stellt.

Der Beitrag, der für den einzelnen Partner aus der Zusammenarbeit resultiert, hängt wesentlich vom Funktionieren der Leistungsprozesse innerhalb der Allianz ab. Dies ist jedoch vorwiegend ein Managementproblem, wie es prinzipiell dem innerhalb einer Unternehmung ähnlich ist.⁴ In der Allianz tritt jedoch neben diesen Aspekt das Management des Interessensausgleichs zwischen den Partnern. Der Erfolgsbeitrag, der für das einzelne Unternehmen aus der Allianz resultiert, hängt auch wesentlich davon ab, inwieweit Interessensgegensätze bei der Gestaltung der Allianzaktivitäten und bei der Verteilung der gemeinsam erzielten Ergebnisse auftreten.⁵ Ein Interessensausgleich im Falle konfliktärer Ansprüche der Partner bedeutet zwangsläufig, daß alle oder zumindest einzelne Partner Kompromisse, die aus ihrer Sicht nicht mehr "optimal" sind, akzeptieren müssen, soll die Allianz nicht auseinanderbrechen. In diesem Fall muß also der einzelne Einbußen bezüglich seines möglichen Erfolgsbeitrags aus der Allianz hinnehmen, die sich ausschließlich aus dem Vertragsverhältnis mit den Partnern ergeben und nicht unmittelbar den Erfolg der Allianz als solcher betreffen.

4 Die Koordination und Organisation der Prozesse, die durch die Kooperation tangiert werden, ist von der Aufgabenstellung für das Management unternehmensinternen Projekten ähnlich. Dies trifft insbesondere für solche unternehmensinternen Projekte zu, die eine Koordination über unterschiedliche Abteilungen oder sogar Geschäftsbereiche verlangen.

5 Vgl. Jagoda, F., Die Wahl des Partners ist entscheidend, in: Gabler's Magazin 9/1990, S. 12.

Eine Untersuchung, die Aussagen über die Eignung der strategischen Allianz als einem Instrument der Unternehmensführung treffen will, muß daher das Verhältnis der Partner untereinander als einen wesentlichen Erfolgsfaktor ständig im Auge behalten.

2. Der Bezugsrahmen der vorliegenden Arbeit

Zur Konzipierung des Bezugsrahmens der Untersuchung erhebt sich zunächst die Frage, wie der zu analysierende "Objektbereich" sinnvoll abgegrenzt werden kann. In der Literatur erweist sich der Begriff der "strategischen Allianz" als sehr unscharf.⁶ So werden diesem Terminus neben Kooperationsverträgen rechtlich selbständiger Partner teilweise auch Akquisitionen subsumiert. Nicht losgelöst hiervon kann die Auswahl der Problemstellung erfolgen, die der Untersuchung zugrundegelegt werden soll.^{7,8} Beide Aspekte sind Bestandteil vorwissenschaftlicher Überlegungen zur Bestimmung des Entdeckungszusammenhangs, der den gedanklichen Bezugsrahmen der Untersuchung darstellt.⁹

Die Auswahl des Bezugsrahmens einer solchen Untersuchung stellt ein heuristisches Problem dar.¹⁰ Mit der Abgrenzung des Objektbereiches sowie der ausgewählten Fragestellung wird im vorhinein das Lösungspotential der Analyse festgelegt, indem mit der Bestimmung des Bezugsrahmens das Problem definiert wird, deren Lösung angestrebt wird.¹¹ Denkbar sind hierfür unterschiedliche Konzeptionen. Eine Bewertung der verschiedenen Ansätze

6 Vgl. Kap. B.

7 Vgl. Ulrich, P., Hill, W., Wissenschaftliche Aspekte ausgewählter betriebswirtschaftlicher Konzeptionen, in: Raffée, H., Abel, B., (Hrsg.), Wissenschaftstheoretische Grundfragen der Wirtschaftswissenschaften, München 1979, S. 164.

8 Diese beiden zentralen Bestandteile des Bezugsrahmens sind nicht als voneinander unabhängig zu sehen, weshalb es einer Abstimmung zwischen ihnen bedarf.

9 "Der Entdeckungszusammenhang ... ist der gedankliche Bezugsrahmen (die konzeptionelle Basis)." Vgl. Ulrich, P., Hill, W., a.a.O., S. 166. Er bezieht sich auf die Frage, "auf welchem Wege wir zu empirisch gehaltvollen generellen Aussagen kommen." Vgl. Raffée, H., Grundprobleme der Betriebswirtschaftslehre, Göttingen 1974, S. 42.

10 Vgl. Ulrich, P., Hill, W., a.a.O., S. 166.

11 Kuhn weist darauf hin, daß die Forschung auf der Basis eines Paradigmas, welches den Bezugsrahmen einer Untersuchung darstellt, lediglich das Lösen von Rätseln ist, deren Lösung als sicher vorhanden angenommen wird. Insofern nimmt Kuhn ebenfalls an, daß das Paradigma als Bezugsrahmen der Untersuchung einen abgrenzbaren Lösungsraum konstituiert, der erst durch das Aufstellen eines neuen Paradigmas gesprengt wird. Vgl. Kuhn, T.S., Die Struktur wissenschaftlicher Revolutionen, 9. Aufl., Frankfurt 1988, S. 49ff.; Kuhn, T.S., Logik der Forschung oder Psychologie der wissenschaftlichen Arbeit?, in: Lakatos, I., Musgrave, A. (Hrsg.), Kritik und Erkenntnisfortschritt, Braunschweig 1974, S. 4f.