

INHALTSVERZEICHNIS	I
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	VI
ANHANGSVERZEICHNIS	VIII
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	IX
PROLOG	XI
PROBLEMSPEKTRUM UND GANG DER ARBEIT	XIII

1 STRATEGISCHE ALLIANZEN - EINFÜHRUNG UND BEGRIFFLICHE ABGRENZUNGEN

1

1.1 DER URSPRUNG STRATEGISCHER ALLIANZEN	1
1.1.1 HISTORISCHER GRUNDGEDANKE	1
1.1.2 OPERATIVE UND STRATEGISCHE AUSLÖSEFAKTOREN VON KOOPERATION, INSBESONDERE STRATEGISCHE ALLIANZEN	7
1.1.2.1 Operative Faktoren	9
1.1.2.2 Strategische Faktoren	11
1.1.2.2.1 Wettbewerbskräfte einer Bank	13
1.1.2.2.2 Der dynamische Wandel	18
1.1.3 STRATEGISCHE KONSEQUENZEN	20
1.2 MERKMALE UND DEFINITIONEN STRATEGISCHER ALLIANZEN	23
1.2.1 DIE ETYMOLOGIE DER STRATEGISCHEN ALLIANZ	23
1.2.2 MERKMALE STRATEGISCHER ALLIANZEN	25
1.2.3 DER BEGRIFFSRAUM DER STRATEGISCHEN ALLIANZ	32
1.2.3.1 Kooperation eine begriffliche Fassung und Differenzierung zur Strategischen Allianz	33
1.2.3.2 Eine Begriffsbestimmung der Strategischen Allianz	37
1.3 DIE KREDITWIRTSCHAFT ALS POTENTIELLER ANWENDUNGSBEREICH STRATEGISCHER ALLIANZEN	45
1.3.1 PROBLEMSTELLUNG	45
1.3.2 DIE INSTITUTIONEN DES KREDITWESENS	48
1.3.3 RANDBEREICHE DES KREDITWESENS	53

2 EIN BEZUGSRAHMEN ZUR GESTALTUNG UND ENTWICKLUNG STRATEGISCHER ALLIANZEN IM KREDITWESEN	58
2.1 DAS KONZEPT DER WERTSCHÖPFUNGSKETTE	58
2.1.1 DIE WERTSCHÖPFUNGSKETTE	58
2.1.2 DAS WERTSCHÖPFUNGSSYSTEM	65
2.1.3 DAS WETTBEWERBSFELD	66
2.2 STRATEGISCHE GESCHÄFTSFELDER UND DAS KONZEPT DER WERTSCHÖPFUNGSKETTE IM STRATEGISCHEN KONTEXT	67
2.3 DIE NOTWENDIGKEIT EINES BEZUGSRAHMENS ZUR GESTALTUNG UND ENTWICKLUNG STRATEGISCHER ALLIANZEN	73
3 FORMIERUNGSPROZEß EINER STRATEGISCHEN ALLIANZ SOWIE ERSCHEINUNGSFORMEN DER KOOPERATION ALS BASISMODELLE STRATEGISCHER ALLIANZEN	78
3.1 FORMELLE UND INFORMELLE STRATEGISCHE ALLIANZEN	80
3.2 POTENTIELLE DESIGNS STRATEGISCHER ALLIANZEN	82
3.2.1 VERTRAGLOSE STRATEGISCHE ALLIANZEN	82
3.2.1.1 Stillschweigende Kooperation	82
3.2.1.2 Mündliche Allianzen	83
3.2.1.2.1 Abgestimmtes Verhalten	84
3.2.1.2.2 Agreements	85
3.2.1.2.3 Partizipation	85
3.2.2 VERTRAGLICHE ALLIANZEN	85
3.2.2.1 Arbeitsgemeinschaften und Konsortien	86
3.2.2.2 Gewinn- und Ergebnismgemeinschaft	86
3.2.2.3 Kartell	86
3.2.2.4 Lizenzabkommen	87
3.2.3 INSTITUTIONALISIERTE ALLIANZEN	88
3.2.3.1 Franchising	88
3.2.3.2 Joint Venture	89
3.2.3.3 Wirtschaftsverbände	96
4 DER EVOLUTIONÄRE PROZEß EINER STRATEGISCHEN ALLIANZ – EIN KONZEPTIONELLER ANSATZ	97
4.1 STRATEGISCHER ENTSCHEID	101
4.1.1 ÜBERPRÜFEN DER EIGENEN SITUATION - AUTOANALYSE	102
4.1.1.1 Externe Analyse	102

4.1.1.2 Interne Analyse - State of the Art	103
4.1.1.3 Zukünftige Szenarien	108
4.1.2 KONKURRENZANALYSE	109
4.1.3 IDENTIFIKATION DES STRATEGISCHEN KOOPERATIONSPOTENTIALS	110
4.1.4 EIN SYSTEMATISIERUNGSANSATZ UNTERSCHIEDLICHER VORTEILSKONSTELLATIONEN IM RAHMEN DES WETTBEWERBSFELDES ZUR RICHTIGEN STRATEGIEWAHL	116
4.1.5 BEURTEILUNG DES WERTSTEIGERUNGSPOTENTIALS	119
4.1.5.1 Bruttophase des Wertsteigerungspotentials	122
4.1.5.2 Nettophase des Wertsteigerungspotentials	125
4.2 KONFIGURATION EINER STRATEGISCHEN ALLIANZ	127
4.2.1 BESTIMMUNG DES KOOPERATIONSFELDES	127
4.2.1.1 Die Verflechtungsrichtung und -intensität der Strategischen Allianz	132
4.2.1.2 Inhalt der Kooperation	137
4.2.1.3 Die Dimension des Marktes	137
4.2.2 DIE ANALYSE DER MULTIPLIKATIONSMÖGLICHKEITEN	139
4.2.3 DAS CONTROLLINGSYSTEM EINER STRATEGISCHEN ALLIANZ	140
4.3 PARTNERANALYSE	143
4.3.1 KERNASPEKTE DER PARTNERIDENTIFIKATION	145
4.3.1.1 Größen, Entwicklungs- und Strategieaspekte	145
4.3.1.2 Beteiligungsstruktur	147
4.3.1.3 Der Standort	147
4.3.2 FUNDAMENTALER FIT	152
4.3.3 STRATEGISCHER FIT	153
4.3.4 KULTURELLER FIT	158
4.3.5 INTERDEPENDENZEN ZWISCHEN DEM KULTURELLEN UND STRUKTURELLEN FIT	163
4.3.6 STRUKTURELLER FIT	167
4.3.7 KONFLIKTFELDANALYSE	170
4.3.8 CHECKLISTE EINER ALLIANZ	171
4.4 DAS MANAGEMENT	171
4.4.1 VERTRAGSVERHANDLUNGEN UND RECHTLICHE VORAUSSETZUNGEN	174
4.4.2 VISION, STRATEGISCHE PROGRAMME UND OPERATIVES SCHNITTSTELLENMANAGEMENT	177
4.4.3 DAS MANAGEMENT EINER STRATEGISCHEN ALLIANZ	179
4.4.4 DER KOMMUNIKATIONSPROZESS	182

5 DIE BEDEUTUNG DER STRATEGISCHEN ALLIANZ IN DER KREDITWIRTSCHAFT	185
5.1 WETTBEWERBSVORTEILE IM RAHMEN DER KOSTENFÜHRERSCHAFT	186
5.1.1 STRATEGISCHE ALLIANZEN ZUR ERZIELUNG VON KOSTENVORTEILEN	187
5.1.1.1 Economies of Scale	187
5.1.1.2 Economies of Scope	190
5.1.1.2.1 Economies of Scope als Folge der Kapazitätsvereinigung	191
5.1.1.2.2 Strategische Allianzen in stagnierenden Märkten	193
5.1.1.2.3 Economies of Scope als Produktvariante	194
5.1.1.3 Die Zeit als zentraler Erfolgsfaktor der Kostenführerstrategie	195
5.1.1.3.1 Markteintritt in neue Märkte	195
5.1.1.3.2 Globalisierung	198
5.1.2 ÜBERWINDUNG VON MARKTEINTRITTSBARRIEREN	200
5.1.3 STRATEGISCHE ALLIANZEN ALS INSTRUMENT IM FALLE DER RÜCKZUGSSTRATEGIE	200
5.1.4 STRATEGISCHE ALLIANZEN ALS VORSTUFE DER AKQUISITION	202
5.2 DIE DIFFERENZIERUNGSSTRATEGIE	203
5.2.1 STRATEGISCHE ALLIANZEN ZUR SCHAFFUNG VON QUALITÄTS- UND SERVICEVORTEILEN	204
5.2.1.1 Qualitätsvorteile durch Technologieinnovation	204
5.2.1.2 Hybride Strategien	206
5.2.2 DIE FESTLEGUNG VON STANDARDS	207
5.3 STRATEGISCHE ALLIANZEN ZUR RISIKOREDUKTION	208
5.4 STRATEGISCHE ALLIANZEN ALS ANTWORT AUF STRUKTURELLE VERÄNDERUNGEN IM WETTBEWERB UND ALS POLITISCHES MITTEL	210
6 FALLSTRICKE STRATEGISCHER ALLIANZEN	214
6.1 PRAXISBEISPIELE VON PROBLEMEN STRATEGISCHER ALLIANZEN UND KOOPERATIONEN	215
6.2 AUFGABE DER SELBSTÄNDIGKEIT - EIN WAHRHAFTIGES PROBLEM	217
6.3 MANGELNDE KOOPERATIONSBEREITSCHAFT	218
6.4 DYNAMIK- UND ENERGIEVERLUST	219
6.5 DAS VERSCHWINDEN DER EXTERNEN AUSRICHTUNG	220
6.6 VERÄNDERUNG DER STRATEGISCHEN AUSRICHTUNG	220
6.7 POLITICS	221
6.8 RASCHE UND GROßE ERFOLGE	221
6.9 DAS FEHLEN EINES STRATEGISCH ORIENTIERTEN LERNPROZESSES	222
6.10 DAS BEZUGSFELD MENSCH	222

6.11 MISFITS AUF DER FUNDAMENTALEN, STRATEGISCHEN, KULTURELLEN ODER STRUKTURELLEN EBENE EINER BANK UND IHREM PARTNER	223
6.12 PROBLEME VON ALLIANZNETZWERKEN	223
6.13 KNOW-HOW GEWINNUNG	224
6.14 HARD FACTS	225
<u>7 ALTERNATIVEN ZU STRATEGISCHEN ALLIANZEN</u>	226
7.1 AD HOC-ARRANGEMENTS	228
7.2 MEHRHEITSBETEILIGUNGEN	228
7.3 VOLLSTÄNDIGE ÜBERNAHME	229
7.4 FUSION	230
7.5 KONZERN	232
7.6 EIGENGRÜNDUNG	232
7.7 ALLEINGANG VERSUS STRATEGISCHE ALLIANZ	233
<u>8 DIE STRATEGISCHE ALLIANZ IN DER KREDITWIRTSCHAFT – ANMERKUNGEN ZUM STATE OF THE ART</u>	234
8.1 EIN UNSCHARFES BILD STRATEGISCHER ALLIANZEN	234
8.2 DER ENTWICKLUNGSVERLAUF STRATEGISCHER ALLIANZEN	235
8.3 BANKEN UND VERSICHERUNGEN	236
8.4 DAS DILEMMA DER STRATEGISCHEN ALLIANZ	238
8.5 TRANSAKTIONSKOSTEN UND STRATEGISCHE ALLIANZEN	239
8.6 MUDDLING THROUGH	243
<u>9 STRATEGISCHE ALLIANZEN AUS DER SICHT DES DYNAMISCHEN WANDELS UND ZUKUNFTSPERSPEKTIVEN IM RAHMEN DER KREDITWIRTSCHAFT</u>	247
9.1 KOOPERATION, STRATEGISCHE ALLIANZ UND JOINT VENTURE	247
9.2 DIE VERÄNDERTE PERSPEKTIVE DER WERTSCHÖPFUNGSKETTE	248
9.3 DIE BRANCHENSTRUKTURKRISE DER KREDITWIRTSCHAFT	248
9.4 STRATEGISCHE ALLIANZEN ALS GEGENSTAND DER STRATEGISCHEN PLANUNG EINER BANK	249
9.5 KEIN ALTER WEIN IN NEUEN SCHLÄUCHEN	250
ANHANG	253
LITERATURVERZEICHNIS	263
STICHWORTVERZEICHNIS	279

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1-1: Vergleich militärischer und wirtschaftlicher Allianzen	2
Abbildung 1-2: Zusammenhang Wettbewerbsvorteile, Wettbewerbsfeld und Marktbeschaffung	4
Abbildung 1-3: Anzahl der neugegründeten Strategischen Allianzen zwischen 1983-1989	6
Abbildung 1-4: Anzahl Strategischer Allianzen ausgewählter Branchen zwischen 1983-1989	7
Abbildung 1-5: Zusammenhang zwischen operativen und strategischen Auslösefaktoren	9
Abbildung 1-6: Phasenschema des Bank-Managements	13
Abbildung 1-7: Wettbewerbskräfte einer Bank	17
Abbildung 1-8: Beziehung zwischen den Kernmerkmalen	26
Abbildung 1-9: Hierarchische Architektur von Kooperation, Strategischer Allianz und Joint Venture	37
Abbildung 1-10: Potentielle und klassische strategische Geschäftsfelder (SGF) einer Bank	49
Abbildung 1-11: Säulen der Kreditwirtschaft	53
Abbildung 2-1: Generelle Wertschöpfungskette	59
Abbildung 2-2: Wendet die Idee der Wertschöpfungskette auf eine Bank an	61
Abbildung 2-3: Allgemeine branchenspezifische Wertschöpfungskette für das Kreditwesen	62
Abbildung 2-4: Allgemeine Wertschöpfungskette	63
Abbildung 2-5: Zusammenhänge des Wertschöpfungssystems 'Kreditwirtschaft'	65
Abbildung 2-6: Dimensionen des Wettbewerbsfeldes	67
Abbildung 2-7: Dimensionen der strategischen Geschäftsfelder einer Bank	69
Abbildung 2-8: Formularsatz zur Formulierung strategischer Programme	70
Abbildung 2-9: Zusammenhang zwischen den strategischen Geschäftsfeldern und der Wertschöpfungskette über den Strategiefächer	71
Abbildung 2-10: Zusammenhang zwischen Vision, strategischem Programm, strategischer Geschäftseinheit und strategischem Geschäftsfeld einer Bank	73
Abbildung 2-11: Theorie- und Praxisfunktion des Bezugsrahmens	75
Abbildung 4-1: Offenes Schemata eines evolutionären Prozesses einer Strategischen Allianz	97

Abbildung 4-2: Idee der geplanten Evolution	99
Abbildung 4-3: Stufen des strategischen Entscheids	101
Abbildung 4-4: Beziehungsgefüge Identität, Image und sozio-ökonomisches Feld als wesentliche Einflußfaktoren der Vision	104
Abbildung 4-5: Mögliche Portfolio-Analyse zur Identifikation der Wettbewerbsposition einer Bank	105
Abbildung 4-6: Vorgang des strategischen Filterns	114
Abbildung 4-7: Vorteilsmatrix und Rentabilität	117
Abbildung 4-8: Dimensionen des Kooperationsfeldes	128
Abbildung 4-9: Mögliche Abstimmungsfelder zweier Partner	131
Abbildung 4-10: Gap-Analyse	142
Abbildung 4-11: Kriterien der Partneranalyse	144
Abbildung 4-12: Führungsstrukturen eines Unternehmens als Schichtenbetrachtung	165
Abbildung 4-13: Spielregeln der Kooperation	176
Abbildung 4-14: Handlungsempfehlungen zur Kommunikation im Kooperationsprozeß	184
Abbildung 8-1: Strategische Allianzen zwischen den Extrempunkten Markt und Hierarchie	240
Abbildung 8-2: Hypothetisches Negativ-Modell der Kooperationsgestaltung	246

Anhangsverzeichnis

Tabelle 1: Funktionale (inhaltliche) Allianzen..... 254

Tabelle 2: Übersicht Banken-Clubs sortiert nach dem Gründungsjahr 255

Tabelle 3: Ausschnitte verschiedener Kooperationen, Strategischer Allianzen und
Joint Ventures der Kreditwirtschaft..... 257

Tabelle 4: Checkliste..... 262