

**Abbas Choucair**

# Managementprozess zur Gestaltung und Entwicklung von Strategischen Allianzen

**Magisterarbeit**

# BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei [www.GRIN.com](http://www.GRIN.com) hochladen  
und kostenlos publizieren



# **M A S T E R T H E S I S**

gemäß §10 der Prüfungsordnung des Fachbereichs Wirtschaft an der  
University of Applied Sciences Fulda für den Postgraduierten Studiengang  
„Internationales Management“ – MBA – mit dem Thema:

## **Managementprozess zur Gestaltung und Entwicklung von Strategischen Allianzen**

Vorgelegt von: Abbas Choucair

Berlin, 25. Mai 2005

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>3</b>
<b>    Einleitung .....</b>	<b>4</b>
1. <b>Problemstellung .....</b>	<b>4</b>
2. <b>Ziel der Arbeit .....</b>	<b>6</b>
3. <b>Gang der Untersuchung .....</b>	<b>6</b>
<b>II. Grundlagen von strategischen Allianzen .....</b>	<b>8</b>
1. <b>Definition und Begriffsabgrenzung .....</b>	<b>8</b>
1.1. <b>Element „strategisch“ oder „taktisch“ .....</b>	<b>9</b>
1.2. <b>Element „Gegenseitige Vorteile“ .....</b>	<b>10</b>
1.3. <b>Element „Übereinstimmende oder ergänzende                 Unternehmensinteressen“ .....</b>	<b>11</b>
1.4. <b>Element „Übereinstimmende oder ergänzende                 Unternehmensziele“ .....</b>	<b>12</b>
2. <b>Pyramide der Allianzen .....</b>	<b>13</b>
2.1. <b>Häufigkeitsverteilung von Allianzen in der Wirtschaft .....</b>	<b>15</b>
2.2. <b>Unternehmenslebenszyklus .....</b>	<b>17</b>
3. <b>Rechtliche Institutionalisierung von strategischen Allianzen .....</b>	<b>19</b>
<b>III. Konzeptioneller Ansatz zur Gestaltung und Entwicklung     Strategischer Allianzen .....</b>	<b>21</b>
1. <b>Strategischer Entscheid .....</b>	<b>23</b>
1.1. <b>Überprüfen der eigenen Situation .....</b>	<b>24</b>
1.1.1. <b>Konzept der Grundstrategie .....</b>	<b>24</b>
1.1.2. <b>Kooperationsspezifische Informationsprofile .....</b>	<b>26</b>
1.1.2.1. <b>Fähigkeiten-Profil .....</b>	<b>26</b>
1.1.2.2. <b>Wettbewerbs-Profil .....</b>	<b>27</b>
1.1.2.3. <b>Produkt-/Marktprofil .....</b>	<b>28</b>
1.1.2.4. <b>Technologie-Profil .....</b>	<b>30</b>
1.2. <b>Identifikation des strategischen Kooperations- bzw.                 Allianzpotenzials .....</b>	<b>31</b>
1.2.1. <b>Motive zur Bildung von Strategischen Allianzen .....</b>	<b>33</b>
1.2.1.1. <b>Zeitvorteile .....</b>	<b>34</b>
1.2.1.2. <b>Know-how-Vorteile .....</b>	<b>35</b>
1.2.1.3. <b>Marktzutritt .....</b>	<b>36</b>
1.2.1.4. <b>Kostenvorteile .....</b>	<b>37</b>
1.2.1.5. <b>Systemkompetenz .....</b>	<b>38</b>
1.2.2. <b>Beurteilen des Wertsteigerungspotenzials                 Strategischer Allianzen .....</b>	<b>40</b>

<b>1.3. SEP - Kooperationsfähigkeit</b> .....	<b>46</b>
1.3.1. Vertrauensförderndes Kooperationsverhalten.....	47
1.3.2. Kooperationsfähigkeit durch dezentrale Organisationsstrukturen.....	53
1.3.3. Kooperationsfördernde Organisations- und Rechtsform.....	54
1.3.4. Managementsysteme zur Steigerung der Kooperationsfähigkeit.....	56
<b>2. Konfiguration Strategischer Allianzen</b> .....	<b>59</b>
<b>2.1. Festlegung des Kooperationsfeldes</b> .....	<b>60</b>
2.1.1. Verflechtungsrichtung.....	60
2.1.2. Kooperationspezifische Wertschöpfungsaktivitäten.....	63
2.1.3. Wertorientierte Kooperationsfeldanalyse.....	63
<b>2.2. Verflechtungsintensität einer Strategischen Allianz</b> .....	<b>65</b>
2.2.1. Zeithorizont für die Zusammenarbeit festlegen.....	67
2.2.2. Ressourcenzuordnung: Geteilte Ressourcen oder Ressourcenpool.....	68
2.2.3. Formalisierungsgrad.....	69
<b>2.3 Multiplikationsmöglichkeiten</b> .....	<b>69</b>
<b>2.4. Strategisches Kooperationsprogramm         und Grundstrategie</b> .....	<b>71</b>
<b>3. Partnerauswahl</b> .....	<b>71</b>
<b>3.1. Das Partnerprofil</b> .....	<b>72</b>
3.1.1. Fundamental strategischer Fit.....	73
3.1.2. Kultureller Fit.....	75
<b>3.2. Wettbewerbstest</b> .....	<b>77</b>
3.2.1. Wettbewerbswirkung Strategischer Allianzen.....	79
3.2.2. Europäisches Kartellrecht.....	80
3.2.3. Deutsches Kartellrecht.....	83
<b>3.3. Allianzvertrag</b> .....	<b>85</b>
3.3.1. Rahmenbedingungen für die Vertragsverhandlungen.....	86
3.3.2. Adäquates formales Rechts-, Vertrags- und Koordinationsgefüge.....	88
<b>4. Management Strategischer Allianzen</b> .....	<b>91</b>
<b>4.1. Festlegung von Koordinationsschnittstelle</b> .....	<b>92</b>
<b>4.2. Lernende Adaption und Überprüfung</b> .....	<b>94</b>
<b>4.3. Konfliktmanagement</b> .....	<b>95</b>
<b>IV. Fazit und Ausblick</b> .....	<b>101</b>

## A n h a n g

### Literaturverzeichnis

## Abbildungsverzeichnis

<b>Abbildung 1:</b>	Pyramide der Allianzen nach den Variablen: Risiko, Mitarbeitereinsatz und Kosten .....	<b>13</b>
<b>Abbildung 2:</b>	Erhebung von Coopers & Lybrand in Anlehnung an Lorraine Segil - Systematische Planung und Durchführung von strategischen Allianzen .....	<b>16</b>
<b>Abbildung 3:</b>	Unternehmenslebenszyklus - eigene Zusammenstellung.....	<b>17</b>
<b>Abbildung 4:</b>	Managementkonzept für Strategische Allianzen. In Anlehnung an Bronder/Pritzl: Wegweiser für Strategische Allianzen .....	<b>22</b>
<b>Abbildung 5:</b>	Phase I – Prozess des Strategischen Entscheids in Anlehnung an Bronder.....	<b>23</b>
<b>Abbildung 6:</b>	Aufbau und Inhalte einer Grundstrategie.....	<b>25</b>
<b>Abbildung 7:</b>	Basismotive bzw. -ziele zur Bildung von Strategischen Allianzen. In Anlehnung an Dr. Gahl.....	<b>33</b>
<b>Abbildung 8:</b>	Wertsteigerungsnetzwerk für Strategische Allianzen. Quelle: in Anlehnung an Meyersieck 1991 .....	<b>41</b>
<b>Abbildung 9:</b>	Wertsteigerung durch Strategische Allianzen.....	<b>43</b>
<b>Abbildung 10:</b>	Eckpfeiler der Kooperationsfähigkeit. In Anlehnung an Bronder .....	<b>47</b>
<b>Abbildung 11:</b>	Phase II: Konfiguration Strategischer Allianzen .....	<b>59</b>
<b>Abbildung 12:</b>	Werteorientierte Kooperationsanalyse Zusammenstellung in Anlehnung an Bronder/Pritzl .....	<b>64</b>
<b>Abbildung 13:</b>	Verflechtungsintensität einer Strategischen Allianz In Anlehnung an Bronder .....	<b>66</b>
<b>Abbildung 14:</b>	Möglichkeiten der Ressourcenzuordnung. Eigene Zusammenstellung in Anlehnung an Bronder.....	<b>68</b>
<b>Abbildung 15:</b>	Phase III: Partnerauswahl. In Anlehnung an Bronder und Harrigan .	<b>72</b>
<b>Abbildung 16:</b>	Kulturprofilanalyse mit zwei fiktiven Allianzpartnerprofilen. Eigene Zusammenstellung in Anlehnung an Bronder/Pritzl.....	<b>76</b>
<b>Abbildung 17:</b>	Prozess zum Management Strategischer Allianzen. In Anlehnung an Bronder .....	<b>91</b>
<b>Abbildung 18:</b>	Projektorganisation Kooperation bei der Swissair. In Anlehnung an Andrey.....	<b>93</b>

## I. Einleitung

*With enough time, money, and luck  
you can do everything yourself.*

*But who has enough?*

**Kenichi Ohmae**

Im ersten Kapitel soll ein umfassender Überblick zur Problemstellung, Zielsetzung und Vorgehensweise der vorliegenden Arbeit mit dem Thema „Managementprozess zur Gestaltung und Entwicklung von Strategischen Allianzen“ gegeben werden.

### 1. Problemstellung

In der heutigen Zeit vergeht kaum ein Tag, an dem in der Wirtschaftspresse nicht über die Akquisition von Unternehmen und die Bildung von Strategischen Allianzen unter zum Teil konkurrierenden Unternehmen berichtet wird. Die Internationalisierung der Wirtschaft und die damit verbundene zunehmende weltwirtschaftliche Verflechtung, rascher technologischer Fortschritt und vielerorts stagnierende und gesättigte Märkte bedeuten für zahlreiche Unternehmen einen erhöhten Wettbewerbsdruck und neue Herausforderungen hinsichtlich ihrer globalen Wettbewerbsfähigkeit.

Als Antwort auf diese weltweiten Entwicklungen lassen sich in den betroffenen Branchen enorme Umstrukturierungserscheinungen beobachten. Auf einzelwirtschaftlicher Ebene weisen die vor diesem Hintergrund ergriffenen strategischen Anpassungsmaßnahmen ein nahezu gleichförmiges Muster auf: Viele Unternehmen versuchen ihre Kräfte zu bündeln, indem sie ihre

Aktivitäten auf strategische Kernbereiche konzentrieren. Randbereiche bzw. unbedeutende Geschäfte werden vielfach konsequent abgestoßen. Dadurch soll die Komplexität auf strategischer Ebene verringert und mit Hilfe der freiwerdenden Mittel die zu Kernbereichen erklärten Geschäftsbereiche gestärkt werden.<sup>1</sup> Damit wird das Ziel eines Unternehmens hervorgehoben, durch die Besinnung auf die Kernkompetenzen (international) globale Marktführerschaft zu erreichen.

Aufgrund hoher Umfeldynamik, der Notwendigkeit einer schnellen Anpassung und kritischer Lücken im Fähigkeitsprofil der betroffenen Unternehmen wird bei dieser Verstärkung anstelle eines sukzessiven internen Ausbaus von Geschäftsbereichen immer häufiger die strategische Option des externen Wachstums gewählt. Hierunter fallen neben konzentrativen Wachstumsformen, d.h. Akquisition, auch kooperative Wachstumsformen in Form von Strategischen Allianzen. Beide Formen des externen Wachstums haben den Vorteil, relativ schnell auf bestehende Potenziale zugreifen zu können und die Risiken eines Alleingangs zu umgehen.

Der Ansatzpunkt der vorliegenden Arbeit beschäftigt sich ausschließlich mit der externen Wachstumsform „Strategische Allianz“. Diese Wachstumsform soll als ein strategischer Managementprozess verstanden werden, der eingehend analysiert, gestaltet und entwickelt wird.

---

<sup>1</sup> Vgl. Haspeslagh/Jemsison: Industry Restructuring, Acquisitions, and the Value Creation Process. In: Cool/Neven/Walter (Hrsg.): European Industrial Restructuring in the 1990s; London 1992; S. 266ff



## 2. Ziel der Arbeit

Ziel der Arbeit ist es, eine systematische Vorgehensweise bei der Gestaltung und Entwicklung des Managementprozesses zur Bildung von Strategischen Allianzen aufzuzeigen.

## 3. Gang der Untersuchung

Die vorliegende Master Thesis ist in vier Kapiteln untergliedert, die von einem Abbildungs- und Literaturverzeichnis ergänzt werden.

Im Anschluss an diese kurze Einleitung – im zweiten Kapitel – wird der Begriff „Strategische Allianz(en)“ näher definiert und die dazu gehörigen Elemente verdeutlicht. Darüber hinaus wird im zweiten Kapitel die Pyramide der Allianzen aufgrund von drei wesentlichen Variablen, Risiko, Mitarbeiterereinsatz und Kosten, strukturiert. Der Zusammenhang zwischen Unternehmenslebenszyklus und Strategischen Allianzen ist ebenfalls ein Bestandteil dieses Kapitels. Das Kapitel wird mit einem Überblick über die rechtlich denkbaren und unterschiedlichen Allianzformen abgeschlossen.

Das dritte Kapitel widmet sich in ausführlicher Form dem Managementprozess zur Gestaltung und Entwicklung von Strategischen Allianzen. Der Managementprozess wird in seinen vier Phasen:

1. Strategischer Entscheid,
2. Konfiguration Strategischer Allianzen,
3. Selektion Allianzpartner und

## 4. Management Strategischer Allianzen

dargestellt.

Im vierten Kapitel werden die wesentlichen Punkte dieses Managementprozesses zur Gestaltung und Entwicklung von Strategischen Allianzen noch einmal hervorgehoben und abschließend zusammengefasst.

## II. Grundlagen von strategischen Allianzen

Für die externe Kooperationsform Strategische Allianzen werden in der Literatur eine Vielzahl von Synonymen verwendet, wie zum Beispiel „Collaborative Agreement“, „Dynamic Network“, „Strategic Network“, „Partnership“, „Coalition“, „Kooperatoin“ sowie „Strategische Zusammenarbeit“. Fast einheitlich wird dabei die strategische Bedeutung der Zusammenarbeit hervorgehoben. In diesem Kapitel soll zunächst, wie bereits erwähnt, eine eindeutige Begriffsabgrenzung „Strategische Allianzen“ festgelegt und mit Hilfe der Pyramide der Allianzen die konventionelle Art von Strategischen Allianzen verdeutlicht werden. Anschließend wird nach einer Kurzvorstellung der Häufigkeitsverteilung von Strategischen Allianzen in der Wirtschaft der Zusammenhang zwischen Unternehmenslebenszyklus und Allianzen ausführlich dargestellt. Der letzte Punkt dieses Kapitels beschäftigt sich mit der rechtlichen Institutionalisierung von strategischen Allianzen.

### 1. Definition und Begriffsabgrenzung

Der Begriff „strategische Allianz“ oder kurz „Allianz“ kann auf verschiedene Kooperationsbeziehungen angewendet werden und wird in der herrschenden Wirtschaftsliteratur und der Geschäftswelt sehr unterschiedlich verwendet. In der vorliegenden Arbeit legt der Verfasser dem Begriff „Strategische Allianzen“ bzw. „Allianz“ folgende Definition nach Segil zugrunde:

„Eine Allianz ist eine Beziehung, die einen strategischen oder taktischen Charakter hat und die zum gegenseitigen Vorteil von zwei oder mehr Parteien abgeschlossen wird. Diese haben

übereinstimmende oder sich ergänzende  
Unternehmensinteressen – und ziele<sup>2</sup>

Die aufgeführte Definition beinhaltet folgende wesentliche Elemente einer Allianz:

- **Strategisch oder taktisch**
- **Gegenseitige Vorteile**
- **übereinstimmende oder ergänzende Unternehmensinteressen**
- **übereinstimmende oder sich ergänzende Unternehmensziele.**

Jedes Element dieser Definition des Begriffs „Allianz“ ist ein wesentlicher Aspekt für erfolgreiche Beziehungen zwischen den Kooperationspartnern. Zunächst soll ein grober Überblick über die Wichtigkeit der einzelnen Elemente gegeben werden.

### **1.1. Element „strategisch“ oder „taktisch“**

Im Geschäftsleben existieren strategische und taktische Allianzen. Nach Schneck ist eine Strategie von langfristigem Charakter und beinhaltet Aussagen darüber, wie ein Unternehmen seine vorhandenen und potentiellen Stärken in der Zukunft einsetzen will, um Veränderungen der Umwelt zielgerecht zu begegnen.<sup>3</sup> Somit setzt sie eine gewisse Nachdenklichkeit voraus und beinhaltet eine Planung für die sich verändernde Zukunft.

---

<sup>2</sup> Vgl. Segil: Strategische Allianzen – systematische Planung und Durchführung von Unternehmensallianzen; Zürich; 1998; S. 25

<sup>3</sup> Vgl. Schneck: Lexikon der Betriebswirtschaft; Nördlingen, 1998; S. 685

Strategische Allianzen müssen für Unternehmen von strategischer Bedeutung sein und erfordern daher eine sorgfältige Planung und Überlegung. Eine Allianz ist erst dann einzugehen, wenn die strategische Vision und somit die Grundstrategie des Unternehmens abgeklärt und entschieden ist. Taktische Allianzen werden hingegen im Verlauf von Operationen geschlossen – ohne vorhergehende sorgfältige Planung. Unternehmen schließen in der Regel taktische Allianzen, weil sie von den kurzfristigen Sachzwängen getrieben werden. Solche Unternehmen neigen dazu, Unternehmensallianzen einfach deshalb einzugehen, weil ein potentieller Partner ihnen einen entsprechenden Vorschlag unterbreitet hat.<sup>4</sup>

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird ausschließlich die strategische Allianz, bei der generell ein Gleichordnungsverhältnis zwischen den Allianzpartnern besteht, fokussiert. Sie ist auf gemeinschaftliche Erfüllung von wirtschaftlichen Aufgaben ausgerichtet.

## **1.2. Element „Gegenseitige Vorteile“**

Ein erfolgreiches Allianzverhalten baut auf dem Grundsatz auf, dass für beide Seiten Vorteile angestrebt und erreicht werden<sup>5</sup>. Dies beinhaltet, dass die Allianzpartner offen ihre Allianzstrategien diskutieren und ihre gemeinsamen Ziele in einem interaktiven Prozess festlegen.<sup>6</sup>

Eine gewisse Problematik ergibt sich jedoch daraus, dass dieses Element im Verlauf des Lebenszyklusses der Allianz<sup>7</sup> nicht stabil ist und zeitweise dem

---

<sup>4</sup> Vgl. Segil: a.a.O.; S. 26

<sup>5</sup> Vgl. Bleeke/Bull-Larsten/Ernst: Wertsteigerung durch Allianzen; Pritzi 1992; S. 103-105

<sup>6</sup> Vgl. Bleicher: Der Strategie-, Struktur- und Kulturfit Strategischer Allianzen; Frankfurt-New York 1992; S. 419ff

<sup>7</sup> Der Lebenszyklus einer Allianz beschreibt den „Lebensweg“ einer strategischen Beziehung über fünf Phasen: Vorbereitung, Planung, Umsetzung, Betrieb und Ende. Die ersten vier Phasen sind generell auf alle Allianzen anwendbar, während die fünfte Phase „Ende“ nur für solche Allianzen relevant ist, die für eine befristete Zeit geschlossen wurden.

einen Partner sowie zeitweise dem anderen Partner größere Vorteile bieten kann. Okkasionell kann ein Vorteil, der zu Beginn der Allianz durchaus bestand, infolge von Markt- und Branchenveränderungen entfallen bzw. der Vorteil kann sich in einen Nachteil verwandeln. Denkt ein Allianzpartner, dass die Vorteile der geschlossenen Allianz gegenseitig nicht mehr existieren, so wird dieser die Kooperation wahrscheinlich als Misserfolg beurteilen und diese beenden.

Das Konzept „gegenseitige Vorteile“ im Rahmen einer strategischen Allianz geht davon aus, dass die Allianzbeziehungen eine doppelte Gewinnsituation – win-win-situation – darstellt.<sup>8</sup> Nur wenn alle an der Strategischen Allianz beteiligten Unternehmen Vorteile und Nutzen aus der Kooperation ziehen können, wird diese fortgesetzt und erfolgreich sein.

### **1.3. Element „Übereinstimmende oder ergänzende Unternehmensinteressen“**

Dieser Aspekt behandelt das Problem der strategischen Übereinstimmung von Unternehmensinteressen innerhalb einer Strategischen Allianz. Es müssen hierbei folgende Fragen gestellt werden:

- Hat das Partnerunternehmen Eigenschaften bzw. ein Profil, das man im Rahmen einer strategischen Zusammenarbeit akzeptiert und mit dem man „leben“ kann?
- Können durch die Allianz Lernsynergieeffekte für das eigene Unternehmen entstehen?
- Kann die eigene Marktposition durch die Allianz verstärkt werden?

---

<sup>8</sup> Vgl. Segil: a.a.O.; S. 29-32

- Resultieren aus der Allianz Kostensenkungseffekte?

Um die strategische Übereinstimmung mit einem potentiellen Allianzpartner sachgerecht analysieren und beurteilen zu können, ist es essentiell, das Profil des eigenen Unternehmens, das Persönlichkeitsprofil der eigenen Manager und der Unternehmensstrategie sorgfältig zu berücksichtigen. Nur wenn das eigene Profil bekannt ist, kann dieses mit dem Profil der potentiellen Partner verglichen und hinsichtlich einer Allianz abgestimmt werden. Eine Allianz kann nur erfolgreich sein, wenn alle Allianzpartner annäherungsweise übereinstimmende bzw. sich gegenseitig ergänzende Unternehmensinteressen aufweisen.

#### **1.4. Element „Übereinstimmende oder ergänzende Unternehmensziele“**

Ein Unternehmensziel ist ein angestrebter Zustand in der Zukunft und muss vollständig und klar definiert werden. Dies ist nur vollständig, wenn sämtliche Zielbestandteile enthalten und alle möglichen Zielbeziehungen innerhalb eines Zielsystems einbezogen sind.

Eine erfolgreiche Strategische Allianz setzt voraus, dass sämtliche strategische Unternehmensziele<sup>9</sup> der Allianzpartner zueinander passen bzw. sich gegenseitig ergänzen. Nur im Verlauf einer detaillierten Planung der Allianz und im Rahmen von Allianzverhandlungen kann festgestellt werden, ob sich die Ziele der an einer Kooperation interessierten Unternehmen gegenseitig decken bzw. sich zueinander komplementär verhalten.

---

<sup>9</sup> Bezieht sich lediglich auf die von der Allianz betroffenen Unternehmensbereiche, z.B. Beschaffung und Einkauf oder F&E.