Preise und besserer Leistungen. Aber auch flexible Produzenten haben von der Deregulierung nichts zu befürchten. Unerwünschte soziale Auswirkungen sind zu beachten und durch geeignete Maßnahmen auf ein akzeptables Maß zu reduzieren.

Handelt es sich bei der Deregulierung in der Schweiz nun um einen Volltreffer oder um einen Rohrkrepierer? Zunächst ist anzumerken, daß wir es gar nicht mit einer großkalibrigen Rakete zu tun haben, sondern mit einem Raketen*werfer*, aus dem parallel Raketen unterschiedlicher Größe, zum Teil auch recht kleine, abgefeuert werden. Eine erste Salve ist bereits abgeschossen worden, für weitere Salven wird Munition herangeschleppt oder erst produziert. Ganz sicher handelt es sich deshalb bei der Revitalisierung *nicht* um einen Rohrkrepierer. Andererseits ist es noch keineswegs gewiß, daß ein Volltreffer erzielt werden kann. Ob mehr als eine *gewisse* Verstärkung der marktwirtschaftlichen Elemente der schweizerischen Wirtschaftsordnung und eine *gewisse* Intensivierung des Wettbewerbs resultiert, hängt zunächst vor allem von den Entscheiden des Parlaments und allenfalls des Volkes ab.

Literatur

Bericht des Bundesrates über weitere Reformen im Zeichen der marktwirtschaftlichen Erneuerung vom 13. Juni 1994. In: *Bundesblatt*, 1994 II, S. 1374–1385.

Botschaft über das Folgeprogramm nach der Ablehnung des EWR-Abkommens. In: *Bundesblatt*, 1993 I, S. 805–994.

Gasser, Thomas P.: Gefährdeter Standort Schweiz. Weitherum verkannter dringlicher Handlungsbedarf. In: *NZZ*, 28.12.94.

Grossekettler, Heinz: Deregulierung und Privatisierung. Erscheinungsformen, Legitimationskriterien und politische Verhaltenstendenzen. In: *Wist*, Heft 10, 1989, S. 437–445.

G.S.: Kraftlose zweite Stufe der Revitalisierung. In: *NZZ*, 14.6.94.

Helm, Dieter/Mayer, Colin/Mayhew, Ken: The Assessment: Microeconomic Policy in the 1980s. In: *Oxford Review of Economic Policy*, Vol. 7, No. 3, 1991, S. 1–12.

Interdepartementale Arbeitsgruppe des Bundes: Marktwirtschaftliche Reformen. Bericht über die Arbeiten. Studie Nr. 19 in der roten Reihe des Bundesamtes für Konjunkturfragen, Bern 1994.

Klöti, Ulrich: Politikformulierung. In: Klöti, Ulrich (Hrsg.): *Handbuch Politisches System der Schweiz. Band 2, Strukturen und Prozesse*. Bern/Stuttgart 1984, S. 313–339.

Weizsäcker, Christian C. von: Staatliche Regulierung – positive und normative Theorie. In: Buholzer, H. (Hrsg.): *Liberalismus als Verjüngungskur*. Zürich/Wiesbaden 1987, S. 75–91.

Winston, Clifford: Economic Deregulation: Days of Reckoning for Microeconomists. In: *Journal of Economic Literature*, Vol. XXXI, September 1993, S. 1263–1289.

Günter Müller-Stewens

Bausteine zu einem Management Strategischer Allianzen

Was tun, wenn Kooperationen kein Einzelfall bleiben?



Zusammenfassung

In vielen Branchen sehen sich Unternehmen mit Herausforderungen konfrontiert, bei denen Kooperationen ein mögliches Instrument sind, um sich den Veränderungsanforderungen zu stellen. Meist bleibt der Abschluß einer Strategischen Allianz dabei aber kein Einzelfall. Es gibt Unternehmen, die Hunderte solcher Allianzen bereits abgeschlossen und zu steuern haben. Dabei kann es sogar soweit kommen, daß die Kooperationsfähigkeit zur kritischen Erfolgsgröße für ein Unternehmen wird. Spätestens dann erscheint eine unternehmensübergreifende Handhabung dieser Thematik ratsam zu sein. Der Beitrag bietet hierzu ein dreistufiges Grobkonzept an: Zuerst geht es darum, das Thema Strategische Allianzen vor dem Hintergrund der wahrgenommenen Geschäftslogik und Befindlichkeit des Unternehmens grundsätzlich zu positionieren; danach sollen wichtige Bausteine bei der Konfiguration einer konkreten Partnerschaft angesprochen werden, um dann in einem dritten Schritt permanent den konzeptionellen Überbau zum Management aller vorhandenen Strategischen Allianzen weiterzuentwickeln.

Inhalt

1 Einleitung 341
2 Vorfeldaktivitäten: Auf dem Weg zur Strategischen Allianz 343
3 Konfiguration einer Strategischen Allianz 348
4 Konzeptioneller Überbau 353
Literatur 357

1 Einleitung

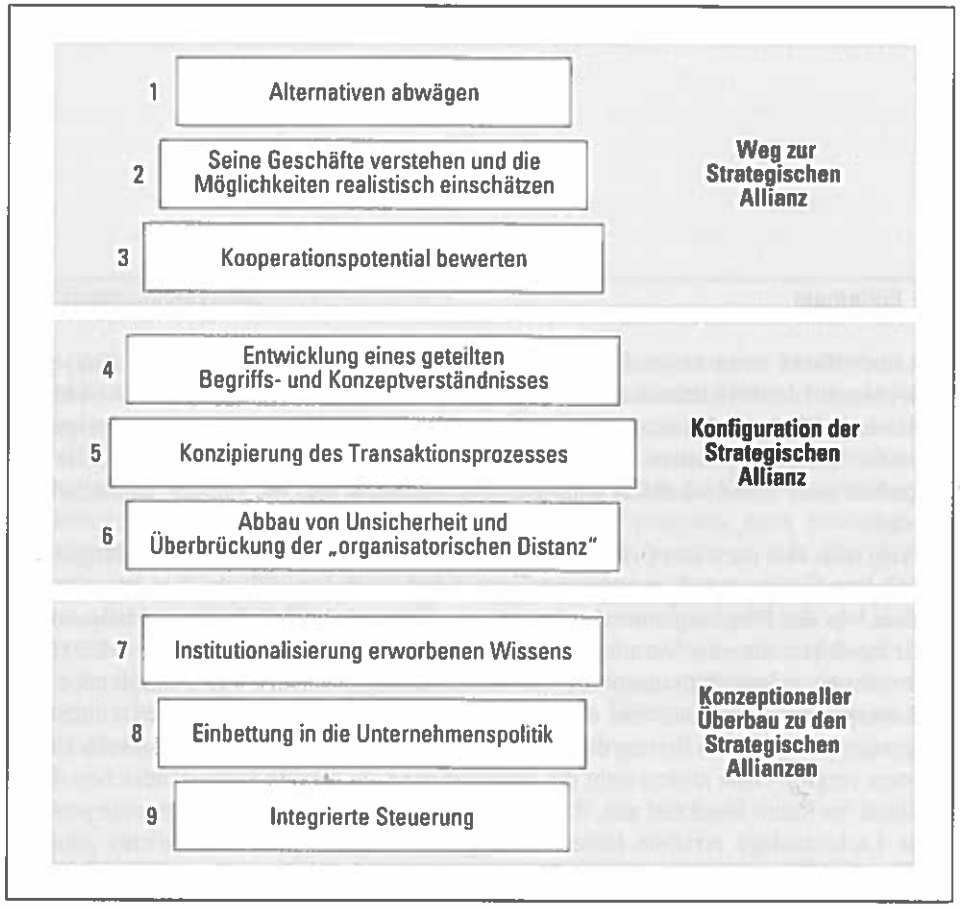
Fast über Nacht ist in vielen Branchen das Thema „Strategische Allianzen" (SA) ganz nach oben auf der Prioritätenliste des Top Managements gerutscht. Auch dort, wo ein Kooperieren vor ein paar Monaten noch undenkbar war, wird händeringend nach geeigneten Partnern Ausschau gehalten. Für unabdingbar erklärte Unabhängigkeitsansprüche insbesondere auch mittelständisch geprägter Unternehmen sind auf einmal disponibel geworden.

Fragt man sich nach den Gründen und Motiven für diesen plötzlichen Handlungsdruck und Gesinnungswandel, dann wird man sehr viele branchenspezifische Aspekte anführen müssen.[1] In der Flugzeugindustrie sind es zum Beispiel die hohen Entwicklungskosten neuer Produkte, die eine Verteilung des Risikos auf mehrere Schultern, selbst für Großunternehmen, erforderlich macht. Bei der Konzipierung des neuen Großraumjumbos geht es Boeing aber sicher auch um die Absicherung des stark prosperierenden asiatischen Flugzeugmarktes, wenn Boeing über ein Viertel der Wertschöpfung an japanische Unternehmen vergibt. Ganz anders sieht die Situation dagegen bei den mittelständischen Autohändlern im Raum Frankfurt aus, die in Zeiten eines härteren Wettbewerbs eine gemeinsame Lackieranlage errichtet haben. Strategische Allianzen sind aber nichts gänzlich Neues. So haben etwa Bosch und Siemens zur Reduktion ihrer Stückkosten und zur Entfaltung von mehr Marktmacht schon vor vielen Jahren über eine Multi-Marken-Strategie unter dem Dach ihres Joint Ventures Bosch-Siemens-Hausgeräte GmbH zusammengefunden.

Den meisten dieser Fälle gemeinsam ist der Aspekt, daß die Allianz Vehikel zur Bewältigung struktureller Verwerfungen im jeweiligen Geschäftsumfeld ist. Über Jahre als erfolgreich erwiesene strategische Verhaltensmuster scheinen nicht mehr zu greifen. Veränderungen in den Machtverhältnissen und Interessenlagen entlang der Wertschöpfungskette einer Branche sind spürbare Ursachen hiervon. Sie zwingen zu schnellem Handeln, zur Suche nach einem neuen Interessenausgleich, der nun vielleicht auf einer kollektiven Ebene gefunden werden kann.

Auch wenn damit häufig die Strategische Allianz eine logische strategische Konsequenz ist, so muß davor gewarnt werden, einen derartigen Schritt zu unüberlegt zu gehen.

1 Vgl. zu den Motiven Strategischer Allianzen Müller-Stewens/Hillig (1992).



▲ *Abb. 1* Bausteine zu einem Management Strategischer Allianzen

Extrem hohe Mißerfolgsquoten zeigen, daß die zur Umsetzung solcher Partnerschaften im Unternehmen erforderlichen Fähigkeiten nicht als automatisch gegeben angenommen werden dürfen. Im Gegenteil scheint es sogar so zu sein, daß über Jahre in unseren hierarchischen Strukturen erfolgreich eingeübte Verhaltensmuster der Zusammenarbeit in Strategischen Allianzen äußerst hinderlich sein können.

Ein anderer Punkt ist der, daß das Eingehen einer Strategischen Allianz heute noch meist als Einzelfall betrachtet und damit als solcher behandelt wird. Aber auch Unternehmen, die schon viele Strategische Allianzen eingegangen sind, „hangeln" sich oft nur von Fall zu Fall. Es fehlt an einem klaren Rahmenkonzept, innerhalb dessen Strategische Allianzen betrachtet werden, sowie an einem systematischen organisatorischen Lernen zur Verbesserung des Umganges mit Strategischen Allianzen. Diese Einzelbetrachtung könnte daher rühren, daß man die Strategische Allianz – weil zu lange gewartet wurde –

nur noch als „letzten Strohhalm" betrachtet oder daß das Nutzenpotential „Kooperationen" als solches noch nicht ausreichend erkannt wurde.

Es kann für die meisten Unternehmen davon ausgegangen werden, daß das Eingehen Strategischer Allianzen kein singuläres Einzelergebnis bleiben wird, sondern man es in Zukunft eher mit einem Bündel zu führender Unternehmenskooperationen zu tun haben wird, welches sich durch Zugänge und Abgänge in seiner Zusammensetzung auch permanent verändert. Diese Annahme soll nun Anlaß sein, ein umfassenderes Konzept zum Management Strategischer Allianzen in seinen Grundzügen darzustellen. Dieses hat nicht nur die Optimierung der Einzeltransaktion zum Ziel, sondern soll auch Wege zur grundsätzlichen Positionierung dieses Themas im Unternehmen aufzeigen.

In ◄ Abb. 1 ist dieses Konzept etwas vereinfacht in Form von neun Bausteinen, die zu drei Hauptaufgabenkreisen zusammengefaßt sind, visualisiert.

2 Vorfeldaktivitäten: Auf dem Weg zur Strategischen Allianz

Bevor in einem Unternehmen über das Eingehen einer konkreten Partnerschaft nachgedacht wird, sollte zuerst einmal dieses Thema als solches plaziert werden. Damit ist auch die Frage angesprochen, wie Strategische Allianzen im Lichte sich konkurrierender Instrumente zu beurteilen sind.

2.1 Alternativen zu Strategischen Allianzen abwägen

Konzepte zur Entwicklung von Unternehmen implizieren heute sehr häufig auch eine Rekonfiguration der strategischen Erfolgspotentiale, auf denen die anvisierten Geschäfte aufbauen. Sie sind Konsequenz erforderlicher Neupositionierungen, meist aufgrund des Globalisierungsdrucks der Märkte, der Standortkonkurrenz oder des Strukturwandels in den Branchen.[1] Um die als Antwort darauf formulierten neuen unternehmerischen Visionen auch zu implementieren, müssen immer öfter neue Fähigkeiten, Ressourcen und andere Erfolgspotentiale in kurzer Zeit für das Unternehmen zusätzlich erschlossen (aber auch abgestoßen) werden.[2] Dazu stehen dem Unternehmen verschiedene Diversifikationsinstrumente zur Verfügung.

Wer auf die *interne Entwicklung* setzt, der vertraut auf die eigenen Entwicklungskapazitäten bzw. auf die Mechanismen des freien Marktes, denn dort, wo es an internen Lei-

1 Vgl. hierzu die Argumentation bei Gasser (1994).

2 Dabei kann nach einer grundsätzlich unterschiedlichen Logik vorgegangen werden: (1) Man paßt die Unternehmensentwicklung der Branchenentwicklung an (*Outside-in*-Ansatz); (2) Man sucht nach Anwendungsfeldern der eigenen Kernkompetenzen ungebunden an irgendwelche Branchenzugehörigkeiten (*Inside-out*-Ansatz). Vgl. zu diesem zweiten Ansatz auch Rühli (1994).

stungen fehlt, erwirbt man sich diese dazu. Die bedeutendsten Risiken, die man dabei eingeht, sind zu lange Entwicklungszeiten oder ein nicht mehr funktionierender Markt (Quasi-Monopolsituation). Wem dies zu unsicher und zu zeitraubend ist, der kann sein Umfeld auch über die *Akquisition* der Unternehmen, die die relevanten Potentiale beherbergen, absichern. Hauptrisiken hierbei sind, daß man sich hinsichtlich (der Integrierbarkeit) der im Zielunternehmen vorhandenen Potentiale verkalkuliert und daß man bei einer Akquisition häufig viel „Ballast" um den eigentlichen Anlaß herum mitzukaufen hat. Man muß sich bewußt sein, daß dieser Schritt mehr oder minder irreversibel ist und im allgemeinen hohe Managementkapazitäten bindet.

Eine zwischen den beiden Extremen „interne Entwicklung" und „Akquisition" liegende Alternative sind Kooperationsabkommen, die, sobald sie strategische Relevanz und eine gewisse Transfer- bzw. Entwicklungskomplexität besitzen sowie sich auch auf wichtige Erfolgspotentiale der Geschäfte beziehen, Strategische Allianzen[1] (bzw. Strategische Partnerschaften) genannt werden.[2]

Rein theoretisch stehen nun jedem Unternehmen diese Instrumente (und auch noch einige dazwischen liegende Varianten) für seine Diversifikation zur Verfügung. Praktisch kann diese Verfügbarkeit natürlich erheblich eingeschränkt sein. Dies kann zum einen darin seine Ursache haben, daß die für ein beabsichtigtes externes Wachstum notwendigen Unternehmen am Markt für Unternehmenskontrolle gar nicht auffindbar sind: Ein geeignetes Unternehmen wird derzeit gar nicht angeboten oder die gewünschten Kooperationspartner sind schon andere Allianzen eingegangen bzw. stehen zum eigenen Unternehmen in einem zu direkten Konkurrenzverhältnis.

Zum anderen kann aber auch nicht beliebig vom einen Instrument auf das andere gewechselt werden, da zu dessen erfolgreichem Einsatz ganz bestimmte Fähigkeiten im Unternehmen vorhanden sein müssen. Dies wird selten bedacht und nur wenige Unternehmen verfügen über ausreichend Kompetenz, virtuos die volle Klaviatur dieser Instrumente zum Einsatz zu bringen. So kann zum Beispiel davon ausgegangen werden, daß bei einer Staatsquote von etwa 35% in vielen Ländern Westeuropas viele Unternehmen kaum in der Lage sind, sich wirklich erfolgreich an freien Märkten zu bewegen. Auch weisen nahezu alle Untersuchungen über den Erfolg von Akquisitionen noch eine (unakzeptabel) hohe Floprate von (teilweise deutlich) über 50% aus, was zeigt, daß dieses Diversifikationsinstrument bei weitem noch nicht überall beherrscht wird.

Besonders kritisch ist der Aspekt der notwendigen Fähigkeiten hinsichtlich der Situation in Strategischen Allianzen zu betrachten, da hier häufig zu vorschnell die in Hierarchien gewonnenen Erfahrungen im Umgang mit dem Koordinationsmechanismus „einseitige Anordnung" (der auch für Akquisitionen gilt) auf die Steuerung einer Partnerschaft

1 Vgl. dazu die Übersicht bei Müller-Stewens (1993) sowie vertiefend zum Beispiel die Arbeiten von Badaracco (1991), Bleeke/Ernst (1993), Bleicher/Hermann (1991), Bronder/Pritzl (1992), Gerybadze (1992), Lewis (1991), Lorange/Roos (1992), Lutz (1993), Roos (1994), Sydow (1992), Tröndle (1987), Vizjak (1990) und Wurche (1994).

2 Nicht gemeint sind hiermit demnach *Lieferverträge* oder *Lizenzabkommen*. In diesen Fällen besteht meist auch eine gewisse Einseitigkeit hinsichtlich der Machtverhältnisse der Partnerunternehmen.

übertragen wird.[1] Da Partnerschaften nahezu jederzeit bilateral kündbar sind, ist man auf die Fähigkeit angewiesen, aufgrund der Unwägbarkeiten in der Entwicklung einer solchen Strategischen Allianz, immer wieder über sich verschiebende Interessenlagen neu zu verhandeln und diese in ein faires Gleichgewicht („Win-win-Situationen") zu bringen. Dort, wo Abstimmungsfragen nicht vollständig abklärbar sind, muß ein hoffentlich in der Zwischenzeit zwischen den in der Kooperation handelnden Personen aufgebautes Vertrauen einspringen.[2]

Dieses Argument der unterschiedlich guten Konditionierung von Unternehmen und ihren Mitarbeitern für das Eingehen Strategischer Allianzen kann auf verschiedenen Ebenen weitergetrieben werden. Viele Strategische Allianzen zielen zum Beispiel auf Know-how-Transfer ab, wobei aber meist wenig darüber nachgedacht wird, ob die, die ihn praktizieren sollen, dazu in der Lage und willens sind, es auch zu tun. So gibt es Unternehmen, die gut Wissen weitergeben können, während sie selbst kaum in der Lage sind, von Dritten neues Wissen aufzunehmen.

Zusammenfassend kann also gesagt werden, daß die Wahl einer Strategischen Allianz als Diversifikationsinstrument nicht nur unter strategischen Gesichtspunkten, sondern auch vor dem Hintergrund der erforderlichen organisatorischen Voraussetzungen überprüft werden muß.

2.2 Seine Geschäfte umfassend verstehen und die eigenen Möglichkeiten realistisch einschätzen

Naturgemäß sind Erfahrungen erstens etwas, das aus der Vergangenheit stammt, und zweitens etwas, das an ganz bestimmte Systemgrenzen (z.B. Branchengrenzen) gebunden ist. Erfahrungen für Entscheidungen zu nutzen, die die Zukunft betreffen, impliziert damit die Annahme, daß unsere mentalen Erfolgsmodelle auf die Zukunft übertragbar sind und zweitens, daß sich Erfolg innerhalb der gegebenen Systemgrenzen erreichen läßt. Nun zeigen uns aber gerade die letzten Monate sehr drastisch, daß wir es in den meisten Branchen mit massiven strukturellen Verwerfungen zu tun haben. Blickt man *in* die Unternehmen, so hat die „dritte industrielle Revolution" zu sprunghaften Verbesserungen zum Beispiel bei den Durchlaufzeiten oder der Qualitätssicherung geführt. Oder außerhalb der Unternehmen öffnen sich im asiatischen Raum gewaltige Märkte (wie etwa China), gleichzeitig wird uns prognostiziert, daß dort in Zukunft auch die wirtschaftlich interessantesten Standorte sein werden.

All dies führt in vielen Branchen zu einer Neuformierung der Wettbewerberlandschaft. Empirisch läßt sich dies in dem starken Konzentrationsprozeß und der zunehmenden

1 Deshalb ist zum Beispiel folgende, in der Praxis häufig anzutreffende Argumentation, eher kritisch zu betrachten: Wenn ich dieses Unternehmen schon nicht kaufen kann, dann gehe ich mit ihm zumindest eine Strategische Allianz ein.

2 Da wechselseitiges Vertrauen mehr an Personen als an Institutionen gebunden ist, wirken Job-Rotation-Programme gegen diese hohe Bedeutung des Vertrauenspotentials.

Vernetzung der Wettbewerber untereinander belegen.[1] Exemplarisch kann hier auf die aktuellen Transaktionen in der Pharmabranche (insbesondere verursacht durch die Gesundheitsreform in vielen Ländern) oder im Versicherungsgeschäft verwiesen werden. Es kündigt sich bereits auch eine Neuordnung des weltweiten Investment-Banking-Geschäfts über einige Vorboten an.

Ergebnis derartiger Umwälzungen ist meist, daß alte Systemgrenzen zu verfließen beginnen. Die Zukunft wird sich kaum in den Berichtskategorien der statistischen Bundesämter abspielen, sondern viel Neues entsteht eben dort, wo sich diese Kategorien überlappen: Bei den Märkten sind dies etwa die Biotechnologie, die Telematik oder das Multimedia-Geschäft. Es gibt aber auch typische „Fusionstechnologien" wie etwa die Verbundwerkstoffe, die Mechatronic, die Optoelektronik oder die Vision der „Datenautobahn".

Egal ob die Revolutionen innerhalb oder außerhalb des Unternehmens stattfinden, muß zügig reagiert werden, da man es sich zum Beispiel angesichts der sprunghaften Produktivitätsfortschritte einiger Wettbewerber nicht leisten kann, diese Differenz hinzunehmen.[2] Auch wird man es sich als Medienkonzern nicht leisten können, das Multimedia-Geschäft an sich vorbeiziehen zu lassen, so wenig konkret es derzeit auch noch ausgestaltet sein mag. Deshalb muß es oberstes Bemühen des Unternehmens sein, zuerst einmal ein „shared understanding" dessen zu entwickeln, welche Szenarien sich denn für die eigenen Geschäfte auftun könnten.

Wegen des Auflösens der Systemgrenzen bedarf es hier allerdings eines Blicks auf die gesamte Wertschöpfungskette rund um eine zu erstellende Leistung. Betrachtet man das Geschäft „rund ums Flugzeug", so reicht es nicht aus, den Wettbewerb zwischen den Herstellern von Großraumflugzeugen zu betrachten. Hier gibt es weltweit nur noch drei relevante Hersteller (Boeing, Airbus Industrie, McDonnell-Douglas). Vielmehr wird deren Zukunft auch von der Entwicklung auf den vor- und nachgelagerten Wertschöpfungsstufen entscheidend beeinflußt. Betrachtet man zum Beispiel die Triebwerke, die mit einem Drittel der Wertschöpfung des Flugzeuges dessen wichtigstes Aggregat sind, so kann auch hier weltweit nur noch auf drei unabhängige Unternehmen verwiesen werden, die zumindest technisch in der Lage sind, ein Triebwerk für Großraumflugzeuge herzustellen (General Electric, Pratt & Withney, Rolls Royce).[3] Betrachtet man weiter die Fluggesellschaften als nachgelagerte Wertschöpfungsstufe, so trifft man dort meist Unternehmen an, die in großer Finanznot sind. Gemeinsam ist fast allen, daß sie händeringend nach attraktiven Partnern Ausschau halten, um die strukturellen Verwerfungen ihrer Branche zu meistern. Daß auch dies nicht ganz einfach ist, zeigen uns die Bemühungen der Swiss-

1 Vgl. dazu die Berichterstattung in der Fachzeitschrift M&A Review.

2 *Benchmarking*-Konzepte sollen hier das notwendige „Klima der Dringlichkeit" in die Unternehmen bringen.

3 Daimler-Benz ist das einzige Unternehmen, welches gleichzeitig Einfluß auf Flugzeughersteller (Airbus, Fokker) und auf Triebwerkhersteller (MTU mit dessen Allianzpartner Pratt & Withney) hat. Über die Finanzdienstleistungsaktivitäten der Tochter Debis versucht man auch hinsichtlich des kritischen Erfolgsfaktors „Finanzierung des Flugzeuges" mit GE Capital etwas gleichzuziehen.

air.[1] Zwischen den Herstellern und den Abnehmern findet man noch die Flugzeugleasinggesellschaften, über die inzwischen – angesichts der prekären finanziellen Lage der meisten Airlines – etwa ein Drittel des Absatzes läuft. Mit der irischen Firma GPA gibt es hier weltweit nur eine wichtige Gesellschaft, die aber vor kurzem ebenfalls in finanzielle Schwierigkeiten geriet und heute mehr oder minder durch General Electric kontrolliert wird.[2] Will man für dieses Geschäft „rund ums Flugzeug" Szenarien schreiben, so sollte ein Szenario auch mit einem Seitenblick auf das Geschäft „rund ums Schiff" erdacht werden: Sucht man heute die sieben größten Werften und die sieben größten Reedereien der Welt, so findet man dort erstens die gleichen Unternehmen auf diesen Plätzen[3] und zweitens nur asiatische Unternehmen.

Betrachtet man nun derartige Verschiebungen in den Funktionsweisen und Grenzen der jeweiligen Geschäfte, dann liegt die Vermutung nahe, daß man diese Herausforderungen in der dafür zur Verfügung stehenden Zeit nicht alleine zu bewältigen vermag. Auch Akquisitionen sind hier eher selten der geeignete Lösungsansatz, da sie nicht auf begrenzte Dauer abschließbar sind und auch zu wenig fokussiert auf das jeweils benötigte strategische Potential sind. Dies begründet die hohe Aktualität von Kooperationen.[4] Gleichzeitig unterstreicht dies aber die Notwendigkeit, daß Strategische Allianzen nicht als „letzter Strohhalm" aus einer Position der Schwäche heraus eingegangen werden dürfen, sondern einer instrumentellen Ableitung aus einem gemeinsam entwickelten und umfassenden Verständnis der zukünftigen Geschäftsstruktur und deren Rahmenbedingungen sind.

Natürlich gilt auch hier, daß man die aus den Geschäftsvisionen abgeleitete „strategische Programmierung" des Unternehmens, um diese neuen Wege auch tatsächlich zu gehen, nicht an der Befindlichkeit der Mitarbeiter vorbei entwickeln kann, wenn man erfolgreich sein will. Es gilt zu überprüfen, ob die neuen (Kooperations-)Strategien frühzeitig genug anschlußfähig sind an die Fähigkeiten und Interessen der Mitarbeiter, ob das Kooperieren mit dem Partner überhaupt sozial erwünscht sein wird, ob also auch generell die Voraussetzungen für das Leben einer „grenzenlosen Organisation" vorhanden bzw. einrichtbar sind. Strategische Allianzen haben sehr häufig etwas mit der Mobilisierung von kontextgebundenem Wissen zu tun,[5] welches über Jahrzehnte in Organisationen ent-

1 Nach dem Scheitern des Kooperationsprojektes „Alcazar" (zusammen mit AUA, KLM und SAS), versucht man nun nach dem negativen EU-Entscheid der Schweiz über eine Beteiligung an der Sabena einen größeren Fuß in den europäischen Binnenmarkt zu bekommen.

2 Im Extremfall kann bei einer Airline General Electric also zweimal auf der Gläubigerbank sitzen: Als Leasinggeber und als Lieferant der Turbine.

3 Übertragen auf die Flugzeugindustrie würde dies heißen, daß die Hersteller zunehmend beginnen würden, ihre Absatzkanäle unter eigene Kontrolle zu nehmen. Einen kleinen ersten Schritt hat Airbus mit der Gründung einer eigenen Leasinggesellschaft getan. Ein großer Schritt wäre es, wenn man beginnen würde, sich an (europäischen) Airlines zu beteiligen.

4 Gleichzeitig wird auch häufig übersehen, daß man sich zwar mit dem Abschluß einer Strategischen Allianz neue Optionen erschließt, andere aber gleichzeitig wegen der eingegangenen Partnerschaft verschließt.

5 Vgl. vertiefend zur Problematik des Know-how- und Kontext-Transfers Müller-Stewens/Osterloh (1994).

wickelt, aber auch über einen inzwischen professionell eingeübten und sozial oft tolerierten Ressort-Egoismus suboptimal genutzt wurde. Diese Mobilisierung des Wissens zu bewerkstelligen bedarf nicht nur einer Entfernung von funktionalen Grenzen, sondern auch von Grenzen in den Köpfen.

2.3 Das Kooperationspotential bewerten

Letzter Schritt auf dem Weg zur konkreten Gestaltung einer Strategischen Allianz ist die grundsätzliche Einstufung des Stellenwerts des Kooperationspotentials im Entwicklungskonzept eines Unternehmens: Ist das Eingehen einer Strategischen Allianz eher ein Einzelereignis von wenig substantieller Bedeutung für den Alltag der meisten Mitarbeiter oder ist es zum Beispiel wie bei der Deutschen Aerospace AG, bei der über 70% des Umsatzes in Kooperationen erwirtschaftet werden und eine sehr große Anzahl der Mitarbeiter in ihrer täglichen Arbeit auf die Kooperationspartner trifft?

In diesem zweiten Fall könnte man die *Kooperationsfähigkeit* als eine der *Kernkompetenzen* des Unternehmens einstufen.[1] Als Bestandteil der Unternehmenskultur ist sie sicher abstrakter und schwerer greifbar als etwa ein Technologiepotential. Trotzdem muß sie den gleichen Kriterien standhalten, die an Kernkompetenzen gerichtet werden: hoher Imitationsschutz, Wahrnehmbarkeit durch Dritte, multiplikativ einsetzbar. Gerade das letzte Kriterium weist darauf hin, wie wichtig es ist, aus den bereits praktizierten Strategischen Allianzen verallgemeinerbare Erkenntnisse ziehen zu können und diese auf den nächsten Kooperationsfall (aber auch auf die bestehenden Strategischen Allianzen) übertragen zu können. Über die Realisierung von *„Economies of Scope"* soll die Effektivität von Kooperationsstrategien verbessert werden.

Damit wurden nun die drei wichtigsten Themenkreise angesprochen, die im Umfeld der Konzipierung konkreter Allianzvorhaben immer wieder abgeklärt werden sollten. Dies führt uns zu drei weiteren Bausteinen.

3 Konfiguration einer Strategischen Allianz

Oft kann in der Unternehmenspraxis beobachtet werden, daß vorschnell in die Gestaltung einer angedachten Strategischen Allianz eingestiegen wird, ohne genügend Zeit für die Entwicklung eines gemeinsamen Problemverständnisses aufgewendet zu haben. Dies birgt die Gefahr in sich, daß zwar – mit bestimmten Instrumenten – hart an einem Problem gearbeitet wird, leider aber am falschen Problem – und damit wohl auch mit den falschen

1 Vgl. zum *Kernkompetenzen*-Ansatz Prahalad/Hamel (1991). Pümpin (1986) hatte unter dem Begriff *Nutzenpotentiale* (bzw. *Strategische Erfolgspositionen*) bereits Mitte der achtziger Jahre ein ähnliches Konzept entwickelt. Vgl. auch Pümpin/Imboden (1991).

Instrumenten. Wenn man die Transaktion bis zur Unterschrift gebracht hat, wird häufig extrem improvisiert bei der Zusammenführung der Partner und der Realisierung der anvisierten Synergien.

3.1 Entwicklung eines geteilten Begriffs- und Konzeptverständnisses

Der Begriff der Strategischen Allianz wird heute in Praxis und Wissenschaft sehr vieldeutig verwendet. Es hat hier wenig Sinn, auf eine einheitliche akademische Definition hinzudrängen, da sich das, was sich hinter einem solchen Begriff verbirgt, oft erst am Anwendungsfall und vor dem Hintergrund der Referenzmuster der Beteiligten sinnvoll präzisieren läßt. Wichtig scheint es nur zu sein, daß dieser Ausdeutungsprozeß, um zu einem von beiden Seiten geteilten Begriffsverständnis zu gelangen, bereits in Gang gesetzt wird, bevor es konkret zur Gestaltung der Strategischen Allianz kommt. Dabei geht es nicht darum, eine Einheitsmeinung zu erzeugen, sondern eine Wissensbasis aufzubauen, aus der hervorgeht, wo man einer Meinung ist, wo es Differenzen gibt und welcher Art diese sind.

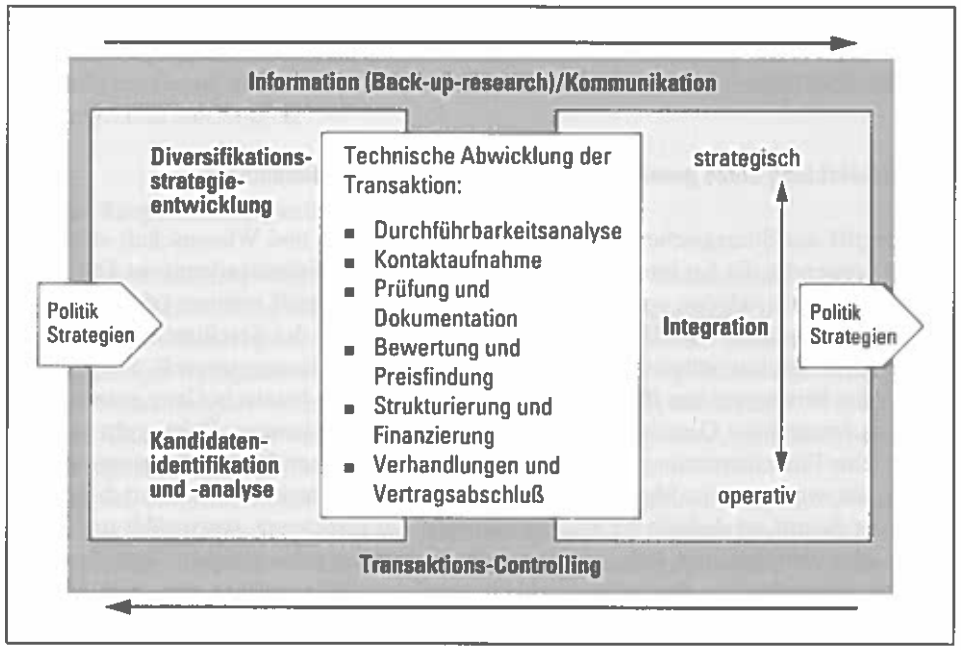
Dieser Schritt ist deshalb so wichtig, da sonst ein Instrument ausgewählt und angewandt wird, von dem man sich – aufgrund der Verwendung des gleichen Begriffes – das Gleiche verspricht, was aber in Wirklichkeit nur eher zufällig gegeben sein wird. Ähnlich liegt das Problem, wenn man, wie oben angedeutet, die Kooperationsfähigkeit als Kernkompetenz betrachtet, erhebliche Finanzmittel hierfür bereit gestellt hat, jeder dies aber vor dem Hintergrund eines anderen, unausgesprochenen Begriffsverständnisses getan hat. Jeder hat dann – ohne es zu wissen – im Prinzip in etwas anderes investiert, womit Ursachen für spätere Konflikte angelegt werden.

Gleiches gilt für die Entwicklung eines geteilten Konzeptverständnisses: Wird zum Beispiel die Ausgewogenheit der Machtverhältnisse als unabdingbare Voraussetzung für die Strategische Allianz betrachtet? Denkt man, daß beide Partner das gleiche Ziel haben sollten? Würde man es in Kauf nehmen, daß der eigene Nutzen im Vergleich zum Nutzen des Partners erst später realisiert werden kann usw.?[1]

3.2 Konzipierung des Transaktionsprozesses

In ▶ Abb. 2 wird der Transaktionsprozeß in seinen Grundzügen dargestellt. Chronologisch betrachtet kann er in drei Phasen idealtypisch untergliedert werden, wobei im konkreten Fall auch immer wieder zwischen den Inhalten der einzelnen Phasen gewechselt werden kann. Eine erste Phase bezieht sich auf die *strategischen Diversifikationsüberlegungen*, innerhalb derer die Strategische Allianz geplant wird. Die zweite Phase betrifft die *„technische Abwicklung"*, d.h. die praktisch zu vollziehenden Schritte bis hin zur Ver-

1 Dies geschieht zum Beispiel in einer komplementären Strategischen Allianz, bei der der eine Partner etwa sein F&E-Potential zuerst zur gemeinsamen Verfügung stellt, um dann später auf das Vetriebspotential des Partners zuzugreifen.



▲ *Abb. 2* Der Transaktionsprozeß

tragsunterzeichnung. Letzte Phase ist dann die *Integration* der Partnerunternehmen. Dort wird entschieden, ob der Nutzen, den man sich von der Allianz verspricht, auch tatsächlich realisiert werden kann. Entscheidend ist auch hier, daß die Problemfelder, Restriktionen und Möglichkeiten der organisatorischen Integration von Anfang an bei der Ausformulierung der strategischen Vorhaben Beachtung finden und aufeinander abgestimmt werden.

Die Unsicherheiten, die in der zukünftigen Entwicklung der meisten Strategischen Allianzen stecken, können nicht durch übermäßige inhaltliche Detaillierung der Verträge abgebaut werden, da diese dann zu dem Zeitpunkt, an dem ein unerwartetes Problem auftritt, den Handelnden die notwendige Flexibilität nimmt. Besser ist es, die Strategischen Allianzen von vornherein als einen *sequentiellen Prozeß* zu betrachten. Für die späteren Phasen werden primär der zeitliche Pfad und die Prozeßaufgaben, die auf dem Weg zu den einzelnen Meilensteinen dieser Phasen zu erledigen sind, festgelegt. Sinnvolle inhaltliche Angaben dazu können oft angesichts der bestehenden Ungewißheiten noch nicht gemacht werden.

Zu diesem zeitlichen Pfad gehört es auch, daß die *Kooperationsform* sich von Meilenstein zu Meilenstein ändern kann. So kann zum Beispiel mit einer *informellen Kooperation* begonnen werden, die dann zu einer *vertraglichen Kooperation* wird. Entwickelt sich hieraus ein gemeinsames Geschäftsfeld, so kann darüber nachgedacht werden, ob man ihm dann nicht auch in einem *Joint Venture* die notwendige institutionelle Eigenständigkeit einräumt. Gibt es mehrere derartige Kooperationsfelder zwischen diesen beiden Unternehmen, so könnte man zum Beispiel die Ernsthaftigkeit und gewünschte Nachhaltigkeit dieser Unternehmensverflechtung durch eine *wechselseitige Beteiligung*, meist von nur symbolischem Umfang (z.B. 5%), nach innen und außen unterstreichen. Jede dieser Kooperationsformen hat ihre eigenen Vor- und Nachteile; deshalb sollten sie in Abstimmung zur „Befindlichkeit" der Organisation gewählt werden.

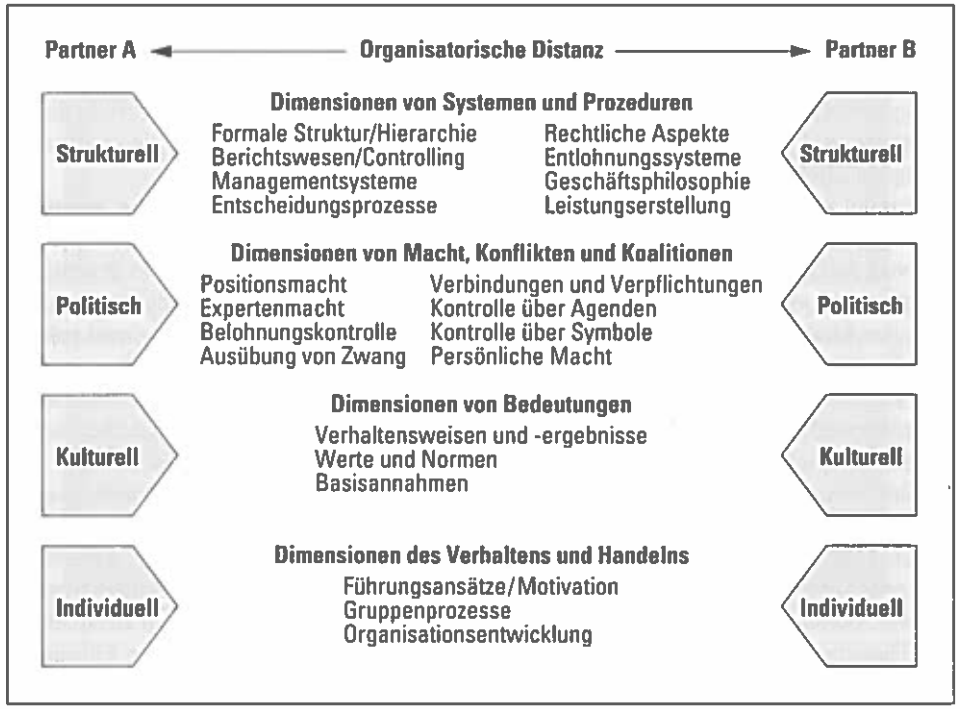
Parallel zum Transaktionsprozeß sind insbesondere zwei Aufgabenfelder zu gestalten. Erstens ist dies die *Fortschrittskontrolle*. Daß die Kontrolle möglich wird, setzt voraus, daß von Anfang an klar kommuniziert wird, welche Motive und Ziele mit der jeweiligen Partnerschaft verbunden sind. Dies impliziert auch die Benennung von Etappenzielen entlang des Meilensteinplans. Sind einem Partner die Risiken eines vorübergehend primär nur einseitigen Nutzenzuwachses zu groß, so sollte versucht werden, eine Etappe in weitere Unteretappen mit neuen Zwischenzielen zu unterteilen, die einen ausgewogeneren Nutzenerwerb für beide Partner bringen würden. Bei besonders hoher Unsicherheit sollte es auch möglich sein, daß in alternativen Fortschrittsszenarien gedacht wird.

Eine vertrauensbildende Fortschrittskontrolle impliziert ein offenes und umfassendes Feedback an die Beteiligten und Betroffenen. Sie gilt es, permanent auf dem Laufenden zu halten. Damit ist man beim zweiten begleitenden Aufgabenfeld angelangt: der *Kommunikation mit den Anspruchsgruppen*. Diese Aufgabe wird in ihrer Komplexität häufig unterschätzt. Gerade in einem Joint Venture (JV) muß ein hoher Zeitbedarf, zum Beispiel für den Diskurs mit den im Mutterunternehmen für das Joint Venture zuständigen Führungskräften und den Informationsaustausch mit den Schnittstellenabteilungen zum Joint-Venture (z.B. dem Controlling), bedacht werden – Zeit, die dem Management des Joint-Ventures im Vergleich zum unabhängigen Wettbewerber dann oft im Umgang mit Kunden und Mitarbeitern abgeht.

3.3 Abbau von Unsicherheit und Überbrückung der „organisatorischen Distanz"

Ist die Strategische Allianz zum vertraglichen Abschluß gekommen, so sind zwei Aufgaben vorrangig in Angriff zu nehmen: Zum einen verursacht die Bildung einer Strategischen Allianz auf beiden Seiten ein erhebliches Maß an *Unsicherheit*. Sie löst Spekulationen über den weiteren Gang der Dinge aus, die meist mit den tatsächlichen Verhältnissen nur noch wenig zu tun haben, und wirkt paralysierend auf die Organisation. Durch entschlossenes Vorgehen und klare Prioritäten der Führung muß dort Sicherheit geschaffen werden, wo es möglich ist. Wo es nicht möglich ist, gilt es den Spekulationen proaktiv durch den Entwurf wieder realitätsgerechter Zukunftsbilder entgegenzutreten.

Zum anderen erzeugen Strategische Allianzen eine „organisatorische Distanz". Damit soll der „Abstand" zwischen den beiden Partnerorganisationen beschrieben werden. Es kann zum Beispiel Unterschiede im Berichtswesen geben (strukturelle Ebene) oder Unterschiede in den Werthaltungen und Normen (kulturelle Ebene). ▶ Abb. 3 gibt hierzu eine



▲ *Abb. 3* Dimensionen der organisatorischen Distanz zwischen zwei Partnerunternehmen

Übersicht, wobei die vier Ebenen mögliche Betrachtungsweisen darstellen, wie eine Organisation gesehen werden kann.[1]

Es geht nun darum, gemeinsam diese Distanz zu rekonstruieren und zu überlegen, welche Konsequenzen daraus zu erwarten sind: Welche Konfliktpotentiale bestehen aufgrund der vermuteten Unterschiede? Wie sollte man die Mitarbeiter auf diese Unterschiede vorbereiten? Wie können diese Unterschiede synergetisch genutzt werden usw.? Es geht also nicht darum, die beiden Partnerorganisationen einander anzugleichen, sondern darum, sie – durch das Bauen von Brücken – interaktionsfähiger zu machen. Das heißt auch, daß bestimmte Unterschiede bewußt geschützt werden sollen, da man sich aus ihnen einen Mehrwert verspricht. Dieser Schutz muß aktiv geschehen. Bei Strategischen Allianzen mit extremen Größenunterschieden zwischen den Partnern könnten zum Beispiel Großorganisationen sonst dazu neigen, mit dem Standardisierungsbedürfnis ihrer Bürokratien die Vorteile zu zerstören, die der Grund dafür waren, mit einem kleinen, innovativen Partnerunternehmen eine Strategische Allianz einzugehen. ▶ Abb. 4 zeigt nun – allerdings am

1 Vgl. vertiefend zu diesem Vier-Perspektiven-Ansatz Bolman/Deal (1991).

	Times Mirror	Graphic Controls
Geschäftsbezogenes Verhalten	▪ Monatliche Berichte ▪ 2 Planungstreffen pro Jahr ▪ Realistische Ziele ▪ „Broadway"-Präsentationen	▪ Quartalsberichte ▪ 1 Planungstreffen pro Jahr ▪ Überzogene Ziele ▪ „Theater-in-the-round"
Verhalten zwischen Mitarbeitern	▪ Produkt-orientiert ▪ Anordnen ▪ Ruppig ▪ Bei Routinen schnelles Problemlösen, sonst langsam ▪ Keine Konfrontationen	▪ Prozeß-orientiert ▪ Anfragen ▪ Freundlich ▪ Langsames Problemlösen, schnelle Umsetzung ▪ Offener Diskurs
Werte	▪ Finanz-/Zahlenmenschen ▪ Positionsmacht ▪ Kommunikation über Dritte ▪ Geringe Verantwortung ▪ Auf dem sitzen, was man hat	▪ Tatmenschen ▪ Expertenmacht ▪ Direkte Kommunikation ▪ Hohe Verantwortung ▪ Neue Wege suchen; Fehler machen
Denkhaltung	▪ Politisch ▪ Wohlwollend, autoritär ▪ Kontrollieren und Leistung zeigen	▪ Familiär ▪ Partizipativ ▪ Tolles von normalen Leuten

▲ *Abb. 4* Unterschiede zwischen Times Mirror und Graphic Controls (Mirvis/Marks 1992, S. 172)

Beispiel einer Fusion – wie eine Beschreibung der organisatorischen Distanz aussehen könnte.

Ausgehend von diesen Analysen kann im Sinne des oben angesprochenen Zeitpfades eine stufenweise Integration beider Unternehmen geplant werden. Damit soll der „organisatorische Boden" geschaffen werden, auf dem die Erarbeitung der strategischen Zielsetzungen gedeihen kann.

4 Konzeptioneller Überbau

Wie bereits weiter oben angesprochen, wird in diesem Beitrag davon ausgegangen, daß das Bilden von Strategischen Allianzen im Unternehmen kein Einzelfall ist und es deshalb nach einer den Einzelfall übergreifenden Handhabung damit verbundener Fragestellungen bedarf.

4.1 Institutionalisierung erworbenen Wissens

Geht man von der Zielsetzung aus, daß die nächste Strategische Allianz, die ein Unternehmen eingehen möchte, ein besseres Management erfahren sollte als die vorangehende(n), dann wird sich dies kaum von selbst über die Erfahrungen der – häufig auch wechselnden – Einzelpersonen einstellen, sondern es müssen Vorkehrungen hierfür getroffen werden. Diese richten sich insbesondere darauf, an Personen gebundenes Wissen in eine organisatorische Wissensbasis[1] einzubringen, die der Organisation zur Verfügung steht und damit auch nicht an Einzelne gebunden ist.

Dies beginnt damit, daß von Anfang an mit den Mitarbeitern nach Wegen zu suchen ist, wie dort gewonnene, auch negative Erfahrungen von der Ebene der Strategischen Allianz auf die Ebene der Gesamtorganisation gebracht werden könnten. Dabei sind vorerst zwei Lernfelder anzusprechen:

1. Wie können die gewonnenen Erfahrungen dazu genutzt werden, um innerhalb des Bezugsrahmens, in dem im Unternehmen über Strategische Allianzen gedacht wird, das Management von Strategischen Allianzen zu verbessern?
2. Bestätigen die gewonnenen Erfahrungen den Bezugsrahmen, der die Art und Weise bestimmt, wie im Unternehmen über Strategische Allianzen gedacht wird, oder ist er zu überarbeiten?

Dazu kann man sich eine ganze Reihe begleitender Maßnahmen vorstellen. Einige seien hier nur exemplarisch genannt:

1. Gründung einer Arbeitsgruppe, die – als *„Kompetenzzentrum Strategische Allianzen"* – sich dieser Thematik annimmt. In einer Ausbaustufe kann sie sogar eine gewisse Dienstleistung, bezogen auf neue Fälle, anbieten. So könnte sie zumindest Verweisfunktion übernehmen, wenn es um ein mögliches Coaching der Integration oder der Bereitstellung von bestimmtem Know-how geht. Auf keinen Fall darf diese Task Force aber zur Delegation des Themas führen.
2. Dokumentation der existierenden Fälle als *Fallstudien* über teilnehmende Beobachtung sowie (a) Einbringung dieser Fälle in das Management Development und (b) Wissenstransfer aus diesen Fällen auf neue Fälle.
3. Entwicklung eines *Diagnoseinstruments* zum frühzeitigen Test möglicher Kooperationsstrategien auf deren Umsetzungschancen und -risiken in der Organisation.
4. Bildung eines Ordnungsrasters zur Benennung von *Prioritäten* hinsichtlich der Bearbeitungsfolge der Probleme, die aus Strategischen Allianzen herrühren, und Entwicklung von Spielregeln zum Umgang mit den Problemen verschiedener Prioritätsklassen.

Schließlich ist noch ein drittes Lernfeld innerhalb eines Managements Strategischer Allianzen anzusprechen: Wie kann das Lernen zum Thema Strategische Allianzen im Unternehmen aufgrund der gewonnenen Erfahrungen grundsätzlich verbessert werden? Damit ist das Lernniveau angesprochen: Welche Möglichkeiten gibt es, die Orte an denen

1 Hier wird das Theoriefeld des organisationalen Lernens angesprochen. Vgl. dazu den Überblick bei Müller-Stewens/Pautzke (1991).

zum Thema gelernt wird (*räumliche* Komponente), die Problemfelder, über die etwas gelernt wird (*inhaltliche* und *prozessuale* Komponente) und die Geschwindigkeit, in der gelernt wird (*zeitliche* Komponente) zu verbessern? Die Kompetenz, mit der mit diesen Fragen umgegangen wird, entscheidet darüber, in welchem Ausmaß das Kooperationspotential zum Wettbewerbsvorteil für ein Unternehmen wird. Dies impliziert eine Bereitschaft zur *Fundamentalkritik*, die diametral dem weit verbreiteten Bedürfnis nach Standardisierung und Stabilisierung entgegensteht. Deshalb muß man sich gerade hier bewußt sein, daß diese Aufgabe schwer zu erledigen sein wird; dies gilt insbesondere dann, wenn die bestehenden Strategischen Allianzen als einigermaßen erfolgreich betrachtet werden können.

Grundbotschaft ist, daß man die Entwicklung des Kooperationspotentials nicht dem Zufall überlassen darf, sondern daß es gleichermaßen einer systematischen Erfassung und Weiterentwicklung bedarf – ähnlich wie man mit einer für das Unternehmen zentralen Technologie umgehen würde.

4.2 Einbettung in die Unternehmenspolitik

Nehmen Strategische Allianzen einen so zentralen Stellenwert in der Ausrichtung des Unternehmens ein, so gilt es, dies in den entsprechenden Dokumenten zur Unternehmenspolitik auch gebührend zu verankern. Dies kann im Extremfall sogar so weit gehen, daß eine eigenständige Allianzenpolitik entwickelt wird. Themen, die hier angeschnitten werden könnten, sind: Zweck und Gültigkeit eines solchen Dokuments, Begriffsverständnis, Stellenwert des Kooperationspotentials im Entwicklungskonzept des Unternehmens, Integrationsphilosophie, Kommunikation mit den Anspruchsgruppen, Umgang mit dem Kooperations-Know-how, Controlling der Kooperationsfelder usw.

Bei der Deutschen Aerospace AG (Dasa) ist das Thema Kooperationen im Dokument „Vision und Leitlinien" zu finden: „Das wollen wir: ... *In weltweiten Partnerschaften bestehen*. Die Komplexität der Aufgaben, finanzielle Risiken und die Globalisierung der Märkte fordern von uns die Fähigkeit zu langfristigen internationalen Partnerschaften und interkultureller Aufgeschlossenheit. Mit unseren Kompetenzen und Erfahrungen sind wir ein starker und verläßlicher Schlüsselpartner."

Indirekt wird hiermit auch darauf hingewiesen, daß eine solche Konzeption nicht nach der heute leider immer noch weit verbreiteten Faustregel „Structure follows Strategy" funktionieren kann, sondern daß vielmehr im Vorfeld bereits die organisatorischen Vorkehrungen zur Integration von Partnerunternehmen ganz generell geschaffen werden müssen. Im Abschnitt „Grundsätze der Organisationsgestaltung" von „Vision und Leitlinien" findet man dazu weiter: *„Allianzfähige Strukturen und kooperatives Verhalten.* Wir schaffen Organisationseinheiten, die es uns ermöglichen, mit unseren Partnern Allianzen einzugehen. Allianzen sind mehr denn je ein unverzichtbarer Bestandteil der Dasa-Strategien und setzen für die Mitarbeiter die Fähigkeit voraus, mit internationalen Kooperationspartnern umzugehen, ihren kulturellen Hintergrund und ihr Entscheidungsverhalten zu

verstehen. Jede Neuorganisation muß helfen, diese Fähigkeit ein Stück weiterzuentwickeln." Die besondere Herausforderung besteht nun natürlich nicht in der Formulierung dieser Leitlinien, sondern darin, sie intuitiv im täglichen Handeln zum Leben zu bringen.

4.3 Integrierte Steuerung

Betrachtet man Unternehmen, die eine Vielzahl Strategischer Allianzen eingegangen sind, so bedarf es jenseits der Alltagsaktivitäten innerhalb der einzelnen Allianz gesonderter Steuerungsaktivitäten, die die Gruppe aller eingegangenen Allianzen betreffen. Zum einen kann es sich um eher klassische Aufgaben handeln, wie etwa ein integriertes *Kooperationscontrolling*, über welches aus einer Unternehmensgesamtsicht die Meilensteinpläne der einzelnen Kooperationen mit ihren Integrationsaktivitäten aufeinander abgestimmt werden und auf ihre Zielerreichung hin zu steuern sind. Hier geht es aber auch um grundsätzlichere Fragen, wie etwa die nach der veränderten Rolle der obersten Führung. So gibt es zum Beispiel einen Fall, in dem ein Unternehmen über ein Dutzend Beteiligungen an Joint Ventures hält, die in der Summe mehr als die Hälfte des Umsatzes dieses Unternehmens ausmachen. Da an diesen Joint Ventures meist mindestens drei Unternehmen beteiligt sind, handelt es sich fast ausschließlich um Minderheitsbeteiligungen. Wie soll nun die oberste Führung auf diese Beteiligungen Einfluß nehmen, wenn man sich als Managementholding versteht?

Eine andere Frage tritt auf, wenn unter dem Dach zweier Großunternehmen bereits eine größere Anzahl von Kooperationen gegründet wurde. Haben sich diese nach und nach entwickelt, muß sich dann langsam eine übergreifende, eher induktiv hergeleitete Kooperationspolitik für diese beiden Unternehmen entwickeln, da sie zunehmend voneinander abhängig werden? In einer solchen Situation werden manchmal auch aus der Sicht einer einzelnen Strategischen Allianz wenig einsichtige Entscheidungen durch die Muttergesellschaft getroffen, da in einer Trade-off-Überlegung zwischen allen gemeinsamen Strategischen Allianzen vielleicht einmal nachteilig für die eine entschieden wurde, um Vorteile für eine andere zu erzielen.

Damit derartige übergreifende und komplexe Problemstellungen nicht zu lange vor sich hergeschoben werden ohne eine systematische Bearbeitung zu erfahren, kann hier auch über die Bildung formeller Steuerungsgremien nachgedacht werden. Wichtig ist, daß frühzeitig wahrgenommen wird, daß mit einer gezielten Kooperationspolitik („Strategische Allianz als Konzept") eigene und oft sehr kontextspezifische Problemfelder generiert werden, die weit über die optimale Gestaltung einer einzelnen Transaktion hinausgehen.

Literatur

Badaracco Jr., J.L.: *Strategische Allianzen*. Hamburg 1991.

Bleeke, J./Ernst, D. (Hrsg.): *Collaborating to Compete*. New York u.a. 1993.

Bleicher, K./Hermann, R.: *Joint Venture Management*. Stuttgart 1991.

Bolman, Lee G./Deal, Terence E.: *Reframing Organizations*. San Francisco/Oxford 1991.

Bronder, C./Pritzl, X. (Hrsg.): *Strategische Allianzen*. Frankfurt 1992.

Business International Corporation: *Competitive Alliances. How to Succeed at Cross-Regional Collaboration*. New York 1987.

Gasser, T.: Gefährdeter Standort Schweiz. In: *Neue Zürcher Zeitung*, 28.12.94, S. 23.

Gerybadze, A.: *Multilateral Investment and Organization. The Economics of Collaborative Projects, Networks and Strategic Alliances*. 1992.

Lewis, J.D.: *Strategische Allianzen*. Frankfurt/New York 1991.

Lorange, P./Roos, J.: *Strategic Alliances. Formation, Implementation, and Evolution*. Cambridge/Oxford 1992.

Lutz, V.: *Horizontale strategische Allianzen*. Hamburg 1993.

Mirvis, P./Marks, M.: *Managing the Merger*. Englewood Cliffs 1992.

Müller-Stewens, G.: Strategische Partnerschaften. In: Wittmann, W./Kern, W./Köhler, R./Küpper, H.-U./Wysocki, K. von (Hrsg.): *Handwörterbuch der Betriebswirtschaft*. Stuttgart 1993, Sp. 4063–4075.

Müller-Stewens, G./Hillig, A.: Motive zur Bildung Strategischer Allianzen: Die aktivsten Branchen im Vergleich. In: Bronder, C./Pritzl, R. (Hrsg.): *Strategische Allianzen*. Frankfurt 1992, S. 63 bis 101.

Müller-Stewens, Günter/Osterloh, Margit: *Kooperationsinvestitionen besser nutzen: Interorganisationales Lernen als Know-how-Transfer oder Kontext-Transfer?* Arbeitspapier 1994.

Müller-Stewens, Günter/Pautzke, Gunnar: Organisatorisches Lernen und Führungskräfteentwicklung. In: Sattelberger, T. (Hrsg.): *Die lernende Organisation*. Wiesbaden 1991, S. 183–205.

Prahalad, C.K./Hamel, G.: Nur Kernkompetenzen sichern das Überleben. In: *Harvard Manager*, Nr. 2, 1991.

Roos, J.: *Cooperative Strategies*. New York u.a. 1994.

Pümpin, C.: *Management strategischer Erfolgspositionen*. Bern/Stuttgart 1986.

Pümpin, C./Imboden, C.: *Unternehmungs-Dynamik*. Bern 1991.

Rühli, E.: Die Resource-Based View of Strategy. In: Gomez, P./Hahn, D./Müller-Stewens, G./Wunderer, R. (Hrsg.): *Unternehmerischer Wandel*. Wiesbaden 1994, S. 31–57.

Sydow, J.: *Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation*. Wiesbaden 1992.

Tröndle, D.: *Kooperationsmanagement*. Bergisch Gladbach/Köln 1987.

Vizjak, A.: *Wachstumspotentiale durch Strategische Partnerschaften*. München 1990.

Wurche, S.: *Strategische Kooperation*. Wiesbaden 1994.