

Wachsen – und gleichzeitig Kosten und Risiken teilen

Allianzen bilden nicht immer den passenden Mechanismus für eine Wachstumsstrategie – aber öfters, als angenommen wird. —VON CHRISTOPH LECHNER UND NICOLA B. GESING

overview Unternehmenswachstum wird mehrheitlich durch organisches Wachstum oder den Zukauf von Firmen erzielt. Zu Unrecht werden Allianzen vernachlässigt. Denn oftmals bieten sie einen besseren Mix aus Risiko, Schnelligkeit, Flexibilität und Ressourcenbeanspruchung. Zudem lassen sich Kosten und Risiken mit dem Partner teilen. Solche Bündnisse bringen auch Herausforderungen mit sich: Beispielsweise muss der Partner und dessen Verankerung im Markt richtig eingeschätzt werden und die Zusammenarbeit muss mittel- bis langfristig ausgerichtet sein. Viele Unternehmen zögern, Allianzen einzugehen. Der richtige Umgang ist indes lernbar. Zahlreiche Beispiele aus der Praxis belegen den Erfolg dieses Wachstumsmechanismus.



PROF. DR. CHRISTOPH LECHNER ist Ordinarius für Strategisches Management und Direktor des Instituts für Betriebswirtschaft an der Universität St. Gallen.
christoph.lechner@unisg.ch



NICOLA B. GESING, Dipl. Verw.-Wiss., ist Assistentin am Lehrstuhl von Prof. Lechner an der Universität St. Gallen.
nicola.gesing@unisg.ch

Wenn von Umsatz- und/oder Ertragswachstum die Rede ist, debattieren Unternehmen vor allem über die beiden Optionen «Organisches Wachstum» versus «Akquisitionen». Nur selten wird von Wachstum durch Allianzen gesprochen. Das erstaunt, denn ein Blick auf empirische Daten zeigt, dass dieser Wachstumsmechanismus im Vergleich zu Akquisitionen nicht nur weniger oft scheitert, sondern auch raschere Resultate bringt als eigene, organische Aktivitäten. Man vergewärtigt sich beispielsweise, wie lange in der Versicherungsindustrie sich der Aufbau einer schlagkräftigen Vertriebsmannschaft in einem neuen Land hinzieht. Mit Allianzen können zudem Kosten und Risiken geteilt werden. Im Folgenden wird der Wachstumsmechanismus «Allianzen» näher analysiert und erläutert, worauf zu achten ist.

Wie die Abbildung auf Seite 10 zeigt, kann ein nach Wachstum suchendes Unternehmen seine Allianzen prinzipiell entlang von fünf Pfaden vorantreiben (vgl. Lechner 2006):

1. Allianzen für Wachstum im Kerngeschäft.
2. Allianzen für Wachstum anliegend an den Kern.
3. Wachstum durch fähigkeitsverbundene Diversifikation.
4. Allianzen für unverbundene Diversifikation.

5. Allianzen für die Schaffung neuer Industrien.

1. Allianzen für Wachstum im Kerngeschäft

Im Kerngeschäft unterscheidet man zwischen horizontalen und vertikalen Partnerschaften. Eine horizontale Allianz findet zum Beispiel seit 1999 im Zusammenspiel der beiden Automobilhersteller Renault und Nissan statt. Sie generieren nicht nur gemeinsam Skaleneffekte in der Produktion und im Einkauf, sondern kooperieren auch intensiv in der Erschliessung neuer Märkte und der Entwicklung von neuen Modellen.

Bei vertikalen Allianzen verbindet man sich mit einem Partner, der eine vor- oder nachgelagerte Aktivität entlang der Wertkette ausübt. So entwerfen Haute-Couture-Designer wie Lagerfeld oder Viktor&Rolf in Kooperationen mit dem schwedischen Mode-Discount-



Im aktuellen «io new management»-Trendbarometer (in Ausgabe 9/2006), der Rangliste der entscheidenden «Driving Forces» für Unternehmen, steht **Wachstum auf Platz 3**. Der Artikel von Lechner und Gesing zeigt, welche Besonderheiten es bei Wachstum durch Allianzen zu beachten gilt.

► Bestellen Sie die Ausgabe 9/06:
abo-dienst-io@handelszeitung.ch

Abb.: Allianzen zur Generierung von Wachstum im Überblick

	Allianzen im Kerngeschäft	Allianzen anliegend an den Kern	Allianzen für fähigkeitsverbundene Diversifikation	Allianzen für unverbundene Diversifikation	Allianzen für die Schaffung neuer Industrien
Beispiel	Renault & Nissan	Disney & Pixar	Sony & Ericsson	Swatch & DaimlerChrysler	Virgin & Scaled Composites
Worauf ist besonders zu achten?	▶ Stabilität des Partners abschätzen ▶ Zusammenarbeit nicht zu kurzfristig anlegen ▶ Steuerungsgremien und Arbeitsgruppen mit hoher Interaktionsintensität ausstatten ▶ Irreversible Investitionen forcieren ▶ Anreizsysteme und Geschäftsprozesse auf allen Managementebenen anpassen ▶ Auf Massnahmen gegen ungewollten Wissenstransfer achten				

Allianzen lassen sich entlang fünf möglicher Wachstumspfade vorantreiben. In der Praxis gibt es Beispiele für jede Variante.

ter Hennes&Mauritz (H&M) Kollektionen für den kleineren Geldbeutel. Ziel der Designer ist es, durch das Vertriebsnetz von H&M Zugang zu einer breiten Masse von Kunden zu erlangen.

2. Allianzen für Wachstum anliegend an den Kern

Mit diesem Typus will man ein Geschäftsfeld betreten, das bislang vom eigenen Unternehmen noch nicht bearbeitet wurde, jedoch eine starke Verbindung zum Kerngeschäft aufweist. Der US-Medienkonzern Disney beispielsweise schloss 1995 eine Allianz mit dem Animationsstudio Pixar, um den ersten völlig computeranimierten Zeichentrickfilm zu generieren. «Toy Story» wurde ein Kassenschlager; nicht nur auf Grund der technischen Finesse der Pixar-Animation, sondern auch wegen des hervorragenden Vertriebsnetzes von Disney. Computeranimierte Filme gewannen an Bedeutung. Das führte dazu, dass Disney Pixar für 7,4 Milliarden US-Dollar kaufte.

3. Wachstum durch fähigkeitsverbundene Diversifikation

In eine Allianz, die auf das Wachstum in der Peripherie angelegt ist, bringt man selbst eine herausragende, meist stark spezialisierte Fähigkeit ein. Das Segment selbst gehört bislang nicht zum Tätigkeitsfeld des eigenen Unter-

nehmens. Ein Beispiel ist die Allianz von Sony mit Ericsson aus dem Jahre 2001. Sony brachte ihre Kenntnisse in der Mikroelektronik sowie im Audio- und Entertainment-Bereich in die Allianz ein und erschloss sich den Eintritt in die Mobilfunkbranche.

4. Allianzen für unverbundene Diversifikation

Mit der unverbundenen Diversifikation versucht ein Unternehmen Wachstumsoptionen in einem Segment zu realisieren, das mit dem Kerngeschäft keine oder nur wenig Gemeinsamkeiten aufweist. Auch wenn dieser Weg riskant ist, wird er immer wieder gewählt. Nicolas Hayek, der Gründer des Schweizer Uhrenherstellers Swatch, hatte 1994 die Vision von einem kleinen bunten City-Auto. Für die Realisierung des Smart ging man eine Allianz mit dem Automobilhersteller DaimlerChrysler ein. Die Entwicklungs- und Vertriebskosten schnellten jedoch unerwartet in die Höhe, da weder Hayek noch DaimlerChrysler ausreichend Erfahrungen in der Kleinwagensparte hatten.

5. Allianzen zur Erschaffung neuer Industrien

Kooperationen dieser Art sind der riskoreichste Pfad. Sie bergen aber auch das grösste Potenzial: Es lockt die Marktführerschaft, denn in der neuen Indus-

trie sind noch keine Mitstreiter zu finden. Ein Beispiel ist der Vorstoss der Virgin-Gruppe in Richtung Weltraum-Tourismus. Ziel ist es, suborbitale Raumflüge kommerziell und langfristig zu erschwinglichen Preisen anzubieten. Um in diesen «blauen Ozean» einzutauchen (vgl. Kim, Mauborgne 2004), bzw. eine neue Industrie ins Leben zu rufen, wurden Mitte des letzten Jahres gleich zwei Allianzen geschmiedet: Eine zur Konstruktion von suborbitalen Raketen-Flugzeugen und eine zur Vermarktung des Tourismusangebotes. Als Partner hat sich die Virgin Gruppe mit Scaled Composites zusammengetan – der Firma eines ehemaligen Air Force Test-Ingenieurs, die technische Expertise und Erfahrung mit innovativen Flugzeugen besitzt.

Sechs zentrale Herausforderungen

So ergiebig es sein kann, Allianzen entlang dieser fünf Pfade voranzutreiben, so wichtig ist es, dabei verschiedene Faktoren zu beachten. Denn die meisten Manager erleben in diesen Kooperationen oft in stärkerem Ausmass Überraschungen, als ihnen lieb ist. Die wichtigsten Herausforderungen dabei sind:

1. Stabilität des Partners abschätzen.
2. Zeitraum der Zusammenarbeit festlegen.

3. Akteure mit hoher Interaktionsintensität ausstatten.
4. Irreversible Investitionen forcieren.
5. Anreizsysteme und Prozesse anpassen.
6. Ungewollten Wissenstransfer verhindern.

1. Stabilität des Partners abschätzen

Handelt es sich beim Partner um ein relativ kleines Unternehmen in der Aufbauphase oder befindet sich der Partner in einer Branche, die eine Konsolidierungswelle durchläuft, kann es passieren, dass der Partner rasch von der Bildfläche verschwindet. Der Aufwand, der bis zu diesem Zeitpunkt in das Bündnis investiert wurde, war vergebens. Es lohnt sich, den Partner sowie dessen Einbettung und Entwicklung im Markt genau zu analysieren. Schlechte Erfahrung machte eine französische Retail Bank, die über Jahre viel Zeit in die Zusammenarbeit mit einer deutschen Gruppe von unabhängigen Finanzplanern investierte hatte. Als die Allianz langsam zu funktionieren begann, verkaufte sich die Gruppe an einen anderen Finanzdienstleister – die Retail Bank stand mit leeren Händen da.

2. Den Zeitraum der Zusammenarbeit festlegen

Bevor Wachstumsallianzen zu greifen beginnen, benötigen sie meist viel Vorlaufzeit. Manager müssen sich kennen lernen, es gilt, Prozesse und Standards zu etablieren. Wenn es sich um neue Produkte handelt, sind Kunden erst zu überzeugen. Die Zusammenarbeit in diesen Allianzen sollte nicht für einen zu kurzen Zeitraum angelegt sein, sondern genügend Raum für Anpassungen, Abstimmungen und das Überwinden von Anfangsschwierigkeiten bieten. Für Vertriebsallianzen ist es beispielsweise nicht hilfreich, Kooperationen nur für ein Jahr einzugehen, und Wunder hinsichtlich Umsatz und Gewinn zu erwarten.

Wer in einer Zeitspanne von drei bis fünf Jahren denkt, ist besser beraten.

3. Akteure mit hoher Interaktionsintensität ausstatten

Eine Allianz, die auf Wachstum angelegt ist, benötigt eine intensive Koordination zwischen den Partnern. Sporadische Zusammenkünfte greifen in der Regel zu kurz. Stattdessen empfiehlt sich die Einrichtung von ständigen Koordinations- und Steuerungsgremien (vgl. Lechner 1999). Solch institutionalisierte Entscheidungsgremien können rasch Themen aufgreifen, Massnahmen anstossen und deren Durchführung überwachen. Sie fungieren zudem als zentrale Gremien für Eskalationsprozeduren, falls man sich auf unteren Führungsebenen nicht einigen konnte. In der Allianz Renault & Nissan gibt es beispielsweise neben dem zentralen «Alliance Board», das sich rund 6-mal jährlich trifft, ein «Alliance Management Team» sowie 23 von dort geführte Arbeitsgruppen, die auf wichtige Themen der Kooperation wie etwa die Markterschliessung «Naher Osten» oder Modellentwicklung «Hybrid-LKW» ausgerichtet sind.

4. Irreversible Investitionen forcieren

Wachstumsallianzen werden meist nicht für die Ewigkeit geschlossen, sondern funktionieren nur so lange, bis sich bei einem Partner die Interessenslage signifikant ändert. Mit geeigneten Massnahmen können Austrittsbarrieren erhöht und damit die Instabilität von Allianzen reduziert werden. Eine besondere Rolle spielen die sogenannten irreversiblen Investitionen. Darunter versteht man Investitionen in Ressourcen, die nur im Rahmen der Allianz nutzbar sind – und folglich zu hohen Abschreibungen führen, wenn einer der Partner die Allianz verlässt.

Ein Beispiel: Ein schweizerischer Hersteller von Werkzeugmaschinen



Infrastruktur Investieren für das nächste Jahrzehnt.

Industrie- und Schwellenländer investieren derzeit in ihre Infrastruktur mit dem Ziel, langfristig ein dauerhaftes Wachstum zu sichern. Daher dürften Infrastruktur-Investitionen in den nächsten Jahren zu den wichtigsten und potenziell ertragsreichsten Anlagethemen gehören.

clariden.com

Clariden Financial Products



Bild: Keystone/Paul Sakuma

Disney-Chef Bob Iger (rechts) hat Pixar, eine Firma von Apple-Gründer Steve Jobs, gekauft.

brachte seinen amerikanischen Partner dazu, nicht nur die Kosten für die Entwicklung neuer Modelle zu teilen, sondern auch die weltweiten Umsätze nach einem vorab festgelegten Schlüssel zu verteilen. Sollte einer der Partner die Allianz verlassen, dann durfte er nicht mehr in eigenem Namen die gemeinsam entwickelten Maschinen vertreiben. Die Investitionen waren also nur für die Allianz zu gebrauchen.

5. Geschäftsprozesse und Anreizsysteme anpassen

Viele Allianzen tappen in die Hierarchiefalle. Die obersten Gremien entwerfen Konzepte und schliessen umfangreiche Kooperationsverträge ab. Die Umsetzung erfolgt in der Regel auf tieferen Ebenen. Es ist daher wichtig, die Konsequenzen einer Allianz für die operativen Einheiten und deren Mitarbeiter umfassend zu erkennen, die Geschäftsprozesse anzupassen und die Anreizsysteme darauf auszurichten. So vertreibt zum Bei-

spiel die Schweizerische Raiffeisen-Gruppe erfolgreich Versicherungsprodukte im Rahmen einer Allianz mit dem Versicherungsunternehmen Helvetia. Ein Erfolgsfaktor war, dass die Anreizsysteme der Raiffeisenfilialen angepasst wurden. Die Ziele der Allianz wurden explizit in den Zielvereinbarungen der Mitarbeiter in den Geschäftsstellen verankert.

6. Ungewollten Wissenstransfer verhindern

In der Zusammenarbeit mit einem Partner werden die Unternehmensgrenzen durchlässig. Die Geschäftspartner lernen einander gut kennen. Gerade in technologisch geprägten Allianzen besteht die Gefahr des ungewollten Wissenstransfers. Fälle, in denen beispielsweise in China neben der gemeinsamen Fabrik plötzlich ein chinesisches Unternehmen mit relativ ähnlicher Produktionsexpertise auftaucht, sind mittlerweile weit bekannt. Verträge helfen dann meist wenig.

Folglich ist darauf zu achten, dass der ungewollte Wissenstransfer zum Partner limitiert wird. Als Massnahmen bieten sich zum Beispiel an: Die Mitarbeiter in Schulungen für diese Problematik zu sensibilisieren, die formalisierte Einrichtung von Schnittstellen zu forcieren oder isolierte und damit kontrollierbare Foren der Zusammenarbeit zu schaffen. Auch die Einrichtung einer Stelle zur Prüfung von Blaupausen sowie aller Prozessstandards, bevor diese in die Allianz eingebracht werden, ist eine Möglichkeit, um abfließendes Wissen zu kontrollieren.

Geringe Scheiternsquote

Wer Umsatz- und/oder Ertragswachstum im Unternehmen erzeugen will, sollte die Option «Allianz» ernsthaft in Betracht ziehen. Allianzen bieten einen anderen Mix aus Risiko, Schnelligkeit, Flexibilität und Ressourcenbeanspruchung als organisches Wachstum oder Akquisitionen. Allianzen sind nicht immer der passende Mechanismus für eine Wachstumsstrategie – aber sie sind es öfters, als gemeinhin angenommen wird.

Wie empirische Studien zeigen, kann die Fähigkeit, Allianzen effektiv zu nutzen, gelernt werden. Dies manifestiert sich zum Beispiel in der geringeren Scheiternsquote von Firmen, die über eine höhere Erfahrung mit Allianzen verfügen, einen solchen Weg also schon wiederholt beschritten haben. Diese Einsicht sollte Mut machen, die Vorteile des Mechanismus «Wachstum durch Allianzen» zu erkennen und auszuschöpfen.

Literatur

- Lechner, C.** (1999): *Die Entwicklung von Allianzsystemen*. Paul Haupt Verlag, Bern.
- Lechner, C.** (2006): *Wachstumsstrategie. Ansätze und Risiken*. In: *io new management*, Nr. 4/2006, S. 24–28.
- Kim, W.C.; Mauborgne, R.** (2004): *Blue Ocean Strategy*. In: *Harvard Business Review*, October, p. 76–84.