

Schwaborn

Strategische Allianzen im internationalen Marketing

GABLER EDITION WISSENSCHAFT

Susanne Schwamborn

Strategische Allianzen im internationalen Marketing

Planung und
portfolioanalytische Beurteilung

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Richard Köhler

Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Schwaborn, Susanne:

Strategische Allianzen im internationalen Marketing :

Planung und portfolioanalytische Beurteilung

/ Susanne Schwaborn. Mit einem Geleitw. von Richard Köhler.

- Wiesbaden : Dt. Univ.-Vlg. ;

(Gabler Edition Wissenschaft)

Zugl.: Köln, Univ., Diss., 1993

ISBN 978-3-8244-6020-5

ISBN 978-3-322-97683-3 (eBook)

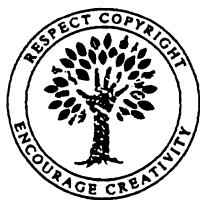
DOI 10.1007/978-3-322-97683-3

NE: GT

© Springer Fachmedien Wiesbaden 1994

Ursprünglich erschienen bei Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden 1994

Lektorat: Claudia Splittgerber



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Höchste inhaltliche und technische Qualität unserer Produkte ist unser Ziel. Bei der Produktion und Auslieferung unserer Bücher wollen wir die Umwelt schonen: Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, daß solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

ISBN 978-3-8244-6020-5

Geleitwort

Strategische Allianzen als Partnerschaften zwischen an sich konkurrierenden Unternehmen haben in der Praxis wie auch in der betriebswirtschaftlichen Fachdiskussion eine hohe Bedeutung erlangt. Die Verfasserin des vorliegenden Buches behandelt somit ein sehr aktuelles Thema, wobei sie besonders auf Fragen der internationalen Geschäftstätigkeit eingeht.

Frau Dr. Schwamborn achtet auf eine klare Abgrenzung ihres Untersuchungsgegenstandes, um damit die spezifischen Merkmale Strategischer Allianzen - im Unterschied zu manchen herkömmlichen Unternehmensverbindungen - hervorzuheben. Ihr Augenmerk gilt der Kooperation grundsätzlich gleichberechtigter Partner, die sich als horizontale Zusammenarbeit auf bestimmte vergleichbare Geschäftsfelder bezieht. Die rechtlich und weitgehend auch wirtschaftlich selbständig bleibenden Partner sind in anderen Geschäftsfeldern Konkurrenten. Ihre nicht nur kurzfristig angelegte Allianz dient der Ausschöpfung von Synergiemöglichkeiten in den ausgewählten Tätigkeitsbereichen, um insoweit gemeinsame Wettbewerbsvorteile zu erzielen.

Es ist zu begrüßen, daß die Autorin im Kapitel II verschiedene Theorieansätze daraufhin überprüft, ob sie die Entstehung Strategischer Allianzen erklären oder Grundlagen für deren Gestaltung liefern können. Damit wird versucht, einen allgemeinen Rahmen für die Einordnung von Einzelfällen zu schaffen. Unter diesem Gesichtspunkt kommen wettbewerbs-, spiel-, organisations- und interaktionstheoretische Überlegungen zur Sprache. Ein für die Thematik wichtiger Aussagegehalt wird aber vor allem der Transaktionskostentheorie, dem Konzept der Wertkette und dem Netzwerkansatz zugeschrieben.

Unmittelbar pragmatisch angelegt sind dann das Kapitel III, das die Bedeutung der Allianz als internationale Basisstrategie herausarbeitet, und der umfassende Abschnitt IV zur Planung einer Allianz im internationalen Marketing. Die ausführliche Darstellung eines solchen Planungsprozesses ist ein wesentlicher, eigenständiger Beitrag der Verfasserin zur Diskussion strategischer Partnerschaften. Frau Dr. Schwamborn unterscheidet dabei als Teilaufgaben die Feststellung eines Allianzbedarfs aus Unternehmenssicht, die Wahl einer strategischen Stoßrichtung im Bedarfsfall (z.B. die genauere Festlegung der Partnerschaftsbereiche), die Partnerselektion auf der Basis von Anforderungsprofilen und Kandidatenbewertungen sowie die nähere Ausgestaltung der Allianz. Weiterhin werden Koordinationsfragen bei der organisatorischen Umsetzung sowie Möglichkeiten der strategischen Kontrolle behandelt. In diesem Kapitel findet

sich - systematisch dargeboten - eine Fülle von Hinweisen auf Informationserfordernisse, Informationsquellen sowie Analyse- und Entscheidungshilfen bei der Vorbereitung und Implementierung einer Strategischen Allianz.

Schließlich erweitert die Autorin ihre bis dahin auf einzelne strategische Partnerschaften bezogene Untersuchung, indem sie im Abschnitt V zur Betrachtung mehrerer Allianzen auf der Gesamtunternehmensebene übergeht. Hierfür wird der Portfolio-Ansatz aufgegriffen und auf den besonderen Gegenstandsbereich zugeschnitten. Man kann sagen, daß dies eine beachtenswerte Abrundung der Arbeit darstellt. Denn es kommt in der Tat bei größeren Unternehmungen meist nicht nur auf die Planung einer einzelnen strategischen Partnerschaft an, sondern auf die Abstimmung verschiedener Allianzprojekte unter Berücksichtigung von Interdependenzen.

Dem anregenden Buch wünsche ich viel Beachtung bei allen, die in der Betriebswirtschaftslehre und in der Unternehmenspraxis mit Fragen der strategischen Unternehmensführung zu tun haben.

*Prof. Dr. Richard Köhler
Universität zu Köln*

Vorwort

Die Entwicklung in der unternehmerischen Praxis zeigt, daß die Bedeutung Strategischer Allianzen in den letzten Jahren enorm gewachsen ist. Vor allem für international tätige Unternehmungen stellt die Strategische Allianz oftmals eine zweckmäßige Alternative zu einem Alleingang oder einer Akquisition dar. Mit der vermehrten Relevanz in der Unternehmenspraxis ist auch die Zahl der Veröffentlichungen zu diesem Thema sprunghaft angestiegen. Trotz der Fülle an Abhandlungen herrscht erstaunlicherweise aber immer noch Unklarheit über die grundsätzlichen Merkmale einer Strategischen Allianz. Auch werden in vielen - z.T. kasuistisch angelegten - Veröffentlichungen lediglich Einzelaspekte behandelt, so daß es an einer umfassenden Konzeption zur Bewältigung der erforderlichen Analyse- und Gestaltungsschritte fehlt.

Das Ziel der vorliegenden Arbeit besteht deshalb - ausgehend von einer klaren Begriffsabgrenzung und einer angemessenen theoretischen Fundierung - in der Entwicklung eines geschlossenen Konzeptes für die Planung und Bewertung Strategischer Allianzen. Dabei werden die vielfältigen Entscheidungstatbestände, die bei der Formulierung und Implementierung einer Allianzstrategie auftreten, problemadäquat strukturiert. Auf diese Weise wird international tätigen Unternehmungen eine Methodik offeriert, die ihnen die Planung und Gestaltung Strategischer Allianzen erleichtert.

Einen aufrichtigen Dank möchte ich an dieser Stelle all denjenigen aussprechen, die durch vielfältige Unterstützung wesentlich zum Gelingen dieser Arbeit beigetragen haben. Insbesondere danke ich meinem Doktorvater, Herrn Prof. Dr. Richard Köhler, für die Betreuung meiner Arbeit und die dabei gewährten Freiräume. Herrn Prof. Dr. Werner Delfmann danke ich für die freundliche Übernahme des Korreferats und für zahlreiche gedankliche Anstöße, die ich während eines Seminars zum Thema Strategische Allianzen durch ihn erhalten habe. Ferner möchte ich Herrn Dr. Piotr Bednarczuk danken, der mir bei der Konkretisierung des Themas eine wesentliche Hilfe war.

Die Ergebnisse dieser Arbeit wurden maßgeblich beeinflusst durch zahlreiche kritische Diskussionen mit meinen Arbeitskollegen am Seminar für Marktforschung und Marketing der Universität zu Köln. Mein besonderer Dank gilt in diesem Zusammenhang Herrn Dipl. Kfm. Axel Faix, der zahlreiche inhaltliche Anregungen gegeben hat und stets ein offenes Ohr für auftretende Probleme hatte. Für ihre Diskussionsbereitschaft danke ich außerdem Herrn Dr. Walter Görgen, Herrn Dr. Christoph Köller und Frau Dr. Gaby Kepper. Ein herzlicher Dank gebührt auch Frau Anja Willke, die zahlreiche Abbildungen erstellt hat.

Eine Dissertation fordert den Verfasser aber nicht nur in fachlicher Hinsicht, sondern stellt manchmal auch eine enorme seelische Belastung dar. Für die so wichtige mentale Unterstützung, die überaus große Geduld und die zahlreichen Aufmunterungen danke ich meinem Freund Harald Epple. Einen ganz herzlichen Dank möchte ich aber auch meinen Eltern aussprechen, ohne deren tatkräftige Unterstützung meine akademische Ausbildung nicht möglich gewesen wäre. Sie haben mir stets menschliche Hilfe zuteil werden lassen, aber doch immer die Freiheit gegeben, meinen Weg selbst zu finden.

Susanne Schwamborn

INHALTSVERZEICHNIS

Geleitwort	V
Vorwort	VII
Verzeichnis der Abbildungen	XIII
I. Einführung	1
1. Relevanz und Problemstellung der Arbeit	1
2. Begriffliche Grundlagen	5
2.1 Strategische Allianz	5
2.1.1 Zur Definitionsproblematik Strategischer Allianzen	5
2.1.2 Ansatzpunkte einer Definition anhand verschiedener Merkmale	6
2.1.3 Mögliche Allianzformen	13
2.2 Internationales Marketing	15
3. Gang der Untersuchung	17
II. Mögliche theoretische Erklärungsansätze für Strategische Allianzen	21
1. Anforderungen an die Erklärungsansätze	21
2. Beiträge verschiedener Theorierichtungen	23
2.1 Wettbewerbstheorie	23
2.2 Spieltheorie	31
2.3 Organisationstheorie	36
2.4 Interaktionstheorie	43
2.5 Zusammenfassende Würdigung der analysierten Theorien	46
3. Transaktions- bzw. flußorientierte Ansätze	47
3.1 Der Transaktionskostenansatz	47
3.2 Das Konzept der Wertkette	59
4. Der Netzwerkansatz als Integrationskonzept	69

III. Die Rolle der Allianz im strategischen internationalen Marketing	75
1. Die Berücksichtigung der Umwelt als strategische Aufgabe	75
2. Internationale Umweltdynamik und situative Unternehmens- bedingungen als Auslöser Strategischer Allianzen	77
2.1 Komponenten der internationalen Umweltdynamik	77
2.1.1 Wettbewerbsdynamik	77
2.1.2 Technologiedynamik	79
2.1.3 Nachfragedynamik	82
2.1.4 Veränderungen handelspolitischer Rahmenbedingungen	84
2.2 Relevante Unternehmensmerkmale	86
2.2.1 Ausmaß der internationalen Ausrichtung	87
2.2.2 Größe und Diversifikationsgrad	89
3. Die Strategische Allianz als internationale Basisstrategie	91
3.1 Die Einordnung der Allianzstrategie in ein Weltmarkt-konzept	91
3.2 Mögliche Erfolgspotentiale der Allianzstrategie	93
3.2.1 Qualitätsvorteile	95
3.2.2 Kostenvorteile	98
3.2.3 Zeitvorteile	102
3.2.4 Risikominderung	105
3.2.5 Zugang zu neuen Märkten	107
3.3 Bewertung der Allianz gegenüber alternativen Strategieoptionen	109
3.3.1 Internes Wachstum	110
3.3.2 Externes Wachstum	111
IV. Planungsprozeß einer einzelnen Allianz	116
1. Der Prozeßablauf im Überblick	116
2. Darstellung der einzelnen Phasen	118
2.1 Feststellung eines Allianzbedarfs	118
2.1.1 Ansatzpunkte zur Operationalisierung des Allianzbedarfs mittels Indikatoren	119
2.1.2 Spezifischer Einsatz von Markt- und Wettbewerbsanalysen	122
2.1.2.1 Die Branchenstrukturanalyse	123
2.1.2.2 Die Stärken-Schwächen-Analyse	125
2.1.2.3 Die Portfolio-Analyse	127
2.1.2.4 Verfahren mit expliziter Berücksichtigung inter- nationaler Aspekte	133

2.2 Wahl der strategischen Stoßrichtung	137
2.2.1 Ableitung der Allianzziele	139
2.2.2 Strategieformulierung	142
2.2.3 Festlegung der Partnerschaftsbereiche	145
2.3 Partnerselektion	149
2.3.1 Ableitung des Anforderungsprofils	150
2.3.2 Suchvorgang	154
2.3.3 Partnerbewertung	158
2.4 Ausgestaltung der Allianz	160
2.4.1 Die Ausgestaltung als Verhandlungsgegenstand	160
2.4.2 Anforderungen an die Ausgestaltung	163
2.4.3 Inhalte der Vereinbarungen	168
2.4.3.1 Input der Partner	168
2.4.3.2 Grundsätzliche Arbeitsteilung	171
2.4.3.3 Konfliktregelungen	172
2.4.3.4 Verteilung der Ergebnisse	177
2.5 Organisatorische Umsetzung	179
2.5.1 Generelle Strukturalternativen	180
2.5.2 Ermittlung des Koordinationsbedarfs	182
2.5.3 Koordinationsmechanismen	183
2.5.3.1 Strukturelle Koordination	184
2.5.3.2 Technokratische Koordination	186
2.5.3.3 Personale Koordination	187
2.5.4 Mögliche Konfiguration	190
2.6 Strategische Kontrolle	194
2.6.1 Das Konzept der Strategischen Kontrolle: Ein Dreistufen-Modell	195
2.6.2 Stufen der strategischen Kontrolle von Allianzen	198
2.6.2.1 Prämissenkontrolle	198
2.6.2.2 Durchführungskontrolle	201
2.6.2.2.1 Kontrolle der Implementierung	204
2.6.2.2.2 Kontrolle der implementierten Allianz	205
2.6.2.3 Strategische Überwachung	209
3. Zusammenfassung der Ergebnisse	219
V. Betrachtung mehrerer Allianzen auf der Gesamtunternehmensebene	222
1. Koordination verschiedener Allianzprojekte unter Berücksichtigung von Interdependenzen	223

2. Portfoliobetrachtung mehrerer Allianzen	227
2.1 Nutzungsmöglichkeiten der Portfolio-Analyse für die Bewertung Strategischer Allianzen	227
2.1.1 Ziele einer Portfolio-Analyse Strategischer Allianzen	228
2.1.2 Aussagewert verschiedener Portfolio-Konzepte für die vorliegende Zielsetzung	231
2.2 Entwicklung eines Portfolio-Konzeptes für Strategische Allianzen	234
2.2.1 Aufbau der Portfolio-Matrix	234
2.2.1.1 Grundstruktur der Matrix	235
2.2.1.2 Bestimmung von Erfolgs- und Risikofaktoren	237
2.2.1.3 Verdichtung der Faktoren zu Dimensionen mit Hilfe von Untermatrizen	244
2.2.2 Ablauf der Portfolio-Analyse	246
2.2.2.1 Positionierung der Allianzen	246
2.2.2.2 Interpretation der Ergebnisse unter Berücksichtigung von Umweltveränderungen	251
2.2.2.3 Ableitung strategischer Stoßrichtungen	254
2.3 Kritische Würdigung des Portfolio-Modells	260
VI. Ausblick: Die Verlagerung des Wettbewerbs auf ganze Netzwerke von Unternehmungen	264
Verzeichnis der in der Literatur verwandten Kurztitel	271
Literaturverzeichnis	272

VERZEICHNIS DER ABBILDUNGEN

<u>Abb. 1:</u> Allianznetzwerke in der Halbleiterindustrie.....	3
<u>Abb. 2:</u> Definitionsmerkmale Strategischer Allianzen.....	12
<u>Abb. 3:</u> Betrachtungsebenen des Untersuchungsgegenstandes "Strategische Allianz".....	19
<u>Abb. 4:</u> Klassifizierung der Zwei-Personen-Spiele.....	32
<u>Abb. 5:</u> Verschiedene Arten von Entscheidungsinterdependenzen.....	33
<u>Abb. 6:</u> Systemtheoretische Varianten im Vergleich.....	37
<u>Abb. 7:</u> Formen der Koordination von Teilaufgaben.....	52
<u>Abb. 8:</u> Die "efficient governance structures".....	53
<u>Abb. 9:</u> Die Wertkette.....	61
<u>Abb. 10:</u> Materielle und immaterielle Verflechtungs- bzw. Synergiepotentiale.....	66
<u>Abb. 11:</u> Mehrpunkt-(Partner)/Konkurrenten-Matrix.....	67
<u>Abb. 12:</u> Umwelt-Strategie-Struktur-Ansatz.....	76
<u>Abb. 13:</u> Das Zusammenwachsen von Technologien.....	81
<u>Abb. 14:</u> Die Einordnung der Allianzstrategie in das Weltmarkt-konzept.....	92
<u>Abb. 15:</u> Steuerungsinstrumente und Steuerungsgrößen für die Unternehmenssicherung.....	94
<u>Abb. 16:</u> Economies of Scope bei Produkt- und Marktdiversifikation.....	101
<u>Abb. 17:</u> Die Phasen des Allianzplanungsprozesses.....	117
<u>Abb. 18:</u> Struktur eines Indikatorensystems zur Feststellung des Allianzbedarfs.....	120
<u>Abb. 19:</u> Phase I - Feststellung eines Allianzbedarfs.....	123
<u>Abb. 20:</u> Grundschemata des Marktattraktivität/Wettbewerbsvorteils- Portfolios.....	129
<u>Abb. 21:</u> Technologie-Portfolio und strategische Verhaltensempfehlungen.....	131
<u>Abb. 22:</u> Mehrfach strukturiertes Portfoliosystem auf der Basis von Länder- und Produktportfolios.....	135
<u>Abb. 23:</u> Phase II - Wahl der strategischen Stoßrichtung.....	139
<u>Abb. 24:</u> Zielsystem Strategischer Allianzen.....	141
<u>Abb. 25:</u> Phase III - Partnerselektion.....	150
<u>Abb. 26:</u> Suchspirale für die Partnerselektion.....	156
<u>Abb. 27:</u> Phase IV - Ausgestaltung der Allianz.....	163
<u>Abb. 28:</u> Phase V - Organisatorische Umsetzung.....	180

<u>Abb. 29</u> : Dimensionen des Kooperationsklimas und denkbare Indikatoren.....	188
<u>Abb. 30</u> : Projektorganisation Kooperationen bei der Swissair.....	191
<u>Abb. 31</u> : Konfiguration der Allianz zwischen BMW und Rolls-Royce.....	192
<u>Abb. 32</u> : "Phase VI" - Strategische Kontrolle.....	197
<u>Abb. 33</u> : Ein Input-Output-Kontinuum für ein Joint Venture.....	208
<u>Abb. 34</u> : Systematik wesentlicher Krisenfelder und denkbarer destabilisierender Faktoren.....	217
<u>Abb. 35</u> : Abschließende Darstellung des Allianzplanungsprozesses.....	220
<u>Abb. 36</u> : Zeitpunkt Betrachtung mehrerer Allianzprojekte (Beispiel).....	222
<u>Abb. 37</u> : Gesamtperspektive für Strategische Allianzen.....	227
<u>Abb. 38</u> : Grundstruktur des Allianz-Portfolios.....	236
<u>Abb. 39</u> : Aufbau der Umweltdimension.....	238
<u>Abb. 40</u> : Aufbau der Allianzdimension.....	240
<u>Abb. 41</u> : Die Erstellung des Allianz-Portfolios.....	245
<u>Abb. 42</u> : Ermittlung der Allianzstärke für eine reine Markt- erschließungs-Allianz (Beispiel).....	250
<u>Abb. 43</u> : Strategische Stoßrichtungen im Allianz-Portfolio.....	254
<u>Abb. 44</u> : Matrixfeldspezifische Strategieempfehlungen.....	260
<u>Abb. 45</u> : Der Übergang zu einer " <i>multi-organizational</i> <i>competitive unit</i> ".....	269