



INSTITUTE FOR
GROWTH AND INNOVATION

Power, Trust and Ego in Alliance Management

**Kurzfassung der Studie zu den Erfolgsfaktoren von
Allianzen, Kooperationen und Partnerschaften**

Dr. Hubert Weber
Petra Erhard
Michael Hornberger

IGI Institute for Growth and Innovation
September 2008

Die Kernergebnisse im Überblick

Allianzen sind ein „Muss“ für Unternehmen auf dem Wachstumspfad

■ Bill Gates' Ausspruch im Jahr 1998 ist heute mehr denn je kennzeichnend für erfolgreiche Unternehmen: „Microsoft can't make it alone, but together, anything is possible.“¹ Mehr denn je geht es um Geschwindigkeit, und mehr denn je liegen viele Fähigkeiten und Ressourcen, die für die Zukunft eines Unternehmens entscheidend sind, außerhalb der eigenen Unternehmensgrenzen und außerhalb der direkten Managementkontrolle. In diesem Umfeld sind Allianzen, Kooperationen und Partnerschaften nicht mehr eine Option, die man in Erwägung ziehen kann oder auch nicht. Um die „Nase vorn zu haben“, ist es für Unternehmen vielmehr ein MUSS, die Möglichkeiten von Allianzen aktiv zu erkennen und nutzen zu können. In einigen Industrien ist die Entwicklung schon so weit, dass das Spiel nicht mehr *Unternehmen gegen Unternehmen*, sondern *Netzwerk gegen Netzwerk* heißt. Dies gilt insbesondere für die Felder, in denen sich Wertschöpfungsketten stark verändern.

Neue Allianzformen entwickeln sich – weg von rein *bilateralen Allianzen* hin zu *Allianz-Konstellationen* und *Clustern*. Solche Allianzen sind oft weitergehend, d. h. sie verfolgen weit größere Ziele. Sie dienen nicht nur dem Ziel „Optimierung des bestehenden Geschäftsmodells“ (~ Allianzen Stufe I), sondern werden vielfach genutzt, um ganz „neue Geschäftsstandards und -modelle zu etablieren“ (~ Allianzen Stufe II). Unternehmen wie z. B. Eli Lilly, Nokia, Intel oder jüngst Apple mit seinem iPhone haben dies längst erkannt. Sie haben die organisatorischen Voraussetzungen in ihren Unternehmen geschaffen und Allianzfähigkeit als starken „Muskel“ aufgebaut. Dabei betrachten sie Allianzen nicht nur aus einem transaktionsorientierten ad-hoc Fokus heraus, sondern haben „Allianzen als Prozess und Komponente der Unternehmensstrategie“ verstanden. Kurzum, sie haben das Spektrum ihrer Handlungsmöglichkeiten stark erweitert. Für sie sind neben (1) internen Innovationen und (2) Akquisitionen (M&A) auch (3) Allianzen als Wachstumsmöglichkeit fest etabliert.

Die Ergebnisse der hier zugrundeliegenden Befragung sowie die Beobachtung der Autoren zeigen, dass Allianzen bei den meisten Unternehmen ein großes, schlummerndes Potential für Wachstum und Entwicklung der Wettbewerbsfähigkeit haben. Welche Fähigkeiten Unternehmen zur Nutzung dieses Potentials aufbauen müssen, zeigen die „Erfolgsfaktoren für erfolgreiche Allianzen.“

Erfolgsfaktoren für erfolgreiche Allianzen

■ Bei aller Euphorie darf nicht vergessen werden, dass die Misserfolgsquote bei eingegangenen Allianzen bei 40 bis 70 Prozent liegt.² Die Misserfolgsquote von M&A-Deals (65 %)³ und von internen Innovationen (75 %)⁴ liegt nur knapp darunter bzw. darüber. Viele Unternehmen scheinen exzellent im Tagesgeschäft (kontinuierliche Veränderungen) zu agieren, jedoch nicht zu erkennen, dass es bei der erfolgreichen Umsetzung von Wachstumsstrategien (diskontinuierliche Veränderungen) zusätzlicher bzw. anderer Fähigkeiten bzw. „Muskeln“ bedarf. Auf Basis der durchgeführten Befragung lassen sich folgende Kernaussagen zu den Erfolgsfaktoren von Allianzen treffen:

(1) Ganzheitliches Vorgehen ist erfolgsentscheidend

Erfolgreiche Unternehmen gehen beim Etablieren und Managen von Allianzen ganzheitlich vor, d. h. es werden

- a) Allianz-Strategie
- b) Allianz-Design (Konfiguration/Koordination, Partnerauswahl, Vertragsverhandlung)
- c) Allianz-Management (Allianzprozesse und -organisation, Allianzführung, Allianzfähigkeiten und -kultur, Allianz-Managementsysteme)

¹ Vgl. Eisele P.: Strategische Allianzen erfolgreicher als M&A Deals, in: bfinance, 4.3.2003

² Vgl. Koza M. P./Lewin A. Y.: Wie Allianzen stabiler und erfolgreicher werden, in: Financial Times, Mastering: Strategie, München 2001, S. 447 ff

³ Vgl. Universität Witten/Herdecke (IMA - Institute for Mergers & Acquisitions) und Mercuri International: Fusionsmanagement in Deutschland – eine empirische Analyse, März 2000

⁴ Vgl. CSC Index: Umfrage zum Stand des Business Reengineering, Boston, Mass., 1994

im Sinne einer „Plug-and-Play-Organisation“ aufeinander abgestimmt. In solchen Unternehmen ist ein „barrierefreies“ Nebeneinander zwischen „internen“ und „externen“ Organisationseinheiten die Regel („Boarderless Company“).⁵ In vielen Unternehmen erfolgt dies aber bislang nur zum Teil und/oder halbherzig.

(2) Erst die Strategie entwickeln, dann Allianzen eingehen (Structure follows strategy)⁶

Allianzen machen nur Sinn, wenn sie im Kontext der Gesamtunternehmensstrategie gebildet werden, und sie im Einklang mit den übergeordneten Unternehmenszielen stehen. Unternehmen müssen dabei erkennen, wann eine Allianz die geeignete Handlungsoption ist, und wann nicht.

Äußerst effektiv sind Allianzen z. B., wenn es darum geht, neue strategische Möglichkeiten und Wachstumsfelder zu erschließen, Risiken zu minimieren und den eigenen Ressourceneinsatz zu limitieren. Weniger geeignet sind Allianzen dagegen, wenn sich die bestehenden Assets der Partner beträchtlich überschneiden, und/oder sich eine Branche in der Konsolidierung befindet. So wäre z. B. die Akquisition der Dresdner Bank durch die Allianz in Form einer Vertriebskooperation unter Umständen gemäß dem Ausspruch „Brauche ich die Kuh, um Milch zu trinken?“⁷ vermutlich erfolgreicher verlaufen. Zugleich dominieren ad-hoc Ansätze heute noch zu oft, wichtig wäre es aber, ein strategisches Allianzprogramm entwickelt zu haben.

(3) Das richtige Allianz-Design wählen

Entscheidend für den Allianzserfolg ist nicht zu-letzt, dass die Allianz auch richtig konzipiert wird, der richtige Partner ausgewählt ist, und ein klarer Vertrag zugrunde liegt.

▪ **Allianz entsprechend Strategie konfigurieren und koordinieren:** Sicher können viele Details der Allianzstruktur erst gemeinsam mit dem Allianzpartner festgelegt werden. Dennoch sollten dem Design frühzeitig Aufmerksamkeit geschenkt und mögliche Konstellationen durchgespielt werden. Dabei sind (abgeleitet von der Unternehmensstrategie und den Allianzzielen) die Richtung der Allianz, Art und Anzahl der Wertschöpfungsaktivitäten, Bindungsintensität (Zeithorizont, Ressourcenzuteilung, Formalisierungsgrad), Governance-Strukturen der Allianz sowie Nahtstellen zwischen den beteiligten Allianzpartnern adäquat festzulegen.

▪ **Richtigen Partner auswählen:** Ob Allianzen gelingen, hängt als erstes davon ab, ob die Partner zueinander passen. Dabei geht es um den strategischen, operativen und unternehmenskulturellen Fit der Partner.

▪ **Verträge eindeutig gestalten:** Das Grundverständnis der Partner sollte in einen einfachen, aber eindeutigen Vertrag überführt werden. Zu bemerken bleibt allerdings, dass wichtiger als die *Verträge an sich* der *Gestaltungsprozess* ist, der zu diesem Resultat führt, sowie ein *gemeinsamer Grundspirit* und das *gegenseitige Commitment, als Team zu agieren*. Denn Verträge können nicht alle Eventualitäten abdecken.

(4) Allianzen erfordern kontinuierliches und zielorientiertes Management

Allianzen sind *lebende Systeme* und erfordern daher ein dediziertes und kontinuierliches Management. Dieses hilft, Konflikte rechtzeitig zu beheben, das volle Potential der Allianz auszuschöpfen und Misserfolge zu reduzieren. Dabei sind folgende Ansätze förderlich:

▪ **Strukturierten Allianzprozess und dedizierte Allianzorganisation implementieren:** Ähnlich wie im M&A oder beim Projektmanagement ist ein klar strukturierter Allianzprozess mit dedizierten Phasen⁸ für die Anbahnung und Durchführung von

⁵ Vgl. Ashekenas R./Ulrich D./Jick T./Kerr S.: The Boundaryless Organization, San Francisco, 1995

⁶ Vgl. Chandler A. D.: Strategy and Structure – Chapters in the History of the American Industrial Enterprise; MIT Press: Cambridge, MA 1962

⁷ Vgl. Eisele P.: Strategische Allianzen erfolgreicher als M&A Deals, in: bfinance, 4.3.2003; vgl. auch Ernst D./Halevy T.: When to think alliance, in: McKinsey Quarterly, 19.07.2005

⁸ Siehe z. B. das Phasenmodell von Odenthal S./Säubert H./Weishaar A.: Strategische Partnerschaften – Mehr Erfolg mit dem neuen Partnering-Ansatz, Wiesbaden: Gabler, 2002, S. 109ff

Allianzen unerlässlich. Dieser kann als Grobfahrplan und Orientierungshilfe für Allianzmitarbeiter dienen. Er ermöglicht ein repetierbares Vorgehen, und erprobte Werkzeuge können je nach Phase zur Verfügung gestellt werden. Kurzum, das Rad muss nicht immer wieder neu erfunden werden, sondern man kann auf Erfahrenes zurückgreifen. Dies spiegelt sich auch im Unternehmenserfolg wieder: So erzielen Unternehmen mit Erfahrung in der Bildung und im Management von Allianzen rund doppelt so hohe Kapitalrenditen wie unerfahrene Unternehmen.⁹ Grund dafür ist, dass sie besser im Wissensmanagement, der externen Visibilität sowie der internen Koordination und Verantwortung sind. Dedizierte Allianzabteilungen können dazu einen wichtigen Beitrag leisten: Sie agieren als Kompetenzzentren für Allianzen und managen das Allianz-Know-how aktiv. Unternehmen, die Allianzen eine hohe Bedeutung beimessen, nutzen daher häufiger als der Durchschnitt eine designierte Allianzabteilung zur Initiierung oder Durchführung von Partnerschaften. Im Branchenvergleich trifft dies insbesondere auf Unternehmen der IT- und Pharmaindustrie zu, wie z. B. für HP, Intel, Novartis, Eli Lilly, um nur einige zu nennen.

- **Allianzen unter dem Portfolio-Management-Gedanken betrachten:** Unternehmen, die über eine Vielzahl an Allianzen verfügen und insbesondere Allianznetze managen, sollten ein Portfolio-Management etablieren. Hier werden alle Allianzen wertstiftend aufeinander abgestimmt und an einer aus der Unternehmensstrategie abgeleiteten Allianzstrategie ausgerichtet.
- **Allianzen erfordern kontinuierliche Führung und Unterstützung durch das Top-Management:** Allianzen können nicht einfach eingegangen werden und dann auf „Autopilot“ gestellt werden. Ein raffinierter Vertragsabschluss und große Visionen sind nicht genug. Ein bewusstes Management hilft, Abhängigkeiten und Verlust des Partners zu evaluieren und zu reduzieren, sowie Allianzen als *lebendes System* zu pflegen und weiterzuentwickeln bzw. ggf. möglichst aufwandsneutral zu beenden.

Allianzen werden letztlich zwischen Menschen geführt. Daher kommt der *inneren Haltung* und der Chemie zwischen den Allianzverantwortlichen eine große Bedeutung zu. Die Partner müssen gemeinsam „das Rennen machen“ wollen. Ferner spielt ein starkes Sponsorship durch das Top-Management bei der nachhaltigen Etablierung der Allianz eine entscheidende Rolle. Dieses muss sicherstellen, dass die gesamte Organisation auf die Allianz *eingeschworen* ist.

- **Notwendige Fähigkeiten und Unternehmenskultur entwickeln:** Für viele Unternehmen bedeuten Allianzen nach wie vor einen radikalen Umdenkungsprozess, nämlich den Abschied von der Überzeugung, absolute Autonomie sei unabdingbar, da man ansonsten einen Teil seiner Kontrolle verliert. Unternehmen, die Allianzen erfolgreich praktizieren, gehen offen mit Konflikten und kulturellen Problemen um, schaffen ein hohes Maß an Vertrauen beim Partner, stellen einen effektiven und effizienten Wissensaustausch zwischen den Partnern sicher, kommunizieren offen und regelmäßig und lernen bewusst, d. h. sie verstehen Lernen nicht als *Objekt*, sondern als *Prozess*. Weiter sind Allianzen für sie kein „Notnagel“, zu dem sie parallel die fehlenden Kompetenzen intern aufbauen, um den Allianzpartner möglichst bald (durch eigene, interne Mitarbeiter) wieder ersetzen zu können. Sie sehen Allianzen vielmehr als Erfolgskonstellation, aus der sich viel entwickeln kann, was zu Beginn einer Partnerschaft nicht in vollem Umfang plan- und steuerbar ist. Erfahrungsgemäß entwickeln sich ca. 60% bis 70% der Potentiale erst während der gemeinsamen Partnerschaft, an die keiner der beteiligten Allianzpartner „vorab gedacht“ hat.
- **Erfolgskontrolle ist wichtig:** Ein fortlaufendes Management von Allianzen erfordert eine kontinuierliche Erfolgskontrolle. Erst das Messen des Zielerreichungsgrades sowie des Beitrages zum Unternehmenserfolg einer jeden Allianz ermöglicht eine ständige Verbesserung und Überprüfung der Allianzstrategie. Viele Unternehmen haben daher Balanced Scorecards etabliert, so z. B. Oracle, Eli Lilly, Microsoft.

⁹ Vgl. Dyer J. H./Kale P./Singh H.: How to make strategic alliances work, in: MIT Sloan Management Review, Vol.42, No.4, 2001, S. 37-43

Das Fazit

■ Die Welt und die Wettbewerbsfelder verändern sich mit zunehmender Geschwindigkeit. Allianzen sind ein „Muss“ für Unternehmen, um sich in diesem Umfeld erfolgreich zu behaupten. Die besagten Entwicklungen sind in verschiedenen Branchen unterschiedlich weit fortgeschritten. Die Frage ist aber generell nicht das „ob“, sondern ausschließlich das „wann“ *Allianzfähigkeit* zum wichtigen Erfolgsfaktor wird.

Generell gilt auch, dass die meisten Unternehmen erst einen kleinen Teil der Möglichkeiten von Allianzen erkennen und nutzen. Zudem scheitern viele eingegangenen Allianzen an der mangelnden „organisatorischen Reife“ der Unternehmen.

Man darf gespannt sein, welche Player in der jeweiligen Wettbewerbsarena den „Allianzmuskel“ jeweils

zuerst und am besten entwickeln und einsetzen. Gewinnen werden die Unternehmen, die dafür zum einen ihre eigene Organisation weiterentwickeln. Also durchgängige Prozesse einführen, eine *innere Haltung* des Vertrauens etablieren, einen partizipativen Führungsstil zulassen sowie „Allianzen“ als valide Handlungsoption aktiv betrachten. Zum anderen müssen diese Unternehmen erforderliche *Allianzfähigkeiten* entwickeln. Das heißt, Allianzen im Zusammenhang mit der Strategie managen, Allianz-Design-Kompetenz aufbauen, Allianz-Management systematisch organisatorisch verankern, etc. All diese Schritte hängen zum Großteil zunächst an den Top-Führungskräften. Viele von ihnen werden daher in der Vergangenheit erfolgreichere Muster und Einstellungen verlernen müssen und den Entwicklungsprozess bei sich selbst beginnen müssen.

Kompetenzen des IGI Institute for Growth and Innovation im Bereich „Allianzen, Kooperationen und Partnerschaften“

■ Das IGI Institute for Growth and Innovation, im Juni 2000 in München gegründet, unterstützt Klienten bei allen Themen rund um die erfolgreiche Realisierung von werthaltigem Wachstum – vom Schaffen des Wachstumsfundaments bis hin zu spezifischen Wachstumsaktivitäten. Dabei ist für uns neben der Umsetzungsorientierung entscheidend, dass unsere Klienten selbst zum Träger des Wachstums werden und die Mitarbeiter die erforderlichen Fähigkeiten entwickeln. Unsere Beratungs-Aktivitäten werden im Sinne eines ganzheitlichen Ansatzes durch entsprechende Research- und Executive Education-Services ergänzt. Ihr Wachstum ist unser oberstes Ziel!

Wir haben umfassendes Know-how im Allianz-Management und unterstützen Klienten über den gesamten Allianzprozess hinweg – von der Formulierung der Vision und Strategie, der Identifikation kritischer Fähigkeiten, der Partnerauswahl und -bewertung bis zur Verhandlung und Implementierung von Allianzen. Dabei arbeiten wir gemeinsam mit dem Klienten an drei Schwerpunktthemen:

[1] Entwicklung und Formulierung einer Allianzstrategie:

Wir unterstützen unsere Klienten, ihr Allianzpotential zu identifizieren, überprüfen traditionelle und unkonventionelle Allianzmöglichkeiten und analysieren Bedrohungen aus möglichen Allianzstrategien von Wettbewerbern. Dies kann z.B. zum Aufbau eines neuen Geschäftsmodells führen.

[2] Ausgestaltung und Implementierung der Allianz:

Je nach Anforderung arbeiten wir zusammen mit unseren Klienten an spezifischen Allianzen entweder für bestimmte Themen oder über den gesamten Prozess hinweg.

[3] Aufbau der erforderlichen Allianzfähigkeiten:

Wir unterstützen unsere Klienten bei der Organisationsentwicklung sowie im Aufbau und in der Verbesserung der erforderlichen Allianzfähigkeiten zur Identifizierung, Bewertung, Verhandlung, Implementierung und Management von Allianzen. Um das zu erreichen, kombinieren wir das im Unternehmen vorhandene Know-how mit unseren Kompetenzen und betrachten Herausforderungen von unterschiedlichen Perspektiven.

Impressum

Herausgeber

Institute for Growth and Innovation GmbH

Dr. Hubert Weber (President and CEO)
hubert.weber@igi-munich.com

und

Petra Erhard (Vice President and CFO)
petra.erhard@igi-munich.com

Ödenpullacher Straße 10
D-82041 Deisenhofen bei München
tel. +49 (89) 790 704-80
fax +49 (89) 790 704-90
www.igi-munich.com

Amtsgericht München HRB 131793
Steuernummer 143 814 34232

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verbreitung außerhalb der engen Grenzen des Urhebergesetzes ist ohne Zustimmung der Institute for Growth and Innovation GmbH unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für die Vervielfältigung, Übersetzung, Mikroverfilmung sowie Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Eingetragene Warenzeichen

Institute for Growth and Innovation, IGI, IGI Labor, IGI Lab, IGI Munich, IGI Approach, Laboransatz, Lab Approach, Dialog Labor, Dialogue Lab, VIP-Kreislauf, VIP Concept, Strategy Inspiration

Gestaltung

fernlicht kommunikationsdesign,
Gauting bei München

Titelbild

iStockphoto

Produktion

Druckerei H. Buschhausen GmbH, Herten

Studie: ISBN 978-3-00-025566-3
September 2008