

[Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation \(HWO\)](#)

Bearbeitet von
Georg Schreyögg

überarbeitet 2004. Buch. LXI, 945 S. Hardcover

ISBN 978 3 7910 8050 5

Format (B x L): 18,5 x 26,5 cm

Gewicht: 1984 g

[Wirtschaft > Management > Unternehmensführung](#)

Zu [Inhaltsverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

The logo for beck-shop.de features the text 'beck-shop.de' in a bold, red, sans-serif font. Above the 'i' in 'shop' are three red dots of increasing size. Below the main text, the words 'DIE FACHBUCHHANDLUNG' are written in a smaller, red, all-caps, sans-serif font.

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](#) ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

VORWORT DER HERAUSGEBER

Dem Teilgebiet der Organisation wird nun schon seit Jahren eine wachsende Aufmerksamkeit zuteil. In regelmäßigen Abständen bietet das Handwörterbuch der Organisation eine Art Zwischenbilanz, in der die wichtigsten Themen und Forschungsergebnisse dargestellt und diskutiert werden. Eine solche Zwischenbilanz zu leisten, ist auch das Ziel der vorliegenden vierten Auflage. Die erste viel beachtete Auflage des Handwörterbuchs der Organisation erschien 1969 und wurde von Erwin Grochla (Universität zu Köln) herausgegeben. Die zweite Auflage folgte 1980, ebenfalls unter der Herausgeberschaft von Erwin Grochla. Die ebenso erfolgreiche dritte Auflage des Handwörterbuchs der Organisation wurde von Erich Frese (Universität zu Köln) herausgegeben und erschien 1992. Bei der Vorbereitung der vorliegenden vierten Auflage stand Erich Frese dankenswerterweise mit Rat und Tat zur Seite.

Eine Durchsicht der organisationstheoretischen und -praktischen Diskussion der letzten 10–15 Jahre zeigte, wie viel sich auf diesem Gebiet geändert hat. Nicht nur ein breites Spektrum neuer Themen hat das disziplinäre Feld geprägt, sondern auch die ganze Perspektive und die disziplinären Grenzen stellen sich deutlich verändert dar. Eine der markantesten Veränderungen ist aus der Sicht der Herausgeber das engere Zusammenrücken von Strategischem Management, Führung und Organisation – eine Veränderung, die sich nicht nur theoretisch in der Wahl der Forschungsthemen einschließlich der Gründung neuer Zeitschriften (z. B. *Strategic Organization*), sondern auch ganz deutlich in der Schwerpunktsetzung der jüngeren Organisationsgestaltung in der Praxis dokumentiert. Diese Veränderungen haben schließlich Veranlassung gegeben, für das Handwörterbuch eine neue Grundstruktur zu konzipieren, was nicht zuletzt auch darin zum Ausdruck kommt, dass aus dem „Handwörterbuch der Organisation“ ein „Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation“ geworden ist. Das Kürzel „HWO“ wurde indessen zu Zwecken der Wiedererkennung in der alten Form beibehalten. Nachdem der Verlag die Entscheidung getroffen hatte, die Handwörterbücher für Planung und Führung nicht mehr wieder aufzulegen, ist die Grenzziehung noch einmal ein Stück breiter ausgefallen. Im Ergebnis umfasst das HWO nun eine Reihe von Sachgebieten, die früher durch diese Handwörterbücher abgedeckt wurden.

Die konzeptionelle Grundstruktur des Handwörterbuchs Unternehmensführung und Organisation ruht auf zwei Grundpfeilern: Das Gebiet der Unternehmensführung wurde entlang der klassischen fünf Managementfunktionen aufgerissen: Planung, Organisation, Personaleinsatz, Führung und Kontrolle, eingebettet in die konstitutionellen Grundlagen und Entscheidungen (Unternehmensverfassung bzw. Corporate Governance, Betriebsverfassung usw.). Der Begriff der Organisation wurde institutionell verstanden, so dass er sowohl das ganzheitliche Gebilde Organisation, also das soziale System mit seinen geplanten und emergenten Dynamiken, umfasst als auch die konstruktive Seite, d. h. Organisation im Sinne von Instrumenten und Methoden zur Erstellung rationaler Handlungsstrukturen und -abläufe, einschließlich der immer dominanteren informationstechnologischen Bezüge. Die Grundstruktur des Handwörterbuchs wird in zwei von den Herausgebern verfassten Kopfstichwörtern im Einzelnen dargelegt, und zwar in den Stichworten „Unternehmensführung“ und „Organisation“. Ferner wird für alle größeren Teilsachgebiete eine Ordnung durch breite Übersichtsstichworte angeboten, so etwa für Corporate Governance, Organisationstheorie, Planung oder Führung.

Ähnlich wie in den vorhergehenden Auflagen ist es auch mit dieser vierten Auflage gelungen, fast alle namhaften Vertreter des Fachs als Autoren für die einschlägigen Stichworte zu gewinnen. Den vielen Autorinnen und Autoren sei an dieser Stelle herzlich für ihre engagierte Mitarbeit und ihre Bereitschaft gedankt, die nicht unerheblichen formalen Hürden (Autorentool, Querverweise usw.) gemeinsam mit uns zu nehmen. Es gilt ganz einfach der Grundsatz, ein Handwörterbuch ist so gut wie die Autoren, die daran mitwirken.

Die ersten Stichworte sind Ende 2002 eingegangen, die letzten Anfang 2004. Durch die modernisierte Satz- und Drucktechnik, die in vieler Hinsicht eine im Vergleich zu früheren Handwörterbüchern deutliche Beschleunigung der Erstellung erlaubt, kann das Handwörterbuch bereits im Oktober 2004 erscheinen. Dem Verlag, insbesondere aber Frau Claudia Dreiseitel und Herrn Volker Dabelstein, sei an dieser Stelle ein herzliches Dankeschön für die Unterstützung und die angenehme Zusammenarbeit gesagt.

Ein solches Handwörterbuch könnte nicht erscheinen, wenn nicht hinter den Herausgebern ein großes redaktionelles Team stünde, das die einzelnen Phasen der Erstellung kompetent und passioniert begleitet. Dieses große Team teilte sich in diesem Falle in zwei gleichgewichtige Unterteams, die aber nach allen Regeln der Kunst vernetzt waren, nämlich das Team der Freien Universität Berlin und das Team der Technischen Universität Berlin.

An der Freien Universität haben an den redaktionellen Arbeiten mitgewirkt: Daniel Geiger, Michael Hune, Martina Kliesch und Thomas Lührmann, insbesondere aber Dr. Jochen Koch und Heike Rindfleisch (alle

Institut für Management, Lehrstuhl für Organisation und Führung). An der Technischen Universität bildeten Dr. Jens Grundeis und Till Talaue das „HWO-Team“. Ihnen allen sei an dieser Stelle ganz herzlich gedankt, die Unterstützung und Kooperation hätte nicht besser sein können.

Berlin, im Juli 2004

Georg Schreyögg
Axel v. Werder

A

Absatzorganisation

Christian Homburg

[s.a.: Arbeitsteilung und Spezialisierung; Aufbau- und Ablauforganisation; Aufgabenanalyse; Funktionale Organisation; Konzernorganisation; Koordination und Integration; Organisation; Organisationsmanagement und Organisationsabteilung; Organisatorische Gestaltung (Organization Design); Spartenorganisation; Stellen- und Abteilungsbildung.]

I. Absatzwirtschaftliche Aufgaben und Begriffsklärung; II. Organisationsalternativen; III. Kontingenzfaktoren.

Zusammenfassung

Die Absatzorganisation regelt die Beziehungen eines Unternehmens zu (bestehenden oder potenziellen) Kunden. Sie umfasst die absatzwirtschaftliche *Aufbauorganisation* und die absatzwirtschaftliche *Ablauforganisation*. Grundsätzlich kann zwischen einer funktions- und einer objektorientierten (d.h. produkt-, regionen- und/oder kundenorientierten) Spezialisierung differenziert werden. Die Koordination der Aktivitäten im Absatzbereich erfolgt in erster Linie durch die Schaffung spezieller Koordinationsstellen und durch eine koordinationsfördernde Prozessgestaltung und -optimierung. Die optimale Struktur der Absatzorganisation wird von Determinanten der internen und externen Umwelt eines Unternehmens (sog. Kontingenzfaktoren) bestimmt.

I. Absatzwirtschaftliche Aufgaben und Begriffsklärung

Die *absatzwirtschaftlichen Aufgaben* lassen sich wie folgt einteilen:

Marketingmixbezogene Aufgaben:

- *produktpolitische* Aufgaben (v.a. Innovationsmanagement, Produktprogramm-/Sortimentsgestaltung, Markenmanagement),
- *preispolitische* Aufgaben (v.a. Preisbestimmung, Preisänderung, Preisdifferenzierung, Gestaltung des Rabatt- und Bonussystems, Preisdurchsetzung),
- *kommunikationspolitische* Aufgaben (v.a. Zielgruppenbestimmung, Budgetierung, Mediapla-

nung, Festlegung der Kommunikationsinstrumente, Gestaltung des Kommunikationsauftritts, Durchführung der Kommunikation),

- *vertriebspolitische* Aufgaben (v.a. Gestaltung des Vertriebssystems, Gestaltung der Beziehungen zu Vertriebspartnern und Key Accounts, Gestaltung der Verkaufsaktivitäten, Gestaltung der Vertriebslogistik) und
- *kundenbeziehungsmanagementbezogene* Aufgaben (d.h. Förderung der Kundenloyalität durch Fokussierung auf Interaktion, Belohnung bzw. Wechselbarrieren im Rahmen des Marketingmix).

Aufgaben des Absatzcontrolling:

- entscheidungsbezogene *Informationsversorgung* (v.a. Beschaffung, Analyse und Interpretation von Primär- und Sekundärdaten im Rahmen der Marktforschung, Weiterleitung und Speicherung von entscheidungsrelevanten Informationen),
- strategische und operative *Absatzplanung* (v.a. Festlegung von absatzbezogenen Zielen, Aktivitäten und Budgets) und
- strategische und operative *Absatzkontrolle* (v.a. verfahrensorientierte und ergebnisorientierte Soll-/Ist-Vergleiche, Überprüfung von Prämissen).

Absatzbezogene *personalpolitische* Aufgaben (v.a. Personalplanung, Personalgewinnung, Personalbeurteilung, Personalentwicklung, Personalvergütung, Personalführung).

Die organisatorische Verankerung der absatzwirtschaftlichen Aufgaben vollzieht sich in Gestalt der Absatzorganisation. Allgemein ist unter einer *Organisation* ein System von Regeln zur Sicherstellung einer zielentsprechenden Aufgabenerfüllung zu verstehen (Grochla 1975). Die *Absatzorganisation* regelt die Beziehungen eines Unternehmens zu (bestehenden oder potenziellen) Kunden und versucht hierdurch, die Erreichung der Absatzziele sicherzustellen. Sie umfasst die absatzwirtschaftliche *Aufbauorganisation* und die absatzwirtschaftliche *Ablauforganisation* (→ *Aufbau- und Ablauforganisation*). Die *absatzwirtschaftliche Aufbauorganisation* bezeichnet das System der organisationalen Teileinheiten im Absatzbereich, das die Arbeitsteilung durch eine Aufteilung der im Unternehmen wahrzunehmenden absatzwirtschaftlichen Aufgaben auf verschiedene Mitarbeiter regelt. Hingegen umfasst die *absatzwirtschaftliche Ablauforganisation* die formalen, inhaltlichen, zeitlichen und räumlichen Regelungen der absatzwirtschaftlichen Prozesse (z.B. in Form von Verfahrens- und Verhaltensregeln).

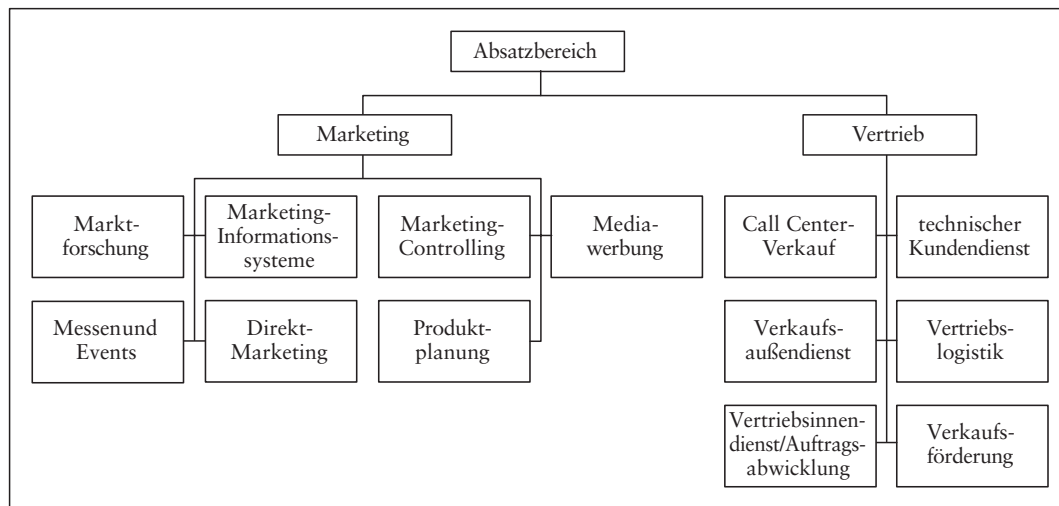


Abb. 1: Beispielhafte Darstellung einer funktionsorientierten Spezialisierung im Absatzbereich
(in Anlehnung an: Homburg/Krohmer 2003, S. 967)

II. Organisationsalternativen

Welche Abteilungen für die Planung, Durchführung und Kontrolle der absatzwirtschaftlichen Aufgaben zuständig sind, wird insbesondere durch die Organisationsstruktur des Unternehmens determiniert. Diese kann anhand der zentralen Dimensionen Spezialisierung (→ *Arbeitsteilung und Spezialisierung*) und Koordination (→ *Koordination und Integration*) charakterisiert werden (für weitere Dimensionen vgl. Kieser/Kubicek 1992; Ruekert/Walker/Roering 1985).

1. Spezialisierung im Absatzbereich

Spezialisierung bezieht sich auf den Grad und die Art der Arbeitsteilung im Unternehmen. Sie erfolgt auf unterschiedlichen Hierarchiestufen. Auf der Ebene des gesamten Unternehmens geht es in diesem Zusammenhang primär um die Frage, nach welchen Kriterien die strategischen Geschäftseinheiten gebildet werden. Obwohl auch mit dieser Entscheidung umfangreiche Auswirkungen auf die absatzwirtschaftlichen Aufgaben verbunden sind, wird im Folgenden nur die Spezialisierung auf Ebene der Absatzorganisation näher thematisiert. Diese bezieht sich auf die Abgrenzung von verschiedenen Abteilungen und Stellen innerhalb des Absatzbereichs.

Grundsätzlich kann zwischen einer funktionsorientierten und einer objektorientierten Spezialisierung unterschieden werden. Die *funktionsorientierte Spezialisierung* (→ *Funktionale Organisation*) zieht als Abgrenzungskriterium die Gleichartigkeit bzw. Ähnlichkeit von Aufgaben heran. Die bei Unternehmen häufig vorzufindende organisatorische Trennung von Marketing und Vertrieb (*Workman/Hom-*

burg/Gruner 1998) ist hierfür ein Beispiel. Aufgrund der hohen Heterogenität der absatzwirtschaftlichen Aufgaben ist die funktionsorientierte Spezialisierung in der Praxis weit verbreitet. Abb. 1 vermittelt einen Eindruck, wie eine funktionsorientierte Spezialisierung des Absatzbereichs gestaltet sein kann.

Der hauptsächliche Vorteil einer funktionsorientierten Spezialisierung gegenüber einer objektorientierten Spezialisierung liegt darin, dass die einzelnen absatzwirtschaftlichen Aufgaben durch qualifizierte und erfahrene Spezialisten durchgeführt werden können. Die Folge hiervon ist eine höhere Effizienz der Aufgabenerfüllung. Der zentrale Nachteil einer solchen Spezialisierung besteht in der mangelnden Berücksichtigung der Belange bestimmter Objekte (z.B. Bedürfnisse von Kunden, regionale Besonderheiten). Dies wirkt sich letztlich negativ auf die Effektivität der absatzwirtschaftlichen Aufgabenerfüllung aus.

Im Rahmen der *objektorientierten Spezialisierung* werden unterschiedliche Aktivitäten zusammengefasst, die sich auf das gleiche Objekt beziehen. Objekte können hierbei Produkte, Regionen oder Kunden sein.

Die *produktorientierte Spezialisierung* zeichnet sich durch eine Abgrenzung nach verschiedenen Produktgruppen aus. Dem Vorteil einer hohen produktspezifischen Kompetenz steht hierbei der Nachteil einer mangelnden Kundenorientierung entgegen. Die bedeutendsten Formen der produktorientierten Spezialisierung des Absatzbereichs stellen das Produktmanagement und das Category Management dar. Während die Aufgabenverantwortung einer Person oder einer Abteilung im Rahmen des *Produktmanagements* mit einem bestimmten Produkt oder einer bestimmten Produktgruppe verbunden ist (für detailliertere Ausführungen zum Produktmanagement vgl.

Albers/Herrmann 2002; Pepels 2001; Herrmann 1998), bezieht sie sich beim *Category Management* auf eine komplette Produktkategorie (für detaillierte Ausführungen zum *Category Management* vgl. Zenor 1994; Homburg/Krohmer 2003).

Bei der *regionenorientierten Spezialisierung* werden absatzwirtschaftliche Aufgaben anhand von geographischen Kriterien zusammengefasst. Hierdurch können regionale Marktbesonderheiten in angemessener Weise berücksichtigt werden. Allerdings entstehen gleichzeitig Nachteile aufgrund der problematischen Koordination zwischen den Regionen. Diese Form der objektorientierten Spezialisierung ist in der Praxis insbesondere im Vertrieb und hier speziell im Außendienst anzutreffen. Bei Unternehmen mit einem sehr großen Absatzgebiet kann es aber auch im Marketingbereich zu einer regionenorientierten Spezialisierung kommen (z.B. Marktforschung Europa, Marktforschung Amerika, Marktforschung Asien). Allgemein nimmt jedoch die Bedeutung dieser Spezialisierungsform eher ab (Homburg/Gruner/Hocke 1997; Homburg/Workman/Jensen 2000).

Im Rahmen der *kundenorientierten Spezialisierung* erfolgt eine Abgrenzung nach verschiedenen Kundengruppen. Der zentrale Vorteil besteht in der optimalen Ausrichtung auf die Bedürfnisse der jeweiligen Kundengruppe. Nachteile können sich aus mangelnden Produktkenntnissen ergeben. Eine mittlerweile in der Unternehmenspraxis häufig vorzufindende Form der kundenorientierten Spezialisierung ist das *Key Account Management*, im Rahmen dessen die Verantwortung für Aufgaben zusammengeführt werden, die in Zusammenhang mit sehr wichtigen Kunden stehen (für detailliertere Ausführungen vgl. Diller 1989; Homburg/Workman/Jensen 2002; Workman/Homburg/Jensen 2003). Eine weitere häufiger in Unternehmen anzutreffende Form der kundenorientierten Spezialisierung ist das *Kundensegmentmanagement* (teilweise auch als *Marktmanagement* bezeichnet), das die Verantwortung für alle auf bestimmte Kundengruppen abzielende Aktivitäten besitzt (für detailliertere Ausführungen zum Kundensegmentmanagement vgl. Gaitanides/Westphal/Wiegels 1991). *Kundenbetreuungsteams* bilden die dritte kundenorientierte Organisationsform, die in der Praxis mittlerweile weite Verbreitung gefunden hat. Die Aufgabe der Kundenbetreuung liegt in diesem Fall bei einer Gruppe von Mitarbeitern, die teilweise auch aus Mitgliedern anderer Funktionsbereiche bestehen kann (für detailliertere Ausführungen vgl. Stock 2003). Im Zuge des verstärkten Bemühens vieler Unternehmen um eine Steigerung der Kundenorientierung gewinnt die kundenorientierte Spezialisierung zunehmend an Bedeutung (Homburg/Workman/Jensen 2000). So ist mittlerweile sehr oft der Vertrieb nach Kundengruppen ausgerichtet. Dies gilt vor allem für den Außendienst, in immer stärkerem Maße aber auch für den Innendienst. Insbesondere das *Key Account Management* hat seinen Verbreitungsgrad in den letzten bei-

den Jahrzehnten erheblich gesteigert (Homburg/Gruner/Hocke 1997).

Grundsätzlich sind in der Praxis jedoch alle dargestellten Organisationsformen von hoher Bedeutung. Nicht selten setzen Unternehmen im Absatzbereich alle genannten Spezialisierungsarten ein, um deren jeweiligen Vorteile zu nutzen.

2. Koordination im Absatzbereich

Im Rahmen der Spezialisierung der Organisation erfolgt eine Aufteilung der absatzwirtschaftlichen Aufgaben auf einzelne Unternehmensbereiche bzw. Mitarbeiter. Um die Aktivitäten dieser Aufgabenträger auf die übergeordneten Ziele auszurichten, muss eine Koordination (→ *Koordination und Integration*), d.h. eine Abstimmung der einzelnen Aktivitäten, stattfinden. Im Folgenden wird zwischen *Koordinationsinstrumenten* im Bereich der Aufbauorganisation und solchen im Bereich der Ablauforganisation unterschieden.

Die *aufbauorganisatorische Koordination* der Aktivitäten der spezialisierten Unternehmensbereiche bzw. Mitarbeiter im Absatzbereich wird vor allem durch die Schaffung spezieller Koordinationsstellen im Unternehmen realisiert. Hierbei handelt es sich um Stellen, die die Aktivitäten im Hinblick auf bestimmte Zielobjekte koordinieren. Somit kommt es hier zu einer Überlappung mit dem Themengebiet der objektorientierten Spezialisierung im Absatzbereich. Die wichtigsten Koordinationsstellen sind das Produktmanagement, Category Management, Kundensegmentmanagement und Key Account Management. Da diese Bereiche bereits im Rahmen der Ausführungen zur objektorientierten Spezialisierung angesprochen wurden, wird an dieser Stelle auf eine detailliertere Darstellung verzichtet (vgl. hierfür Homburg/Krohmer 2003).

Die *ablauforganisatorische Koordination* der Aktivitäten im Absatzbereich erfolgt in erster Linie durch eine koordinationsfördernde Prozessgestaltung und -optimierung (vgl. allgemein Gaitanides 1992). Die Ansatzpunkte zur Optimierung von Prozessen lassen sich in Ansatzpunkte zur Optimierung einzelner Prozesse und Ansatzpunkte zur prozessübergreifenden Optimierung der Rahmenbedingungen unterscheiden (Abb. 2).

Die *Ansatzpunkte zur Optimierung einzelner Prozesse* haben als Fokus folgende Aspekte (Homburg/Krohmer 2003):

- Information (Verfügbarkeit der relevanten prozessbezogenen Informationen für die beteiligten Personen),
- Aufgaben-/Kompetenzverteilung (Zuordnung von prozessbezogenen Aufgaben bzw. Entscheidungskompetenzen zu Mitarbeitern bzw. Bereichen),
- Prozessdesign (Gestaltung der Reihenfolge der einzelnen Prozessschritte) und

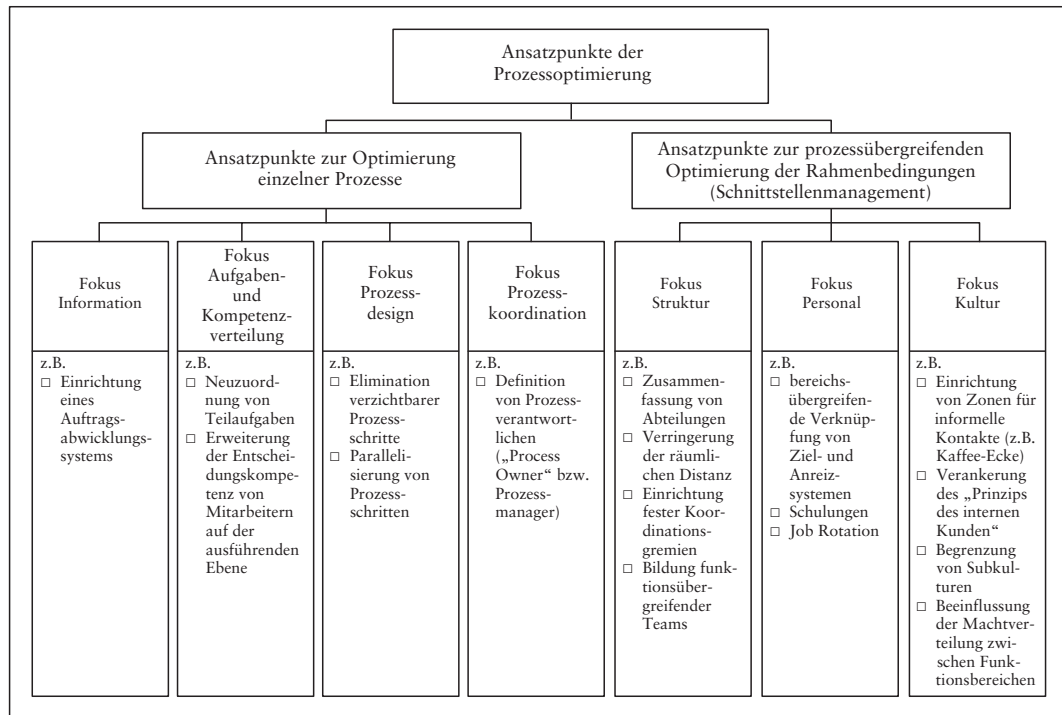


Abb. 2: Ansatzpunkte der Prozessoptimierung im Überblick (in Anlehnung an: Homburg/Krohmer 2003, S. 986)

- Prozesskoordination (Abstimmung zwischen den am Prozess beteiligten Personen bzw. Bereichen).

Die *Ansatzpunkte zur Optimierung der Rahmenbedingungen* spielen insbesondere eine wichtige Rolle in Zusammenhang mit Prozessen, in die Mitarbeiter aus unterschiedlichen Funktionsbereichen des Unternehmens involviert sind. Somit geht es bei der Optimierung der Rahmenbedingungen schwerpunktmäßig um das Management von Schnittstellen zwischen dem Absatzbereich und angrenzenden Funktionsbereichen im Unternehmen (z.B. Forschung & Entwicklung, Produktion). Der Fokus liegt hierbei auf folgenden Bereichen (Homburg/Krohmer 2003):

- Struktur (Aufbauorganisation des Unternehmens),
- Personal (Personalentwicklung, Personalvergütung, Personalführung) und
- Kultur (Unternehmenskultur).

III. Kontingenzfaktoren

Wie bereits bei der Diskussion der Vorteile und Nachteile der einzelnen Organisationsalternativen deutlich wurde, existiert keine Organisationsstruktur, die allen anderen generell überlegen ist. Gemäß dem *situativen Ansatz* (auch als *Kontingenztheorie* bezeichnet; → *Kontingenzansatz*) wird vielmehr die optimale Organisationsstruktur von Determinanten

der internen und externen Umwelt eines Unternehmens (sog. Kontingenzfaktoren, situative Faktoren oder Kontextfaktoren) bestimmt. Hierdurch lassen sich auch die in der Realität bestehenden Unterschiede zwischen Organisationsstrukturen von Unternehmen erklären (für detailliertere Ausführungen zum situativen Ansatz im Absatzbereich vgl. *Ruekert/Walker/Roering* 1985 sowie zum situativen Ansatz allgemein vgl. *Schreyögg* 1999; *Kieser/Kubicek* 1992).

Eine Vielzahl von Studien analysieren Kontingenzfaktoren auf Ebene der Gesamtorganisation (für einen Überblick vgl. *Kieser/Kubicek* 1992). Zudem existieren auch Studien, die sich speziell mit Kontingenzfaktoren auf Ebene der Absatzorganisation beschäftigen (für einen Überblick vgl. *Workman/Homburg/Gruner* 1998). Im Folgenden wird ein kurzer Überblick über die Ergebnisse der zuletzt genannten Untersuchungsart gegeben.

Die Einflussfaktoren auf die Gestaltung der Absatzorganisation können grundsätzlich in unternehmensexterne und unternehmensinterne Faktoren eingeteilt werden. Die unternehmensinternen Faktoren lassen sich des Weiteren in geschäftseinheitsspezifische und geschäftseinheitsübergreifende (d.h. unternehmensweite) Faktoren unterteilen (Abb. 3).

Unternehmensexterne Kontingenzfaktoren sind Einflussgrößen, die außerhalb der direkten Beeinflussbarkeit des Unternehmens liegen. Ein zentraler unternehmensexterner Kontingenzfaktor ist die Umweltdynamik. In Märkten mit einer hohen Dynamik

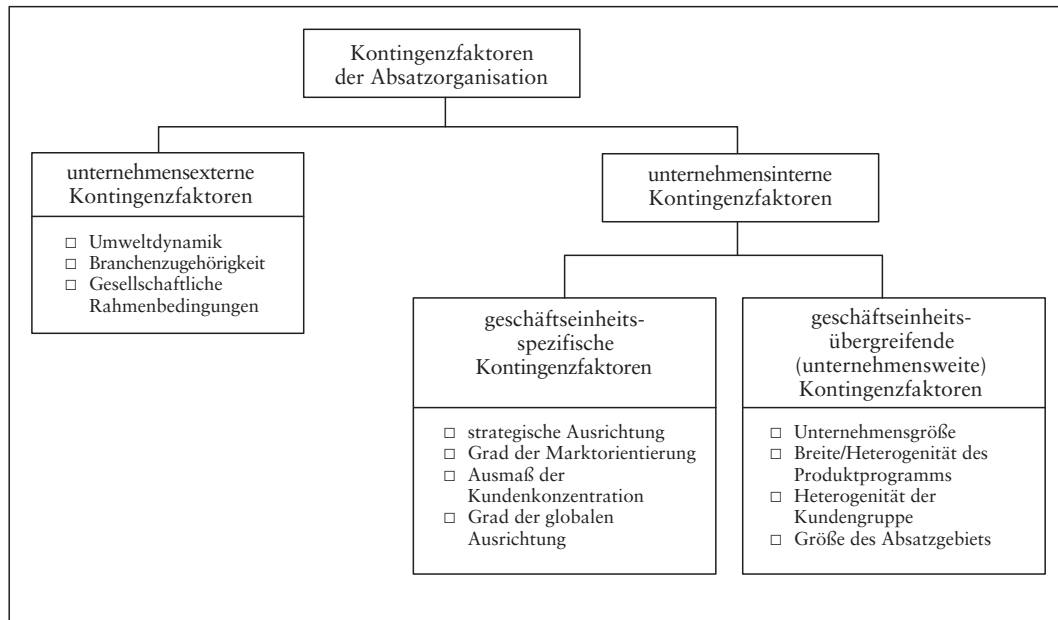


Abb. 3: Kontingenzfaktoren der Absatzorganisation im Überblick (in Anlehnung an: Workman/Homburg/Gruner 1998, S. 28)

der Umwelt ist eine rein funktionsorientierte Spezialisierung eher ungeeignet (Becker 1993; Tull et al. 1991). Von Vorteil sind in einem solchen Umfeld Formen der objektorientierten Spezialisierung (Köhler/Tebbe/Uebele 1983). Dies trifft insbesondere auf funktionsübergreifende Teams zu, die demzufolge in der Praxis auch immer stärkere Verbreitung finden (Achrol 1991; Day 1997). Darüber hinaus können auch Variablen wie die Branchenzugehörigkeit (Homburg/Gruner/Hocke 1997) und die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen einen Einfluss auf die Gestaltung der Absatzorganisation besitzen.

Unternehmensinterne Kontingenzfaktoren sind Parameter, die von Unternehmen verändert werden können. Unternehmensinterne, geschäftseinheitsspezifische Kontingenzfaktoren sind insbesondere die strategische Ausrichtung, der Grad der Marktorientierung, das Ausmaß der Kundenkonzentration (Mansfield/Todd/Wheeler 1980) und der Grad der globalen Ausrichtung. Ein zentraler unternehmensinterner, geschäftseinheitsübergreifender Kontingenzfaktor ist die Unternehmensgröße (Homburg/Gruner/Hocke 1997; Tull et al. 1991). Darüber hinaus hat auch die Breite und Heterogenität des Produktprogramms einen Einfluss auf die Gestaltung der Absatzorganisation (Mansfield/Todd/Wheeler 1980). Je breiter und heterogener das Produktprogramm eines Unternehmens, desto sinnvoller ist eine produktorientierte Spezialisierung. Hingegen bevorzugt eine hohe Heterogenität der Kundengruppen eher eine kundenorientierte Spezialisierung der Absatzorganisation. Falls Unternehmen über ein großes Absatzgebiet verfügen und hinsichtlich des Kundenverhaltens

mit starken regionalen Unterschieden konfrontiert sind, bietet sich eine regionenorientierte Spezialisierung der Absatzorganisation an.

Die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen wird auch zukünftig stark davon abhängen, inwieweit die genannten Faktoren bei der Gestaltung der Absatzorganisation berücksichtigt werden.

Literatur

- Achrol, Ravi S.: Evolution of the Marketing Organization: New Forms for Turbulent Environments, in: Journal of Marketing, Jg. 55, H. 4/1991, S. 77–93.
- Albers, Sönke/Herrmann, Andreas: Handbuch Produktmanagement: Strategieentwicklung – Produktplanung – Organisation – Kontrolle, 2. A., Wiesbaden 2002.
- Becker, Jochen: Marketing-Konzeption, 5. A., München 1993.
- Day, George S.: Aligning the Organization to the Market, in: Reflections on the Futures of Marketing, hrsg. v. Lehmann, Donald R./Jocz, Katherine E., Cambridge 1997, S. 67–93.
- Diller, Herrmann: Key-Account-Management als vertikales Marketingkonzept, in: Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis, Jg. 11, H. 4/1989, S. 213–223.
- Gaitanides, Michael: Ablauforganisation, in: HWO, hrsg. v. Frese, Erich, 3. A., Stuttgart 1992, Sp. 3–18.
- Gaitanides, Michael/Westphal, Jörg/Wiegels, Ina: Zum Erfolg von Strategie und Struktur des Kundenmanagements, 1. Teil, in: ZFO, Jg. 60, H. 1/1991, S. 15–21.
- Grochla, Erwin: Organisation und Organisationsstruktur, in: HWB, hrsg. v. Grochla, Erwin/Wittmann, Waldemar, 4. A., Stuttgart 1975, Sp. 2846–2868.
- Herrmann, Andreas: Produktmanagement, München 1998.
- Homburg, Christian/Gruner, Kjell/Hocke, Gregor: Entwicklungslinien der Marketingorganisation – Eine empirische Untersuchung im produzierenden Gewerbe, in: ZfB-Ergänzungsheft 1, Jg. 67, 1997, S. 91–116.

Homburg, Christian/Krohmer, Harley: Marketingmanagement: Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung, Wiesbaden 2003.

Homburg, Christian/Workman, John P./Jensen, Ove: A Configurational Perspective on Key Account Management, in: Journal of Marketing, Jg. 66, H. 2/2002, S. 38–60.

Homburg, Christian/Workman, John P./Jensen, Ove: Fundamental Changes in Marketing Organization: The Movement Toward a Customer-Focused Organizational Structure, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Jg. 28, H. 4/2000, S. 459–478.

Kieser, Alfred/Kubicek, Herbert: Organisation, 3. A., Berlin 1992.

Köhler, Richard/Tebbe, Klaus/Uebele, Herbert: Objektorientierte Organisationsformen im Absatzbereich von Industrieunternehmen – Ergebnisse empirischer Studien, Institut für Markt- und Distributionsforschung, Köln 1983.

Mansfield, Roger/Todd, Dave/Wheeler, Jo: Structural Implications of the Company-Customer Interface, in: JMan.Stud., Jg. 17, H. 1/1980, S. 19–33.

Pepels, Werner: Produktmanagement: Produktinnovation, Markenpolitik, Programmplanung, Prozeßorganisation, 3. A., München 2001.

Ruekert, Robert W./Walker, Orville C./Roering, Kenneth J.: The Organization of Marketing Activities: A Contingency Theory of Structure and Performance, in: Journal of Marketing, Jg. 49, H. 1/1985, S. 13–25.

Schreyögg, Georg: Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, 3. A., Wiesbaden 1999.

Stock, Ruth: Teams an der Schnittstelle zwischen Unternehmen und Kunden: Eine integrative Betrachtung, Wiesbaden 2003.

Tull, Donald S. et al.: The Organization of Marketing Activities of American Manufacturers, Marketing Science Institute, Working Paper No. 91–126, Cambridge 1991.

Workman, John P./Homburg, Christian/Gruner, Kjell: Marketing Organization: An Integrative Framework of Dimensions and Determinants, in: Journal of Marketing, Jg. 62, H. 3/1998, S. 21–41.

Workman, John P./Homburg, Christian/Jensen, Ove: Intraorganizational Determinants of Key Account Management Effectiveness, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Jg. 31, H. 1/2003, S. 3–21.

Zenor, Michael J.: The Profit Benefits of Category Management, in: Journal of Marketing Research, Jg. 31, H. 2/1994, S. 202–213.

Allianz, strategische

Werner H. Hoffmann

[s.a.: Flexibilität, organisatorische; Fusionen und Übernahmen (Mergers and Acquisitions); Institutionenökonomie; Internationale Unternehmen, Organisation der; Kontrolle; Neoinstitutionalistische Ansätze; Netzwerke; Organisationsgrenzen; Ressourcenbasierter Ansatz; Spieltheorie; Strategie und Organisationsstruktur; Strategisches Management; Transaktionskostentheorie; Umweltanalyse, strategische; Unternehmensanalyse, strategische; Unternehmenskooperation; Unternehmensstrategien; Vertrauen; Wissensmanagement.]

I. Begriff und Typen; II. Ziele und Kontext; III. Erfolg und Erfolgsfaktoren.

Zusammenfassung

Allianzen sind vielgestaltige und vielfältig einsetzbare Instrumente des strategischen Managements, die von Unternehmen zur flexiblen und raschen Verbreiterung und Vertiefung ihrer Ressourcenausstattung eingesetzt werden. Durch die Verknüpfung der Ressourcen und Aktivitäten mehrerer Partner können Volumen-, Transfer- und Zeitvorteile erschlossen werden. Die Ausgestaltung einer Allianz ist v.a. von dem Kooperationsziel, der Art und Beschaffenheit der zu koppelnden Ressourcen, dem Flexibilitäts- und Kontrollbedarf sowie der geplanten Dauer der Verbindung abhängig. Aufgrund der polyzentrischen Willensbildung stellen Allianzen besondere Anforderungen an das Management. Nachhaltiger Allianzserfolg verlangt nach professionellem Allianzmanagement. Unternehmen, die zur Umsetzung ihrer Strategien Allianzen einsetzen, müssen daher systematisch Allianzmanagementkompetenz aufbauen.

I. Begriff und Typen

1. Theoretische und praktische Verankerung

Institutionsformen „jenseits von Markt und Hierarchie“ erlangten in den letzten Jahren sowohl in der Praxis als auch in der Wissenschaft eine stark steigende Bedeutung. Obwohl zwischenbetriebliche Kooperationen (→ *Unternehmenskooperation*) grundsätzlich nichts Neues sind und sich menschliche Gemeinschaften seit jeher durch ein Neben- und Miteinander von Kooperation und Wettbewerb ausgezeichnet haben, waren in den letzten Jahren doch eine besondere Intensität und Kreativität im Einsatz unterschiedlicher Formen von Allianzen zu verzeichnen. Dadurch entstanden zahlreiche innovative Formen der unternehmensübergreifenden Organisation wirtschaftlicher Aktivitäten, die zum Verschwimmen der Grenzen zwischen einzelnen Unternehmen, aber auch zwischen Unternehmen und Markt geführt haben (→ *Organisationsgrenzen*). Parallel zur steigenden wirtschaftlichen Bedeutung von Allianzen und Netzwerken (→ *Netzwerke*) nahm auch die wissenschaftliche Beschäftigung mit dieser Themenstellung zu. Die theoretischen Beschreibungs- und Erklärungsansätze greifen auf eine Fülle unterschiedlicher sozial- und wirtschaftswissenschaftlicher Theorien zurück, die man in drei *theoretische Perspektiven* gruppieren kann: (1) *Ökonomische Theorien*, insb. → *Institutionenökonomie*, Industrieökonomie, → *Spieltheorie*, Evolutionsökonomie und Politische Ökonomie; (2) *Interorganisationstheorien*, insb. Resource-Dependence-Theorie, Organisationsökologische Ansätze, → *Neoinstitutionalistische Ansätze*, Soziale Netz-

werkansätze, Interorganisationale Lerntheorie und Interorganisationale Vertrauensforschung; (3) *Theorien des Strategischen Managements* (→ *Strategisches Management*), insb. markt-, ressourcen- und wissensbasierte Strategieansätze und Internationalisierungstheorien (→ *Internationale Unternehmen, Organisation der*). Trotz der intensiven Forschungs- und Publikationstätigkeit bestehen nach wie vor erhebliche Defizite in der Theoriebildung und in der tiefer greifenden empirischen Aufarbeitung des Forschungsgegenstandes (Hagedoorn/Osborn 1997).

2. Begriffsbestimmung

Man versteht unter einer *strategischen Allianz* eine auf den Aufbau und/oder auf die Absicherung von Erfolgspotenzialen ausgerichtete, eher heterarchische Verbindung von rechtlich selbstständigen Unternehmen. Strategische Allianzen ermöglichen die Kombination von komplementären oder gleichartigen Ressourcen zur gemeinsamen Erzielung von Wettbewerbsvorteilen. Quelle der Wettbewerbsvorteile sind Synergien durch die Poolung gleichartiger oder die Verbindung komplementärer Ressourcen. Damit ist die strategische Allianz sowohl von jeglichen operativen Kooperationen, als auch von eindeutig hierarchischen Unternehmensverbindungen (Akquisitionen mit Mehrheitsbeteiligung oder Beherrschungsvertrag und Fusionen; → *Fusionen und Übernahmen (Mergers and Acquisitions)*) abgegrenzt. Während in einigen älteren Publikationen der Begriff strategische Allianz noch für strategische Kooperationen mit bestimmten Merkmalen (in der Regel für Vertragskooperationen) reserviert wurde, wird Allianz heute üblicherweise als Sammelbegriff für jede Art der verbindlichen strategischen Kooperationen zwischen Unternehmen, aber auch Non-Profit-Organisationen (z.B. Forschungseinrichtungen) verwendet.

Abgeleitet von dem dargestellten Begriffsverständnis können folgende *Merkmale* als konstituierend für Allianzen angesehen werden (Lewis 1990; Bronder/Pritzl 1992; Sydow 1992):

- einseitig aufkündbar (reversibel)
- eher heterarchisches Verhältnis zwischen den Partnern (keine eindeutige Über- bzw. Unterordnung)
- auf den Aufbau und/oder die Erhaltung von Erfolgspotenzialen und damit auf eine Stärkung der Wettbewerbsposition gerichtet
- Beibehaltung der rechtlichen Selbstständigkeit der beteiligten Unternehmen bzw. Organisationen
- Verlust der wirtschaftlichen Selbstständigkeit im Allianzbereich und damit ein bewusster, freiwilliger Autonomieverzicht (aber Bewahrung der wirtschaftlichen Selbstständigkeit außerhalb des Kooperationsfeldes)
- zeitliche Begrenzung möglich, aber nicht zwingend
- Verfolgung kompatibler, aber nicht notwendigerweise identischer Ziele.

Strategische Allianzen stellen also eine Teilmenge von Kooperationen (→ *Unternehmenskooperation*) dar, die sich durch den expliziten Strategiebezug, ein Mindestmaß an Verbindlichkeit und die klare Ausrichtung der Partnerschaft auf die Erschließung von Synergien durch die Poolung von Ressourcen, die wechselseitige Spezialisierung oder den Informations- und Ressourcenaustausch auszeichnen.

Obwohl strategische Allianzen eine Teilmenge von Kooperationen darstellen, darf nicht übersehen werden, dass es zwischen Allianzpartnern nicht nur kooperatives Verhalten, sondern auch kompetitives Verhalten geben kann. Empirische Studien belegen, dass eine immer größere Zahl von Allianzen zwischen direkten Wettbewerbern eingegangen werden (Harbison/Pekar 1998). Das Ausmaß an konkurrierendem bzw. kooperativem Verhalten zwischen Partnern beeinflusst jedoch wesentlich die Stabilität und Dauer von Allianzen (Gomes-Casseres 1996; Park/Russo 1996).

3. Formen von strategischen Allianzen

Eine wesentliche Stärke von strategischen Allianzen besteht darin, dass sie vielgestaltig sind und daher vielfältig eingesetzt werden können. Eine *Klassifizierung von Allianzen* und damit ein erster Überblick über ihre unterschiedlichen Ausgestaltungsformen ist nach unterschiedlichen Kriterien möglich:

a) Klassifizierung nach der Richtung der verknüpften Aktivitäten bzw. Ressourcen

Horizontale Allianzen werden von Unternehmen gebildet, die in derselben Branche auf gleicher Wertschöpfungsstufe tätig sind (z.B. Lufthansa und SAS im Passagierflugverkehr). *Vertikale Allianzen* bedeuten die Zusammenarbeit von Unternehmen auf vor- bzw. nachgelagerter Wertschöpfungsstufe – Kunden-/Lieferantenallianzen (z.B. der Automobilzulieferer Magna und DaimlerChrysler in der Automobilproduktion). *Laterale Allianzen* werden von Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen eingegangen, um dadurch in neue Geschäfte zu diversifizieren (z.B. die Zusammenarbeit zwischen einem Verlag und einem Telekomunternehmen, um gemeinsam in das Internetgeschäft einzusteigen) (siehe dazu im Detail → *Unternehmenskooperation*).

Horizontale und vertikale Allianzen dominieren die Kooperationsstatistiken eindeutig. Laterale Allianzen sind aufgrund häufig fehlender Synergien eher selten.

b) Klassifizierung nach dem(n) betroffenen betrieblichen Funktionsbereich(en)

Es existieren sowohl Allianzen, die auf *einen Funktionsbereich* beschränkt bleiben, wie z.B. Beschaffungsk Kooperationen oder F&E-Kooperationen als

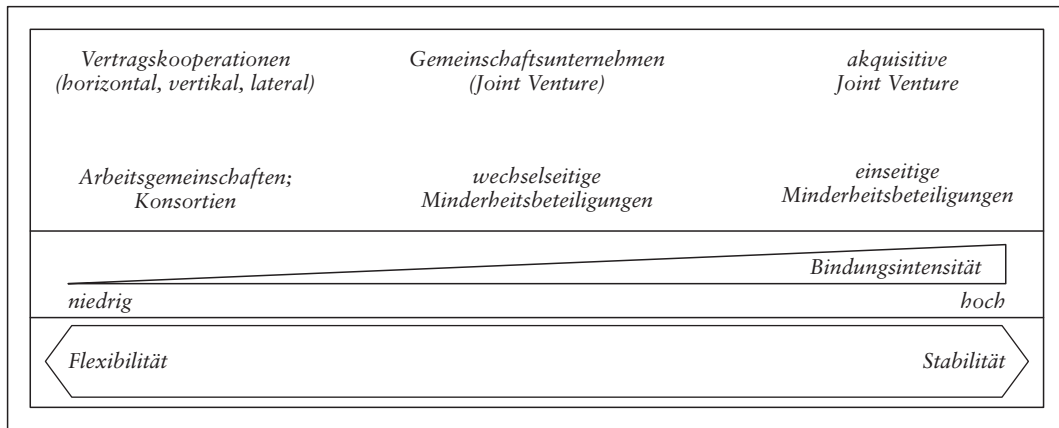


Abb. 1: Formen von strategischen Allianzen in Abhängigkeit ihrer Bindungsintensität

auch Allianzen, die *mehrere Funktionsbereiche* umfassen. Beispielsweise haben Siemens und Bosch ihre gesamten Aktivitäten auf dem Gebiet Haushaltsgeräte in ein Gemeinschaftsunternehmen eingebracht, das alle diesbezüglichen Funktionen von der F&E bis zur Vermarktung und der Administration durchführt. Empirische Befunde zeigen, dass die Mehrzahl der Allianzen mehrere betriebliche Funktionen umfasst (Hoffmann/Scherr 1999). Von den auf eine betriebliche Funktion fokussierten Allianzen haben die Vertriebs- und Produktionsallianzen die größte praktische Bedeutung, in Technologieunternehmen kommen darüber hinaus auch reine F&E-Allianzen häufig vor.

c) Klassifizierung nach der Bindungsintensität und der Institutionalisierungsform

Die *Bindungsintensität* einer Allianz hängt v.a. davon ab, ob eine eigene Kooperationseinheit geschaffen wird und ob es zu einer kapitalmäßigen Verflechtung der Partner kommt. Abbildung 1 zeigt, wie sich die einzelnen Formen von strategischen Allianzen hinsichtlich ihrer Bindungsintensität unterscheiden.

Die drei in der Praxis häufigsten Institutionalisierungstypen sind die *Vertragskooperation*, das *Joint Venture* (Gemeinschaftsunternehmen) und die *einseitige Minderheitsbeteiligung*. Diese drei Typen decken gut 90% aller in der Realität vorkommenden Allianzen ab (Gulati/Singh 1998; Hoffmann/Scherr 1999).

II. Ziele und Kontext

1. Einflussfaktoren auf die Bildung strategischer Allianzen

Theoretische Einsichten und empirische Befunde verdeutlichen, dass Unternehmen dann Allianzen eingehen, wenn

- eine große Diskrepanz zwischen der aktuellen Ressourcenausstattung und den künftigen Anforderungen des Umfeldes (Wettbewerbs) besteht,
- das Ressourcendefizit mit begrenztem Mitteleinsatz und Risiko rasch beseitigt werden soll und
- dem internen Ressourcenaufbau hohe Zeit- und Kostenbarrieren entgegenstehen.

Hohe *Umfeldunsicherheit* und der daraus resultierende *Flexibilitätsbedarf* (→ *Flexibilität, organisatorische*) bei der Entwicklung der Ressourcenbasis des Unternehmens begünstigen also den Einsatz von strategischen Allianzen. Die intensiven Allianzaktivitäten von Biotechnologie- und IT-Unternehmen illustrieren diesen Zusammenhang.

In stabilen Umfeldern stellen Allianzen jedoch häufig nur die zweitbeste Lösung dar und die Unternehmen bevorzugen Akquisitionen und Fusionen (→ *Fusionen und Übernahmen (Mergers and Acquisitions)*) zur Erschließung von Synergien zwischen Unternehmen (Hoffmann/Schaper-Rinkel 2001). Wenn aber Akquisitionen und Fusionen hohe Barrieren entgegenstehen, werden auch Allianzen zur Stabilisierung des Umfeldes und damit zur Absicherung der Wettbewerbsposition eingesetzt.

Die zentrale Funktion von strategischen Allianzen liegt also im Meistern von hoher strategischer Unsicherheit durch die flexible Verbreiterung und Vertiefung der Ressourcenausstattung des Unternehmens. Im Sinne des ressourcenbasierten Ansatzes (→ *Ressourcenbasierter Ansatz*) begründet die daraus resultierende überlegene Ressourcenausstattung des Unternehmens nachhaltige Wettbewerbsvorteile und ermöglicht dadurch die Erzielung einer überdurchschnittlichen Rentabilität. Das Allianzportfolio des Unternehmens kann daher selbst eine wichtige strategische Ressource des fokalen Unternehmens darstellen (Hoffmann 2002).

Empirische Befunde bestätigen, dass Unternehmen aus High-Tech-Branchen (Harbison/Pekar 1998) sowie aus Branchen, die einem hohen Restrukturierungs-

rungsdruck ausgesetzt sind (Hammes 1994), eine besonders hohe Kooperationsneigung aufweisen.

Neben dem strategischen Ressourcenbedarf des Unternehmens werden die Allianzaktivitäten auch durch die *vorhandenen bzw. verfügbaren Beziehungen* bestimmt (Eisenhardt/Schoonhoven 1996). Zahlreiche empirische Studien belegen, dass Unternehmen bevorzugt mit jenen Partnern neue Allianzen eingehen, mit denen sie bereits seit längerer Zeit erfolgreich kooperieren. Diese Erkenntnis unterstreicht die Bedeutung von → *Vertrauen* zwischen den Allianzpartnern für den Kooperationserfolg (Gulati 1995).

2. Ziele von strategischen Allianzen

Strategische Allianzen stellen *Instrumente des Strategischen Managements* (→ *Strategisches Management*) dar, mit deren Hilfe die Unternehmensentwicklung im Sinne der angestrebten strategischen Ziele gestaltet werden kann. Der grundsätzliche Vorteil von strategischen Allianzen besteht darin, die Effizienz- und Flexibilitätsvorteile des Marktes mit der Stabilität und lernfördernden Atmosphäre der internen Organisation von wirtschaftlichen Aktivitäten zu kombinieren. Durch die Verknüpfung der Ressourcen und Aktivitäten mehrerer Unternehmen können *Volumen-, Transfer- und Zeitvorteile* erschlossen werden.

Im Einzelnen können Unternehmen mit Allianzen folgende Ziele verfolgen:

- *Zeitvorteile*, z.B. Beschleunigung von F&E-Projekten durch Zusammenlegen der Kompetenzen und Kapazitäten mehrerer Unternehmen (z.B. gemeinsame Chipentwicklung durch IBM, Siemens und Toshiba) oder Beschleunigung der Globalisierung durch regionale Partner (z.B. Expansion der Telekomunternehmen).
- *Wissenszugang*, insb. Zugriff auf bzw. Aneignung von Produkt- und Prozesstechnologien (z.B. Zugriff auf das Turbinen Know-how von Pratt & Whitney durch Siemens).
- *Marktzugang*, d.h. Zugang zu neuen Vertriebskanälen oder Absatzregionen durch Vermarktungspartner (z.B. Pharmaunternehmen, die für ihre Produkte durch Co-Marketing zusätzliche Vertriebskanäle eröffnen).
- *Kosten senken/Marktmacht erhöhen*, bspw. durch Poolung von Einkaufsmacht in Beschaffungsoperationen oder von Produktionskapazitäten zur Erzielung von Skaleneffekten in Form von Produktions-Joint-Ventures.
- *Risiko vermindern*, durch Aufteilung des Investitionsrisikos auf mehrere Partner (z.B. die gemeinsame Entwicklung des Advanced Photo Systems durch Kodak, Fuji und Polaroid); eine weitere Möglichkeit zur Risikoreduktion besteht darin, durch mehrere parallele Allianzen gleichzeitig unterschiedliche Entwicklungsoptionen zu verfol-

gen, um nicht „Alles auf eine Karte setzen“ zu müssen.

- *Akzeptanz sichern*, bspw. durch lokale Partner in Schwellenländern (z.B. China-Joint-Venture) oder strategische Partnerschaften von erwerbswirtschaftlichen Unternehmen mit Non-Profit-Organisationen (z.B. die strategische Allianz von Federal Express mit dem Roten Kreuz in den USA).

Die an einer Allianz beteiligten Unternehmen können durchaus unterschiedliche (aber kompatible) Ziele verfolgen. So kann bspw. für einen Partner das Ziel der Allianz darin bestehen, für seine Produkte einen neuen Markt zu erschließen (Marktzugang), während der andere Partner durch die Sortimentserweiterung eine bessere Auslastung seines Vertriebs anstrebt (Kosten senken und Marktmacht erhöhen).

Die vorliegenden empirischen Untersuchungen weisen recht unterschiedliche und im Zeitverlauf schwankende relative Bedeutungen der einzelnen Ziele bzw. Zielkombinationen von Allianzen aus. Allerdings belegen empirische Befunde die signifikante Abhängigkeit der Allianzziele von der Stellung des zugrunde liegenden Geschäfts im Marktlebenszyklus (Hoffmann/Scherr 1999): Während in der Einführungs- und Wachstumsphase die Ziele Wissenszugang, Marktzugang und Risikoreduktion hohe Bedeutung haben, dominiert in der Reife- und Rückgangsphase das Ziel Kostenreduktion und Marktmacht erhöhen.

III. Erfolg und Erfolgsfaktoren

Die vorliegenden Befunde über Erfolg bzw. Misserfolg von Allianzen weisen Erfolgsraten aus, die von unter 50% bis über 75% reichen. Diese divergierenden Ergebnisse sind nicht zuletzt darauf zurückzuführen, dass der Erfolg von Allianzen nicht so einfach festzustellen ist: Erfolg aus Sicht eines oder mehrerer Partner? Dauer oder Zielerreichung als Erfolgsmaßstab? Beurteilung nach dem Beitrag zur finanziellen Performance des Unternehmens oder zum Potenzialaufbau? Betrachtet man strategische Allianzen als Instrumente, die Unternehmen zur Verwirklichung ihrer strategischen Ziele einsetzen, ist der Allianzserfolg in erster Linie nach dem Zielerreichungsgrad aus Sicht jedes der Partnerunternehmen zu beurteilen. Ungeachtet der Schwierigkeiten, den Erfolg von Allianzen zu operationalisieren und zu messen, zeigen doch alle empirischen Studien, dass relativ viele strategische Allianzen scheitern (Bleeke/Ernst 1995) und die Instabilität von Allianzbeziehungen relativ hoch ist (Kogut 1988; Park/Russo 1996).

Mehrere Studien haben daher versucht, die Erfolgsfaktoren von strategischen Allianzen herauszuarbeiten (Fontanari 1995; Park/Ungson 1997; Hoffmann/Schlosser 2001). Als wesentliche Vorausset-

zungen für die *erfolgreiche Anbahnung* von strategischen Allianzen wurden identifiziert: (1) übereinstimmende (kompatible) strategische Interessen („strategischer Fit“), (2) komplementäre oder gleichartige Ressourcen, (3) etwa gleichwertige Leistungsbeiträge (Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht) und (4) Übereinstimmung grundlegender Werthaltungen und Weltansichten (übereinstimmendes Geschäftsverständnis). Eine etablierte Vertrauensbeziehung zwischen den handelnden Personen, die aus früherer Zusammenarbeit gewachsen ist, fördert die Anbahnung neuer strategischer Partnerschaften.

Das *erfolgreiche laufende Management* von strategischen Allianzen wird begünstigt durch (1) die sichtbar gelebte Unterstützung der Partnerschaft durch das Top-Management aller Partner, (2) den intensiven und offenen Informationsaustausch zwischen den Partnern, (3) die Bereitstellung der erforderlichen Ressourcen (quantitativ und qualitativ), (4) Institutionen und Routinen für den laufenden Informationsaustausch und die Koordination zwischen den Partnern sowie für die Überwachung der Allianzentwicklung, (5) ausreichende Autonomie und klare Kompetenzen für die operativen Allianzmanager und (6) die Aufrechterhaltung des Anreiz-Beitrags-Gleichgewichts.

In allen Entwicklungsphasen ist zu beachten, dass Allianzen durch einen Partner nur beschränkt gestaltbar sind. Allianzen verfügen per definitionem über mehrere Zentren der Willensbildung und -durchsetzung. Mit steigender Zahl der Partner sinkt dadurch die Möglichkeit eines einzelnen Unternehmens, seine Interessen zur Gänze durchzusetzen. Daraus resultieren spezifische Anforderungen an das Management und die Aufsicht von Allianzen, die u.a. bei der Besetzung von Führungspositionen zu beachten sind.

Nachhaltiger Allianzserfolg kommt also nicht von selbst, sondern verlangt nach professionellem Allianzmanagement. Unternehmen, die zur Umsetzung ihrer Strategien Allianzen einsetzen, müssen daher systematisch *Allianzmanagementkompetenz* aufbauen (Hoffmann 2002). Dazu ist in großen Unternehmen die Bildung eines Kompetenzzentrums für Allianzmanagement förderlich, das die kritische Reflexion der Allianzmanagementenerfahrungen und die Kodifizierung von Allianzmanagementwissen unterstützt sowie wichtige Prozesse des Allianzmanagements formalisiert (→ *Wissensmanagement*).

Der direkte Einfluss von strategischen Allianzen auf den *Unternehmenserfolg* ist nur schwer zu isolieren. Allerdings liegen empirische Befunde vor, die belegen, dass Unternehmen, die sich durch eine hohe Kooperationsneigung auszeichnen, eine überdurchschnittliche Eigenkapitalrentabilität erzielen (Harbison/Pekar 1998), und dass marktführende Unternehmen im Durchschnitt mehr Allianzen einsetzen als ihre nachrangigen Wettbewerber (Hoffmann/Scherr 1999).

Literatur

- Bleeke, Joel/Ernst, David: Is your strategic alliance really a sale?, in: HBR, Jg. 73, H. 1/1995, S. 97–105.
- Bronder, Christoff/Pritzl, Rudolf (Hrsg.): Wegweiser für strategische Allianzen – Meilen- und Stolpersteine bei Kooperationen, Frankfurt am Main et al. 1992.
- Eisenhardt, Kathleen/Schoonhoven, Claudia Bird: Resource-based view of strategic alliance formation – Strategic and social effects in entrepreneurial firms, in: OS, Jg. 7, 1996, S. 136–150.
- Fontanari, Martin: Kooperationsgestaltungsprozesse in Theorie und Praxis, Berlin 1995.
- Gomes-Casseres, Benjamin: The alliance revolution – The new shape of business rivalry, Cambridge 1996.
- Gulati, Ranjay: Does familiarity breed trust? – The implications of repeated ties for contractual choice in alliances, in: AMJ, Jg. 38, 1995, S. 85–112.
- Gulati, Ranjay/Singh, Harbir: The architecture of cooperation – Managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances, in: ASQ, Jg. 43, 1998, S. 781–814.
- Hagedoorn, John/Osborn, Richard: The institutionalization and evolutionary dynamics of interorganizational alliances and networks, in: AMJ, Jg. 40, 1997, S. 261–278.
- Hammes, Wolfgang: Strategische Allianzen als Instrument der strategischen Unternehmensführung, Wiesbaden 1994.
- Harbison, John/Pekar, Peter: Smart alliances – A practical guide to repeatable success, San Francisco 1998.
- Hoffmann, Werner: Management von Allianzportfolios – Strategien für ein erfolgreiches Unternehmensnetzwerk, Stuttgart 2002.
- Hoffmann, Werner/Schaper-Rinkel, Wulf: Acquire or ally? – A strategy framework for deciding between acquisition and cooperation, in: MIR, Jg. 41, 2001, S. 131–159.
- Hoffmann, Werner/Scherr, Maximilian: Strategische Allianzen österreichischer Unternehmen – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in: Journal für Betriebswirtschaft, Jg. 49, H. 3/1999, S. 84–107.
- Hoffmann, Werner/Schlosser, Roman: Success factors of strategic alliances in small and medium-sized enterprises – An empirical survey, in: LRP, Jg. 34, 2001, S. 357–381.
- Kogut, Bruce: Joint ventures – Theoretical and empirical perspectives, in: SMJ, Jg. 9, 1988, S. 319–332.
- Lewis, Jordan: Partnerships for profits – Structuring and managing strategic alliances, New York 1990.
- Park, Seung Ho/Russo, Michael: When competition eclipses cooperation – An event history analysis of joint venture failure, in: Man.Sc., Jg. 42, 1996, S. 875–890.
- Park, Seung Ho/Ungson, Gerardo: The effect of national culture, organizational complementarity, and economic motivation on Joint Venture dissolution, in: AMJ, Jg. 40, 1997, S. 279–307.
- Sydow, Jörg: Strategische Netzwerke – Evolution und Organisation, Wiesbaden 1992.