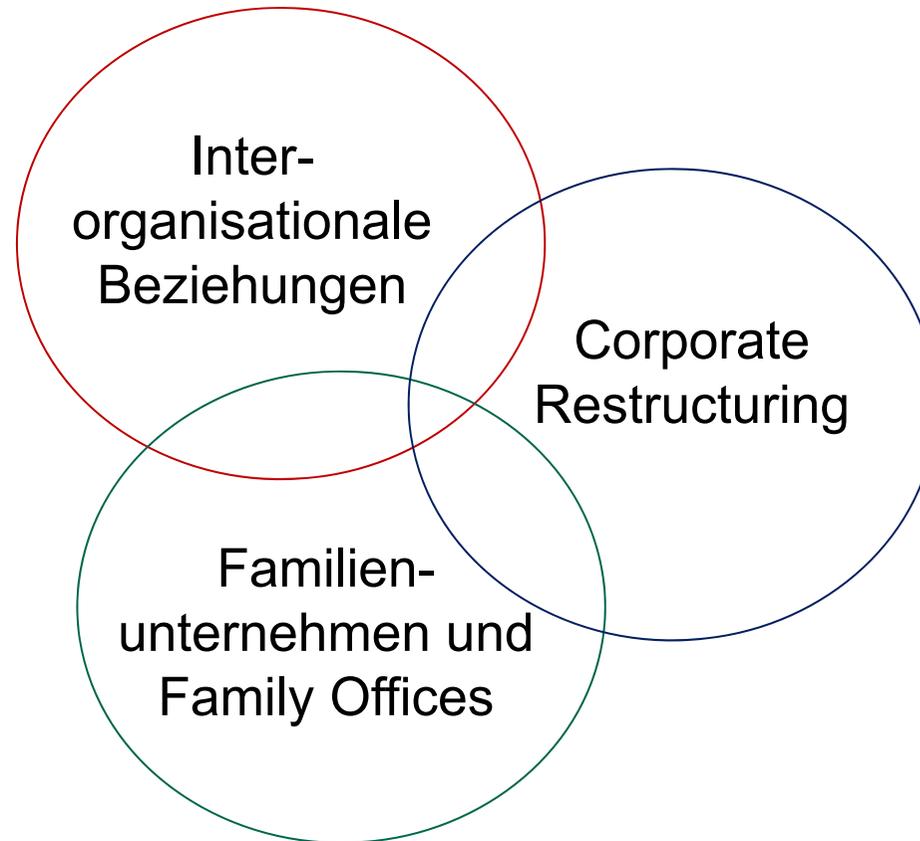


# Kooperation und Wettbewerb: Mit Allianzen zum Erfolg

23. Cheffrühstück  
THE FIZZ BREMEN  
12. November 2015

Prof. Dr. Carolin Decker  
Professur für Management und Organisation  
Universität Bremen

# Arbeitsschwerpunkte



# Allianzen begegnen uns überall!

Der typische Arbeitstag eines Unternehmensberaters:

Das Benzin, das er tankt, ist das Produkt der Allianz zwischen Royal/Dutch Shell und Texaco



Die Kreditkarte, mit der er seine Tankfüllung bezahlt, stammt von Shell und Mastercard.

Der Kaffee, den er am Flughafen trinkt, wird von einem Joint Venture, das Starbucks mit der Marriott Corporation eingegangen ist, verkauft.



Seine Sekretärin hat für ihn einen Star Alliance-Flug gebucht, d. h. beim weltgrößten Netzwerk in der Luftfahrtindustrie.

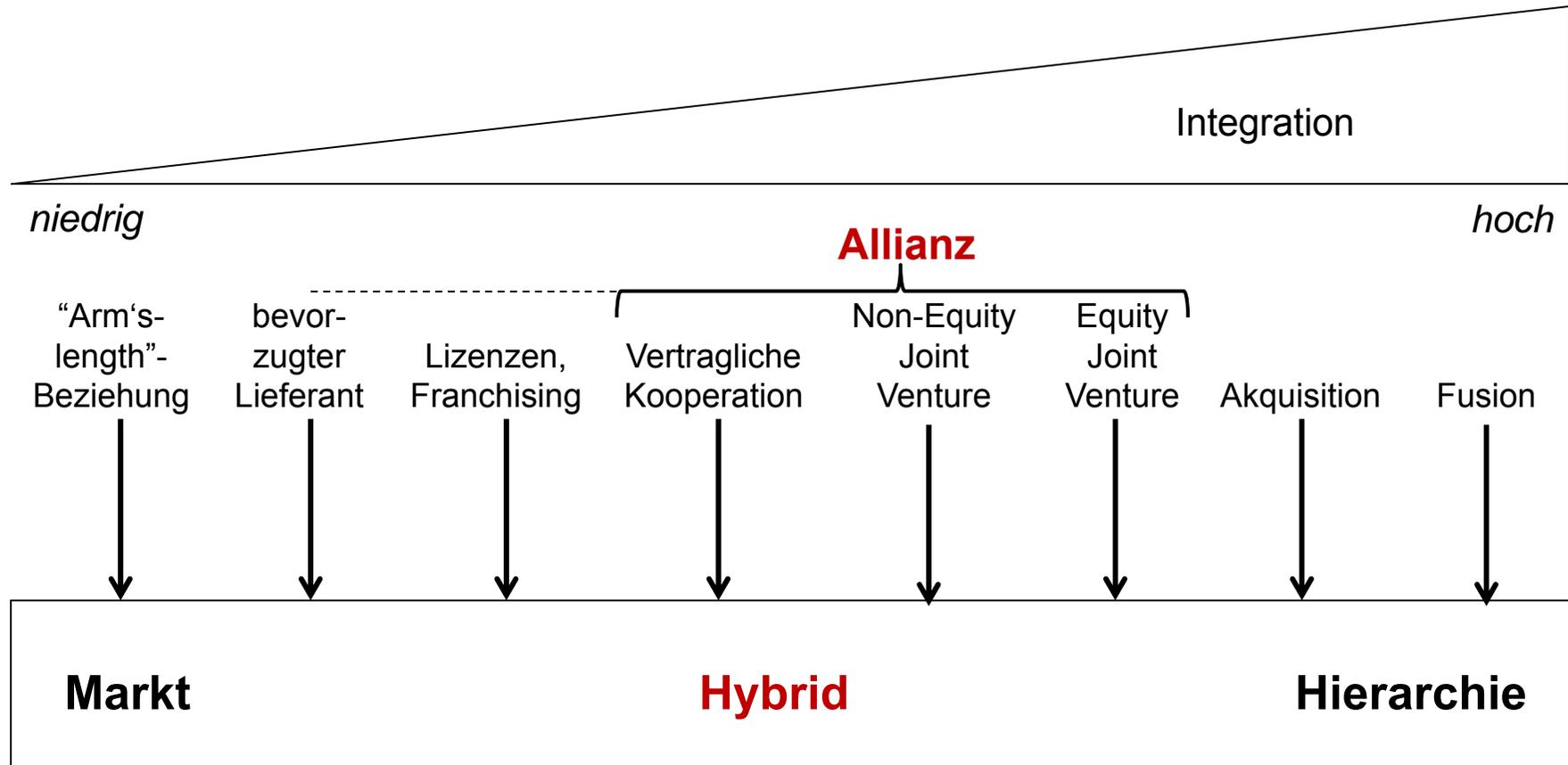
## Allianzen

“An alliance is a **voluntary, long-term, contractual relationship between two or more autonomous and independent organizations** (i.e., firms), designed to achieve mutual and individual objectives by sharing and/or creating resources (Ariño et al. 2001 p. 110; Gulati 1995b p. 621).

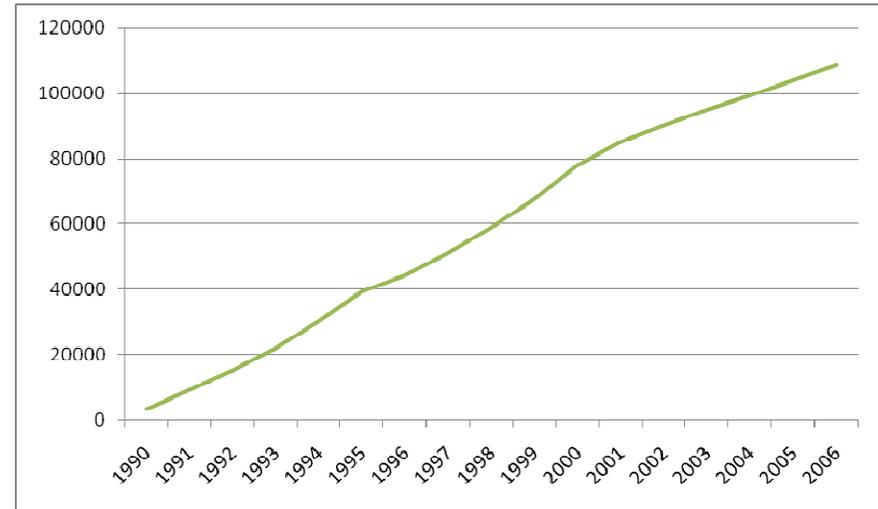
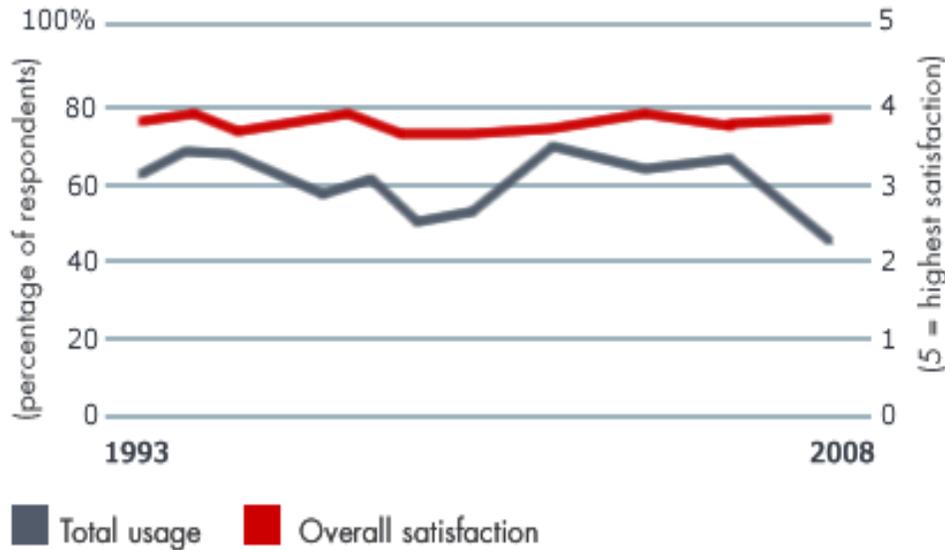
This definition encompasses inter-organizational relationships, such as joint ventures, purchase partnerships, research and development partnerships, co-makerships, co-creation efforts, multi-partner alliances, public-private partnerships and consortia, but it excludes arrangements such as simple market transactions, mergers and acquisitions.”

Tjemkes et al., 2012: 2

# Governance-Formen (Williamson, 1975, 1979)



# Gründung von Allianzen weltweit



Cumulative Alliance Formations  
(Thomson Financial)

2008: 44% (global); 38% (Europa); 51% (Nordamerika)

2009: 72% (global); 66% (Europa); 73% (Nordamerika)

## Praxis: Allianzen als Wachstumsstrategie

„Der Ehe von Daimler Benz und Chrysler folgten bittere Jahre für Aktionäre, und viele Anteilseigner wünschten sich, das Bündnis wäre schnell wieder geschieden worden. Es geht auch anders, mit deutlich weniger Risiko. **Wachstum ist nicht nur durch teure Fusionen und Übernahmen möglich.**

Statt der Firmenehe wählen immer mehr Unternehmen eine **flexible Lebensabschnittspartnerschaft**: Google zum Beispiel kooperiert mit AOL, BMW und Intel entwickeln gemeinsam neue Technologien, Microsoft und Nokia bauen zusammen eine Konkurrenz zu Apples ipod auf. Die Zahl der Unternehmen, die durch strategische Allianzen wachsen, nimmt täglich zu. (...) Besonders in den Branchen **High-Tech, Telekommunikation** und **Pharma** seien Allianzen ein **beliebter Weg für gemeinsames Wachstum**: (...). 2005 wurden weltweit mehr als 2200 bedeutende Unternehmens-Partnerschaften registriert, eine Steigerung um 14 Prozent gegenüber dem Vorjahr.“

Lange, K. (2006). Doppelte Chancen, halbiertes Risiko. *Manager Magazin online*, URL: <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/a-409941.html>, Zugriff am 26.04.2015.

## Aber Allianzen können scheitern!

“Nevertheless, alliances also tend to exhibit **high failure rates** (Dyer, Kale, & Singh, 2001). Studies have shown that **between 30% and 70% of alliances fail**; in other words, they neither meet the goals of their parent companies nor deliver on the operational or strategic benefits they purport to provide (Bamford, Gomes-Casseres, & Robinson, 2004). **Alliance termination rates are reportedly over 50%** (Lunnan & Haugland, 2008), and in many cases forming such relationships has resulted in **shareholder value destruction** for the companies that engage in them (Kale, Dyer, & Singh, 2002).”

Kale & Singh (2009: 45)

# Spannungsfeld

## Opportunismus senken

- “self-interest seeking with guile” (Williamson, 1985: 47)
- schädliche Handlungen (Lumineau & Quélin, 2011)
  - Vertrauen (Meier et al., 2015)
  - Verträge (Eckhard et al., 2012)
  - Steuerung und Kontrolle (Hoetker & Mellewigt, 2009)

## Erfolgspotenziale nutzen

- Zugang zu Wissen und anderen Ressourcen
- Kosteneinsparungen
- Markteintritt
- Risikoteilung
  - Messung des Allianzerfolgs (Lunnan & Haugland, 2008)
  - Koordination und Kontingenzplanung (Eckhard et al., 2012)

## Schwerpunkt 1: Steuerung und Kontrolle

- Wie wirkt sich (Fehl-) Steuerung auf Opportunismus und Erfolg in Allianzen aus?
  
- Wie kann der Transfer von Wissen gesteuert werden, so dass das Partnerunternehmen das benötigte Wissen erhält, um das gemeinsame Projekt voranzutreiben, ohne daraus private Vorteile ziehen zu können?

## Schwerpunkt 2: Partner Fit

- Wie wirken sich Partner Fit und strategischer Fit in Marketingallianzen auf die Kaufentscheidung von Kunden aus?
- Wie beeinflussen Dimensionen von Partner Fit das Vertrauen zwischen Allianzpartnern und den Erfolg einer Allianz?

## Ihre Fragen und Erfahrungen sind uns wichtig!

- Wie können wir gemeinsam mit unseren Kooperationspartnern bessere Produkte und Dienstleistungen erbringen?
- Welche Steuerungsmechanismen brauchen wir eigentlich? Warum? In welchem Ausmaß? Welche Rahmenbedingungen müssen wir beachten? Was passiert, wenn wir zu viel oder zu wenig steuern?
- Warum sind komplexe Verträge wichtig, um Allianzen langfristig effektiv zu führen? Welche Rolle spielt Vertrauen? Oder sollten wir der Leitlinie „in contracts we trust“ folgen?
- ...

Vielen Dank für Ihr Interesse!

# Kooperation und Wettbewerb: Mit Allianzen zum Erfolg

23. Cheffrühstück  
THE FIZZ BREMEN  
12. November 2015

Prof. Dr. Carolin Decker  
Professur für Management und Organisation  
Universität Bremen