

Keller, Michael

Article

Management und Gestaltung von Strategischen Allianzen unter besonderer Berücksichtigung der Funktionen und der Architektur von Anreiz- und Management-Development-Systemen

Zeitschrift für Personalforschung (ZfP)

Provided in Cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

Suggested Citation: Keller, Michael (2005) : Management und Gestaltung von Strategischen Allianzen unter besonderer Berücksichtigung der Funktionen und der Architektur von Anreiz- und Management-Development-Systemen, Zeitschrift für Personalforschung (ZfP), ISSN 1862-0000, Rainer Hampp Verlag, Mering, Vol. 19, Iss. 4, pp. 347-349

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/105200>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Michael Keller

Management und Gestaltung von Strategischen Allianzen unter besonderer Berücksichtigung der Funktionen und der Architektur von Anreiz- und Management-Development-Systemen

Betreuer: Prof. Dr. Florian Schramm, Universität Hamburg

1. Problemstellung und Schwerpunkte der Analyse

Die Anzahl von Strategischen Allianzen nimmt seit Jahren merklich zu. Diese Zunahme von Kooperationsaktivitäten ist weltweit festzustellen und betrifft nahezu alle Wirtschaftssektoren und Branchen. Begründet werden die zahlreichen, zumeist temporären Unternehmensverbindungen über die hiermit verbundene deutliche Verbesserung der Wettbewerbspositionen der einzelnen Marktakteure. Als zentrale Motivationsmomente von Kooperationsvorhaben werden neben der Erzielung von Skaleneffekten oder der Reduzierung von Markteintrittsbarrieren Faktoren wie Investitionsrisikominimierung in Forschungs- & Entwicklungs-Bereichen oder die Schaffung von Industriestandards genannt. Darüber hinaus spielt der Know-how Transfer bzw. dessen gemeinsame Entwicklung eine tragende Rolle als Gründungsmotiv. Diesen ökonomisch positiven Effekten steht eine enorme Misserfolgsrate gegenüber. Je nach Studie werden 40-80% der Kooperationen als gescheitert gewertet. Als Ursachen des Scheiterns lassen sich eine Vielzahl unterschiedlicher Problembereiche identifizieren. So werden Differenzen in den Führungssystemen, aber auch organisatorische und strukturelle Anpassungsprobleme der Partner sowie das Vernachlässigen sogenannter Softfacts wie Vertrauensbildung oder spezifische kulturelle Aspekte der jeweiligen Unternehmung genannt.

Insgesamt lässt sich die zentrale Problematik des Kooperationsmanagements durch eine nicht hinreichende strategische GesamtAbstimmung und -gestaltung der betroffenen Subsysteme der Strategischen Allianz entlang unterschiedlicher, dynamisch verlaufender Kooperationsphasen darstellen. Erforderlich ist es daher, neben der phasenbezogenen Dynamik Strategischer Allianzen auch ihre Gestaltungs- und Steuerungsbedingungen in einem dynamischen Gesamtkonzept zu erfassen. Hierbei spielen die Gestaltungsmöglichkeiten über das Human Resource Management eine zentrale Rolle. Obwohl sich in den letzten Jahren eine Vielzahl von Publikationen mit Fragen eines effizienten und effektiven Kooperationsmanagements auseinandergesetzt haben, wurden die genannten Aspekte eher ausgeklammert. Die Untersuchung setzt sich daher insbesondere mit folgenden Schwerpunkten auseinander:

- Einbeziehung von dynamischen Prozessen der Kooperationen. Zwar werden Kooperationen verstärkt im Rahmen von Kooperationslebenszyklen und somit entlang differierender Kooperationsphasen diskutiert, Abstimmungs- und Koordinationsprozesse innerhalb dieser Phasen, d.h. deren Dynamisierung, bleiben aber eher unberücksichtigt. Dieses Defizit bezieht sich auch auf die Systemgestaltung, etwa die von Managementsystemen innerhalb des Kooperationsprozesses.
- Berücksichtigung der grundsätzlichen Steuer- und Gestaltbarkeit von Strategischen Allianzen. Strategische Allianzen werden als komplexe, dynamische, sozio-

technische Systeme verstanden. Hieraus leitet sich eine Reihe spezifischer Rahmenbedingungen zur Gestaltung und Steuerung von Strategischen Allianzen ab, etwa die eines begrenzten „konventionellen“ Steuerungseinflusses.

- Untersuchung der Rolle und der Funktionen eines umfassenden und strategisch orientierten Human Resource Managements zur Ermöglichung eines erfolgreichen Kooperationsverlaufes Strategischer Allianzen.

2. Theoretische Basis der Untersuchung

Die Analyse ist interdisziplinär ausgerichtet und untersucht theoretisch-konzeptionell spezifische Gestaltungs- und Steuerungsanforderungen von Strategischen Allianzen. Hierbei spielen sowohl betriebs- als auch sozialwissenschaftliche Theorien eine zentrale erkenntnisleitende Rolle. Aufbauend auf den konzeptionellen Grundlagen Strategischer Allianzen und der Diskussion grundsätzlicher Charakteristika von Kooperationen werden Risiken, Chancen und Gestaltungshinweise aus den Perspektiven von Transaktionstheorie, Principal-Agent-Theorie und der Perspektive des Resource-Based-View für die Allianzgestaltung erzeugt. Hieraus werden eine Reihe wichtiger spezifischer Rahmenbedingungen zur Gestaltung und Steuerung von Strategischen Allianzen abgeleitet. Die Darstellung ihrer Möglichkeiten und Begrenzungen wird über einen systemtheoretischen Zugriff erzeugt.

Die Dynamik von Unternehmenskooperationen zeigt sich in besonderer Weise aber auch in ihrer zyklischen Entwicklung. Analytisch wird ein derartiger Verlauf in Phasen analog zum Lebenszyklusmodell in Lebensphasen dargestellt. Neben den eigentlichen charakteristischen Merkmalen Strategischer Allianzen spielt die konzeptionelle Einbettung des Human Resource Managements in das strategische Kooperationsmanagement eine erfolgstragende Rolle. Das Human Resource Management wird konzeptionell als integraler dynamischer Bestandteil des Kooperationsmanagements verstanden und strategisch eingebunden. Hieraus werden Funktionen und Aufgaben des strategischen Human Resource Managements in Strategischen Allianzen abgeleitet. Im Schwerpunkt wird dies für den Aufbau und die Struktur von Anreiz- und Management-Development-Systemen diskutiert.

3. Ergebnisse der Untersuchung

Insgesamt zeigen die Ergebnisse, dass eine effektive und effiziente Unterstützung von Kooperationsprozessen besonders dann zielführend ist, wenn die Bedingungen der Gebildecharakteristik Strategischer Allianzen berücksichtigt werden. Dies bedeutet zum einen, die unterschiedlichen existierenden Risikostrukturen wie Wettbewerbsrisiken und Ressourcenrisiken verschiedener Typen Strategischer Allianzen als Grundlage ihres Managements zu nutzen und systematisch in die Gestaltungsbedingungen für Anreiz- und Management-Development-Systeme zu integrieren, zum anderen aber auch die spezifischen Gestaltungs- und Steuerungsmechanismen Strategischer Allianzen zu berücksichtigen und zu unterstützen.

Es konnte weiterhin gezeigt werden, dass erfolgreiche Kooperationen immer dann zu erwarten sind, wenn dem Human Resource Management eine „eigenständige“ strategische Rolle zugebilligt wird. Die konzeptionelle Einbettung des Human Resource Managements in das strategische Kooperationsmanagement wird aus dieser Per-

spektive zu einem zentralen Erfolgsfaktor. Darüber hinaus muss die Kooperationsprozessunterstützung dynamisch d.h. lebenszyklusorientiert und damit situationsspezifisch verlaufen. Jede Kooperationsphase weist in spezifischer Weise Problemfelder bzw. Managementanforderungen auf, die speziell, funktional und strukturell unterstützt werden müssen. Ein erfolgreiches strategisches Human Resource Management muss somit auf die dynamischen, sich zeitlich verändernden Systemanforderungen reagieren und diese in entsprechender Weise „bedienen“.

Insgesamt wäre es m. E. sehr förderlich, weiterführende Forschungsvorhaben in verstärktem Maße aus einer prozessorientierten Perspektive zu betreiben, um beispielsweise zentrale Interaktions- und Koordinationsmechanismen in ihrer entsprechenden Komplexität beleuchten und untersuchen zu können. Dieser Wunsch bezieht sich auf theoretisch-konzeptionelle wie empirische Arbeiten zur Personal- und Kooperationsforschung.