



Medienmitteilung, 25. Juni 2008

## Strategische Allianzen: wann ein-, wann aussteigen?

*Wann und mit welchen Partnern sollen Unternehmen strategische Allianzen eingehen, wann sollen sie wieder daraus aussteigen? – Aktuelle Forschungsarbeiten von Professoren der Universität St.Gallen (HSG), der University of Pennsylvania und der University of Texas beschäftigen sich aus dem Blickwinkel des Managers mit Prozessen und Auswirkungen erfolgreichen Manövrierens innerhalb von strategischen Allianzen.*

Zunehmend – und oft in Form von Multi-Partner-Allianzen (MPA) – werden strategische Allianzen in der sich rasch wandelnden High-Tech-Branche eingegangen. Eine Verquickung von Forschung, Technik, Investitionspools sowie gemeinsamer Marketing- und Werbetätigkeit kann den Partnern dabei helfen, Standards zu schaffen, aufgrund derer neue Märkte für die Leistungen der MPA entstehen.

### Teilung von Ressourcen und Kosten

Das Ziel solcher Partnerschaften besteht darin, mit der Teilung von Ressourcen und Kosten das Risiko zu mindern, dass ihre Standards letztlich von den Kunden zurückgewiesen werden. Als Beispiel dient die Unterhaltungselektronikbranche mit der Entwicklung eines allgemein gebräuchlichen Standards für ein Speichermedium, früher mit dem Wettbewerb zwischen Betamax und VHS für Videos und gegenwärtig zwischen HD-DVD und Blu-Ray.

Solche MPA sind in der Wirtschaft gang und gäbe, doch wie sollen sich Manager verhalten, wenn sie den Einstieg in Allianzen erwägen? Auch für Unternehmen stellen sich kritische Fragen, zum Beispiel wann der Einstieg in eine MPA für eine Firma strategisch ist und wann nicht, ob sich ein Unternehmen an einer einzigen oder an mehreren Allianzen beteiligen soll, wie man sich die richtigen Partner auswählt und was für betriebliche Realitäten sich aus dem Eingehen derartiger Partnerschaften ergeben.

Antworten auf diese und weitere Fragen finden sich in einem Paper, das bei der *Sloan Management Review* eingereicht wurde und am 12. Mai 2008 in angepasster Form auch im *Wall Street Journal* erschienen ist (vgl. Beilagen zu dieser Medienmitteilung). Die Autoren Christoph Lechner, Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Universität St. Gallen (HSG), sowie Prof. Dovev Lavie von der McCombs School of Business an der University of Texas und Prof. Harbir Singh von der Wharton School der University of Pennsylvania nehmen Bezug auf eigene Forschungsarbeiten, umfassende Befragungen von Branchen-

experten sowie eine ausführliche Analyse der Wi-Fi Alliance, eine der erfolgreichsten MPA der letzten Jahre. Die 1999 gegründete, aus mehr als 250 Firmen bestehende Wi-Fi Alliance unter der Führung einiger weniger Unternehmen wie 3COM Corp., Agere Systems, einem Spin-Off von Lucent Technologies Inc., und Cisco Systems Inc. hatte nach mehrjährigem Kampf mit drei rivalisierenden MPA um die Schaffung der Standardtechnologie für drahtlose Netzwerke den Sieg davongetragen. Heute ist es für die Benutzer von Wi-Fi zu Hause, bei der Arbeit, im Café und in Flughäfen auf der ganzen Welt kaum von Interesse, wie der Marktanteil unter den Allianzpartnern aufgeteilt wurde – für die Partner selbst jedoch ist dies von kritischer Bedeutung. So legt der Gartner Dataquest-Bericht aus dem Jahre 2004 nahe, dass rund 85 Prozent des weltweiten Marktes für WLAN (Wireless Local Area Network) auf lediglich 20 der 250 Allianzpartner entfielen.

Die vorliegende Studie setzt sich mit den Faktoren auseinander, die es diesen 20 Firmen ermöglichte, den grössten Teil des «neu gebackenen Kuchens» in Beschlag zu nehmen. Untersucht werden ferner die fünf Schlüsselentscheide, denen sich Führungskräfte während der Zeitspanne zwischen der Erwägung des Einstiegs in eine MPA und dem Zeitpunkt des Ausstieg daraus zu stellen haben.

**Kontakt für weitere Auskünfte:**

Christoph Lechner, Professor für Betriebswirtschaftslehre, Universität St. Gallen,  
Tel.: +41 (0)71 224 39 03, email: christoph.lechner@unisg.ch