

Strategisches Kompetenz-Management

RESEARCH

Marcus Lorenz

# Allianzportfolios in technologie- intensiven Branchen

Konfiguration und Koordination



Springer Gabler

---

# Strategisches Kompetenz-Management



## Herausgegeben von

K. Bellmann, Mainz

Ch. Burmann, Bremen

J. Freiling, Bremen

H. G. Gemünden, Berlin

W. H. Güttel, Linz

P. Hammann (†), Bochum

H. H. Hinterhuber, Innsbruck

S. M. Laudien, Magdeburg

D. von der Oelsnitz, Braunschweig

H. Proff, Duisburg-Essen

Ch. Rasche, Potsdam

G. Specht, Darmstadt

M. Stephan, Marburg

E. Zahn, Stuttgart

Der Resource-based View und – in enger Verbindung dazu – das Management von (Kern-)Kompetenzen haben in den vergangenen Jahren die Unternehmensführung nachhaltig beeinflusst. Wissenschaft und Praxis beteiligen sich gleichermaßen an Fragen der ressourcenorientierten Unternehmensführung und des Knowledge Managements. Die Schriftenreihe greift diese Entwicklung auf und schafft ein Forum für wissenschaftliche Beiträge und Diskussionen.

**Herausgegeben von**

Prof. Dr. Klaus Bellmann  
Universität Mainz

Prof. Dr. Sven M. Laudien  
Universität Magdeburg

Prof. Dr. Christoph Burmann  
Universität Bremen

Prof. Dr. Dietrich von der Oelsnitz  
Technische Universität Braunschweig

Prof. Dr. Jörg Freiling  
(geschäftsführend)  
Universität Bremen

Prof. Dr. Heike Proff  
Universität Duisburg-Essen

Prof. Dr. Hans Georg Gemünden  
Technische Universität Berlin

Prof. Dr. Christoph Rasche  
Universität Potsdam

Prof. Dr. Wolfgang H. Güttel  
Universität Linz

Prof. Dr. Dr. h.c. Günter Specht  
Technische Universität Darmstadt

Prof. Dr. Peter Hammann (†)  
Universität Bochum

Prof. Dr. Michael Stephan  
Universität Marburg

Prof. Dipl.-Ing. Dr.  
Hans H. Hinterhuber  
Universität Innsbruck

Prof. Dr. Erich Zahn  
Universität Stuttgart

---

Marcus Lorenz

# Allianzportfolios in technologieintensiven Branchen

Konfiguration und Koordination

 Springer Gabler

Marcus Lorenz  
Braunschweig, Deutschland

Dissertation TU Braunschweig, 2013

ISBN 978-3-658-05371-0

ISBN 978-3-658-05372-7 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-658-05372-7

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2014

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.  
[www.springer-gabler.de](http://www.springer-gabler.de)

## Geleitwort

Die Dissertationsschrift von Herrn Marcus Lorenz widmet sich wissensbezogenen Kooperations- und Netzwerkstrategien von Unternehmen – und damit einem Aktionsbereich, der insbesondere in hochdynamischen Branchen mittlerweile zum handwerklichen Allgemeingut professionellen Managements geworden ist. So wichtig dieses Thema sowohl in der betriebswirtschaftlichen Forschung als auch in der Managementpraxis also einerseits ist, so häufig begegnet man hier andererseits immer noch blinden Flecken und empirischen Defiziten. Zu diesen zählt u.a. die Unterbelichtung einer dezidierten Portfolioperspektive, denn die meisten Arbeiten fixieren nach wie vor die dyadische Ebene einer strategischen Partnerschaft – und dass, obwohl viele Kooperationsprojekte keine singulären Erscheinungen, sondern eher Teil eines übergeordneten Netzwerkverbunds sind, dessen konkrete Form und Intensität wesentlich über die Performance der Beteiligten entscheidet.

Mit dieser überengen Fokussierung ist es schwierig, positive wie negative Interdependenzen kooperativer Arrangements sichtbar zu machen; Synergien zwischen den einzelnen Kooperationen geraten ebenso aus dem Blick wie potentielle Konfliktfelder. Zudem bleiben die konkreten Effekte der Allianzbildung oft unklar. Die Arbeit von Herrn Lorenz verfolgt daher das Ziel, „einen theoriegeleiteten, empirisch nachprüfaren Beitrag zur Wirkung von Allianzen zu leisten“ (S. 4). Als erklärende Variable steht dabei die *Konfiguration* von Allianzportfolios im Mittelpunkt (nach Größe, Diversität, Dynamik sowie technologischer und relationaler Distanz). Untersucht wird vor allem die Wirkung auf die *Innovationsstärke* der kooperierenden Unternehmung. Dieser Parameter wird über die Zahl und Art der gehaltenen Patente operationalisiert. Als Informationsquelle diente die Patentdatenbank PATSTAT, die zum Zeitpunkt der Untersuchung mehr als 70 Millionen Einträge enthielt.

Der Verfasser konzentriert sich dabei in fruchtbarer Weise auf Branchen, für die einerseits Technologien von herausragender Bedeutung sind, deren Produkte aber andererseits keine größeren Gemeinsamkeiten aufweisen. In einem Multi-Branchen-Ansatz werden letztlich die Automobil-, Computer- sowie Pharmabranche auf sehr zielführende Weise betrachtet. Damit leistet die vorliegende Schrift einen wertvollen Beitrag zum weiter verbesserten Verständnis mehrdimensionaler Kooperationsstrategien in wissensaffinen Hightech-Branchen.

## Vorwort

Die vorliegende Dissertation entstand während meiner Tätigkeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Organisation und Führung an der Carolo-Wilhelmina Universität zu Braunschweig. Sie wurde im Mai 2013 an der Carl-Friedrich-Gauß-Fakultät an der Carolo-Wilhelmina Universität zu Braunschweig als Dissertationsschrift angenommen. Die Erstellung dieser Arbeit war eine große Herausforderung und bereichernde Erfahrung für mich. Den zahlreichen Personen, die mich während dieser Zeit auf vielfältige Weise unterstützt haben, möchte ich an dieser Stelle danken.

An erster Stelle gebührt mein Dank meinem Doktorvater, Herrn Professor Dr. Dietrich von der Oelsnitz, für die Unterstützung und das persönliche Engagement bei der Betreuung dieser Arbeit sowie für den großen Freiraum, der mir während dieser Zeit gewährt wurde. Herzlich bedanken möchte ich mich auch bei Herrn Professor Dr. Wolfgang Fritz für die freundliche Übernahme des Zweitgutachtens. Herrn Professor Dr. Herbert Oberbeck danke ich für die spontane Bereitschaft zur Übernahme des Vorsitzes der Promotionskommission.

Weiterhin gilt mein Dank meinen Kollegen, die mich während meiner Doktorandenzeit begleitet haben und durch die ich meine Promotionszeit in schöner Erinnerung behalten werde. Ganz besonders möchte ich mich dabei bei Dr. Michael Busch bedanken, der durch seine ständige Hilfsbereitschaft, den gemeinsamen Forschungsarbeiten und der sorgfältigen Korrekturlesung des Manuskripts sehr zum Gelingen dieser Arbeit beigetragen hat. Meinen Leidensgenossen Oliver Tacke, Björn Hobus, Jelena Eickhölter und Gary Schwarzer danke ich für die vielen konstruktiven Anregungen und die kollegiale Zusammenarbeit. Bedanken möchte ich mich auch bei Nico Rasters von der Universität Maastricht für die Unterstützung bei der Konzeption der Patentanalyse und der Recherche von Unternehmensdaten. Auch die studentischen Hilfskräfte haben durch diverse Zuarbeiten zum Gelingen dieser Arbeit beigetragen – hierfür an alle ein herzliches Dankeschön! Besonders hervorheben möchte ich in diesem Zusammenhang Philipp Marten und Martin Schüler, ohne deren technisches Know-how der Aufbau und die Auswertung einer solch komplexen Datenbank nicht möglich gewesen wäre.

Der größte Dank aber gilt meiner Familie. Meiner Schwester Nicole danke ich für die fleißige Überarbeitung diverser Stilsünden wissenschaftlichen Sprachgebrauchs in diesem Manuskript. Meinen Eltern danke ich dafür, dass sie mir meine Ausbildung ermöglichen und

mich mein Leben lang in jeder erdenklichen Weise vorbehaltlos unterstützt und gefördert haben. Und ich danke meiner Lebensgefährtin Hanna, die mich besonders in schwierigen Phasen der Promotion geduldig ertragen und mir immer wieder ein Lächeln ins Gesicht gezaubert hat.

Marcus Lorenz

## Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>XI</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>XIII</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1 Ausgangssituation .....	1
1.2 Zielsetzung und Vorgehensweise .....	4
<b>2 Stand der Forschung</b> .....	<b>7</b>
2.1 Terminologische Grundlagen.....	7
2.1.1 Begriffsverständnis Allianz .....	7
2.1.2 Begriffsverständnis Allianzportfolio.....	9
2.2 Überblick über die theoretischen Zugänge des Managements von Allianzportfolios ..	11
2.3 Empirische Befunde multilateraler Kooperationen .....	27
2.3.1 Entstehung von Allianzportfolios .....	27
2.3.2 Konfiguration von Allianzportfolios.....	30
2.3.3 Dynamik von Allianzportfolios .....	36
2.3.4 Management von Allianzportfolios .....	39
2.3.5 Allianzportfolios und Unternehmenserfolg .....	42
2.4 Implikationen für die Untersuchung .....	44
<b>3 Theoretische Fundierung des Managements von Allianzportfolios</b> .....	<b>48</b>
3.1 Erweiterung der Resource-based View auf interorganisationale Beziehungen .....	48
3.2 Bildung einer externen Wissensbasis durch strategische Allianzen .....	54
3.2.1 Fördernde Faktoren einer externen Wissensbasis .....	54
3.2.2 Ziele strategischer Allianzen: Zugang vs. Transfer von Wissen .....	58
3.2.3 Identifizierung, Assimilation und Nutzung externen Wissens.....	61
3.2.4 Die Bedeutung gemeinsamer mentaler Modelle .....	66
3.3 Allianzportfoliomanagement als dynamische Fähigkeit.....	73
3.3.1 Allianzproaktivität .....	74
3.3.2 Aufbau relationaler Koordinationsmechanismen.....	76
3.3.3 Koordination von Interdependenzen .....	78
3.4 Implikationen für das Management von Allianzportfolios .....	80
<b>4 Konzeptioneller Bezugsrahmen und Hypothesen</b> .....	<b>83</b>
4.1 Bezugsrahmen der Studie .....	83
4.2 Das Zusammenspiel zwischen technologischer und relationaler Distanz auf die Allianzportfoliokonfiguration.....	84

4.3 Die Balance zwischen interner und externer Ressourcenbasis .....	91
4.4 Der Einfluss der lokalen Netzwerkumgebung .....	97
4.5 Der Einfluss der Umwelt auf die Allianzportfoliokonfiguration .....	101
<b>5 Methodik und Vorgehensweise der empirischen Untersuchung .....</b>	<b>106</b>
5.1 Datengrundlage und Datenerhebung .....	106
5.1.1 Vorstellung der Branchen .....	106
5.1.1.1 Automobilindustrie .....	107
5.1.1.2 Computerindustrie .....	108
5.1.1.3 Pharmaindustrie .....	110
5.1.2 Vorstellung des Samples .....	111
5.1.3 Erhebung der Kooperationsdaten .....	113
5.1.4 Patente als Indikator für die Ressourcenbasis .....	115
5.2 Beschreibung der Modellvariablen .....	118
5.2.1 Abhängige Variablen .....	118
5.2.2 Unabhängige Variablen .....	120
5.2.3 Moderatoren .....	125
5.2.4 Kontrollvariablen .....	128
5.3 Erläuterungen zu den verwendeten statistischen Verfahren .....	133
<b>6 Ergebnisse der empirischen Untersuchung .....</b>	<b>137</b>
6.1 Deskriptive Auswertungen .....	137
6.2 Ergebnisse der Regressionsanalyse .....	143
6.2.1 Die Wirkung technologischer und relationaler Distanz auf den Innovationserfolg .....	144
6.2.2 Der Einfluss der internen und externen Ressourcenbasis auf den Innovationserfolg .....	155
6.2.3 Der Zusammenhang zwischen Partnereigenschaften, Netzwerkstruktur und Innovationserfolg .....	165
6.2.4 Zum Einfluss der Umwelt auf die Allianzportfoliokonfiguration .....	173
<b>7 Zusammenfassung und Implikationen .....</b>	<b>180</b>
7.1 Zusammenfassung der Ergebnisse .....	180
7.2 Implikationen für die Forschung .....	182
7.3 Implikationen für die Praxis .....	183
7.4 Grenzen der Untersuchung und weiterer Forschungsbedarf .....	184
<b>8 Literaturverzeichnis .....</b>	<b>187</b>

**Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Rententyp- und verteilung in Kooperationen .....	51
Abbildung 2: Typen von Ressourcenverbindungen im Allianzportfolio.....	52
Abbildung 3: Zusammenhang zwischen kognitiver Distanz und Innovationserfolg .....	64
Abbildung 4: Zusammenhang zwischen Kooperationsfähigkeit und Innovationserfolg.....	66
Abbildung 5: Kollektive Wissensbasis in Teams .....	68
Abbildung 6: Indirekter Aufbau gemeinsamer Kooperationsroutinen .....	70
Abbildung 7: Bezugsrahmen der empirischen Analyse.....	84
Abbildung 8: Verteilung Stammland je Branche.....	137
Abbildung 9: Patentanmeldungen aggregiert je Branche 1996-2008 .....	138
Abbildung 10: Vergleich durchschnittlicher Umsatz und Ausgaben F&E der Stichprobe je Branche (in Tsd. US-Dollar).....	139
Abbildung 11: Entwicklung Ausgaben F&E im Verhältnis zum Umsatz der Stichprobe je Branche 1996-2007.....	140
Abbildung 12: Entwicklung Gesamtzahl Kooperationen der Stichprobe je Branche zwischen 1996 und 2007 .....	141
Abbildung 13: Anzahl der Kooperationspartner pro Jahr je Unternehmen 1996-2007.....	142
Abbildung 14: Größe der Allianzportfolios je Branche zwischen 1996 und 2007.....	143
Abbildung 15: Zusammenhang zwischen technologischer und relationaler Distanz und Exploitation.....	154
Abbildung 16: Zusammenhang zwischen technologischer und relationaler Distanz und Exploration .....	154
Abbildung 17: Zusammenhang zwischen interner und externer Ressourcenbasis und Exploitation.....	163
Abbildung 18: Zusammenhang zwischen interner und externer Ressourcenbasis und Exploration .....	164
Abbildung 19: Zusammenhang zwischen technologischer Distanz und Netzwerkredundanz auf Exploitation und Exploration .....	172
Abbildung 20: Zusammenhang zwischen technologischer Distanz und Netzwerkhierarchie auf Exploitation und Exploration .....	172

**Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Übersicht der theoretischen Ansätze .....	25
Tabelle 2: Unternehmen der Stichprobe (geordnet nach F&E-Ausgaben 2008) .....	112
Tabelle 3: Übersicht der verwendeten Variablen .....	131
Tabelle 4: Umsatz und Ausgaben F&E der gesamten Stichprobe (in Tsd. US-Dollar).....	139
Tabelle 5: Größe der Allianzportfolios je Branche 1996-2007 .....	143
Tabelle 6: Deskriptive Statistiken und Korrelationsmatrix für den Einfluss der Kontrollvariablen sowie der technologischen und relationalen Distanz auf Exploitation und Exploration .....	146
Tabelle 7: Negativ-Binomial-Regression, Fixed-Effects-Modell für den Einfluss der technologischen und relationalen Distanz auf Exploitation .....	149
Tabelle 8: Negativ-Binomial-Regression, Fixed-Effects-Modell für den Einfluss der technologischen und relationalen Distanz auf Exploration .....	152
Tabelle 9: Deskriptive Statistiken und Korrelationsmatrix für Einfluss der Kontrollvariablen sowie der Ressourcenbasis und der Größe des Allianzportfolios auf Exploitation und Exploration .....	156
Tabelle 10: Negativ-Binomial-Regression, Fixed-Effects-Modell für den Einfluss der Ressourcenbasis und der Größe des Allianzportfolios auf Exploitation .....	159
Tabelle 11: Negativ-Binomial-Regression, Fixed-Effects-Modell für den Einfluss der Ressourcenbasis und der Größe des Allianzportfolios auf Exploration .....	161
Tabelle 12: Deskriptive Statistik und Korrelationsmatrix für Einfluss der Kontrollvariablen sowie der technologischen Distanz, Netzwerkredundanz und -hierarchie auf Exploitation und Exploration .....	167
Tabelle 13: Negativ-Binomial-Regression, Fixed-Effects-Modell für den Einfluss der technologischen Distanz, Netzwerkredundanz und Netzwerkhierarchie auf Exploitation .....	169
Tabelle 14: Negativ-Binomial-Regression, Fixed-Effects-Modell für den Einfluss der technologischen Distanz, Netzwerkredundanz und Netzwerkhierarchie auf Exploration .....	170
Tabelle 15: Deskriptive Statistik und Korrelationsmatrix für Einfluss der Kontrollvariablen sowie der Netzwerkdiversität und Umweltunsicherheit auf Exploration .....	174

Tabelle 16: Negativ-Binomial-Regression, Fixed-Effects-Modell für den Einfluss der Umweltunsicherheit und Netzwerkdiversität auf Exploration .....	177
Tabelle 17: Übersicht der getesteten Hypothesen und Ergebnisse.....	178

**Abkürzungsverzeichnis**

AG	Aktiengesellschaft
AT&T	American Telephone & Telegraph Corporation
Aufl.	Auflage
Bd.	Band
BMW	Bayerische Motoren Werke
bspw.	beispielsweise
bzgl.	bezüglich
CD	Compact Disk
DCF	Discounted-Cash-Flow
d. h.	das heißt
Div.	Diversifikation
DVD	Digital Versatile Disc
EPO	European Patent Office
ESP	Electronic Stability Control
et al.	et alii
etc.	et cetera
f.	folgende
ff.	fortfolgende
ggf.	gegebenenfalls
EUROSTAT	Statistisches Amt der Europäischen Union
F&E	Forschung & Entwicklung
Hrsg.	Herausgeber
IBM	International Business Machines
IPC	Internationale Patentklassifikation
IJV	International Joint Venture
IT	Information Technology
Jg.	Jahrgang
LCD	Liquid Crystal Display
Log	Logarithms
Mio.	Millionen
MS-DOS	Microsoft Disk Operating System
OECD	Organization for Economic Co-operation and Development

OEM	Original Equipment Manufacturer
OS/2	Operating System/2
PATSTAT	EPO Worldwide Patent Statistical Database
PC	Personal Computer
PDA	Personal Digital Assistant
rel. Distanz	relationale Distanz
RTA	Revealed Technology Advantage
SDC	Securities Data Company
SEC	United States Securities and Exchange Commission
SIC	Standard Industry Classification
techn. Distanz	technologische Distanz
TV	Television
Tsd.	Tausend
u. a.	unter anderem
vs.	versus
WIPO	World Intellectual Property Organization
z. B.	zum Beispiel

# 1 Einleitung

## 1.1 Ausgangssituation

Innovationen sind der Schlüssel für Wachstum und sozialen Wohlstand einer Nation.<sup>1</sup> Gleichmaßen sind Innovationen in den meisten Branchen essentiell für das langfristige Überleben eines Unternehmens.<sup>2</sup> Eine der zentralen Herausforderungen von Unternehmen besteht folglich darin, zukunftsfähige Ideen frühzeitig zu erkennen und am Markt durchzusetzen. Allerdings verläuft die Entwicklung neuer Technologien nur selten in einem gradlinigen und planbaren Prozess. Um wettbewerbskritisches Wissen aufzubauen, müssen Unternehmen zunächst langwierige Lernprozesse durchlaufen.<sup>3</sup> Durch den eingeschlagenen Lernpfad entstehen Pfadabhängigkeiten, die dazu führen, dass Unternehmen sich auf spezifische Domänen (insbesondere Technologien und Märkte) konzentrieren. Das unternehmensspezifische Wissen konstituiert damit den stabilen Kern eines Unternehmens, der die zukünftigen Such- und Lernprozesse steuert. Dieses Problem wird bspw. von Christensen beschrieben, der für die Entwicklung von Speichermedien in der Computerbranche nachweisen konnte, dass in der Vergangenheit erfolgreiche Unternehmen häufig nicht in der Lage waren, sich technologischen Neuerungen zu öffnen. Die Marktführer konzentrierten sich zu sehr auf die inkrementelle Weiterentwicklung der angestammten Geschäftsbereiche, um primär die Wünsche ihres Kundenstamms zu erfüllen.<sup>4</sup> Tatsächlich waren es meist Branchenneulinge, die deutliche leistungsfähigere Produkte erfolgreich am Markt etabliert haben.

Insbesondere in technologieintensiven Branchen bewegen sich Unternehmen in einem Spannungsfeld zwischen der erfolgreichen Ausbeutung bestehender Marktpositionen und dem gleichzeitigen Aufbau neuer lukrativer Geschäftsfelder.<sup>5</sup> In diesem Zusammenhang steht die Rolle von Netzwerken, Communities of Practice und Joint Ventures seit einigen Jahren im Vordergrund der wissenschaftlichen Analyse unternehmerischer Innovationsfähigkeit. Galt in früheren wissenschaftlichen Modellen noch der selbstständige und hoch motivierte

---

<sup>1</sup> Vgl. Solow (1956) und Schumpeter (1997).

<sup>2</sup> Vgl. Teece (1986) und Baumol (2004).

<sup>3</sup> Vgl. Dierickx/Cool (1989).

<sup>4</sup> Vgl. Christensen (1997).

<sup>5</sup> Vgl. March (1991).

Unternehmer im Schumpeterschen Sinne als Erfolgsgarant,<sup>6</sup> so sieht man heute die Zusammenarbeit unterschiedlicher Akteure als Quelle technologischen Fortschritts. Neuere Modelle betonen immer häufiger den interaktiven Charakter des Innovationsprozesses, in dem Unternehmen mit Lieferanten, Kunden, Universitäten und sogar Konkurrenten eng zusammenarbeiten.<sup>7</sup>

Ein aktuelles Beispiel für die neuerliche, offene Interaktion ist das Open Innovation-Modell von Chesbrough.<sup>8</sup> Demnach haben die Vorteile einer primär autonomen Forschung und Entwicklung in den letzten Jahren durch die zunehmende Komplexität und Kurzlebigkeit von Technologien stark abgenommen. Entsprechend verringern viele Unternehmen ihre F&E-Ausgaben und zapfen aus einem breiten Spektrum externes Wissen an. Die Erosion des strategischen Vorteils interner Anstrengungen ist dabei eng verbunden mit der steigenden Mobilität sogenannter Wissensarbeiter, wodurch es für Unternehmen immer schwieriger wird, sich die Renten ihrer Investitionen anzueignen.<sup>9</sup> Durch die enge Verzahnung externer und interner Expertise können Unternehmen dagegen schneller und kostengünstiger neue Ideen entwickeln und zur Marktreife bringen. Der Open Innovation-Ansatz verdeutlicht damit die Notwendigkeit, die eigenen Unternehmensgrenzen zu öffnen und weitere Akteure in den Produkterstellungsprozess einzubeziehen.<sup>10</sup>

Vom Standpunkt der einschlägigen Literatur kann davon ausgegangen werden, dass mit Hilfe von Kooperationen die Innovationsfähigkeit von Unternehmen grundsätzlich verbessert werden kann.<sup>11</sup> Hierzu lässt sich eine Vielzahl an Gründen anführen: Zunächst können durch Kooperationen die Kosten für die Entwicklung neuer Produkte und Technologien geteilt und damit das unternehmerische Risiko verringert werden.<sup>12</sup> Zweitens bieten Kooperationen den Zugang zu komplementären Ressourcen wie Kundenwissen, Distributionskanälen oder finanziellen Mitteln, weshalb bspw. Biotechnologieunternehmen oftmals bereit sind, ihre

---

<sup>6</sup> Vgl. Schumpeter (2005).

<sup>7</sup> Vgl. Rosenberg (1982), von Hippel (1988), Lundvall (1992), Brown/Eisenhardt (1995), Gulati (1999) sowie Brandenburger/Nalebuff (2008).

<sup>8</sup> Vgl. Chesbrough (2003) und (2006).

<sup>9</sup> Vgl. Chesbrough (2003), S. 34 ff.

<sup>10</sup> Der Open-Innovation-Ansatz ist jedoch in der wissenschaftlichen Diskussion nicht unumstritten. Bemängelt wird vor allem die scheinbare Neuartigkeit des Konzeptes. Es wird argumentiert, dass die Prinzipien des offenen Innovationsprozesses schon seit längerer Zeit Anwendung in der Praxis fänden. Zur aktuellen Diskussion vgl. Trott/Hartmann (2009), von Hippel (2010), Huizingh (2011) und Lichtenthaler (2011).

<sup>11</sup> Einen positiven Einfluss auf den Innovationsprozess durch Lead User konnten u. a. Quinn (1985) und von Hippel et al. (1999) zeigen. Für die Zusammenarbeit mit Kunden und Lieferanten weisen von Hippel (1988) und Shaw (1994) eine innovationsfördernde Wirkung nach. Positive Impulse durch Kooperationen mit Universitäten zeigen die Studien von Gerwin et al. (1992) sowie Santoro (2000).

<sup>12</sup> Vgl. Hagedoorn (2002), S. 479 ff.

technologische Expertise mit großen Pharmakonzernen zu teilen.<sup>13</sup> Weiterhin fördert die Interaktion mit externen Akteuren den Austausch sowohl expliziten als auch impliziten Wissens.<sup>14</sup> Kooperationen können in diesem Sinne auch als „Lernarena“ verstanden werden.<sup>15</sup> Der Erfahrungsaustausch kann wichtige Impulse liefern, indem vorherrschende Denkmuster kritisch hinterfragt oder spezifisches Wissen mit den Ressourcen des Partners miteinander verknüpft werden. Schließlich können Kooperationen maßgeblich dazu beitragen, die Zeitspanne zur Marktreife einer neuen Technologie oder eines Produktes zu verkürzen. Aufgrund des rasanten technologischen Wandels und des zunehmend internationalen Wettbewerbsdrucks stehen Unternehmen vor der Herausforderung, in kürzeren Zeitabständen die Nachfrage nach neuen Produkten befriedigen zu müssen. Gelingt es, die Neuentwicklung vor der Konkurrenz auf den Markt zu bringen, so kann dies wettbewerbsentscheidend sein.

Trotz der beträchtlichen Potentiale von Kooperationen heißt dies nicht zwangsläufig, dass generell jede überbetriebliche Zusammenarbeit zum Erfolg führt. Kooperationen weisen eine beträchtliche Misserfolgsquote auf. Laut einiger Studien werden zwischen 40 und 70 % der Partnerschaften vorzeitig beendet oder können die gesetzten Erwartungen nicht erfüllen.<sup>16</sup> Neben kulturellen Differenzen und unterschiedlichen Zielsetzungen besteht besonders im Rahmen technologiebasierter Kooperationen die Gefahr, dass der Partner in den Besitz wettbewerbskritischen Wissens gelangt.<sup>17</sup> Diese Gefahr ist vor allem dann gegeben, wenn sich die Zusammenarbeit auf den Austausch impliziten Wissens konzentriert und damit die Nicht-Imitierbarkeit eigener Wettbewerbsvorteile gefährdet ist. Der Schaden wird umso größer, wenn der Kooperationspartner das Wissen anderweitig gewinnbringend einsetzen kann. Solche Kooperationen, in denen die Partner die Zusammenarbeit lediglich als „Wissenstankstelle“ betrachten, werden von Hamel treffend als „learning race“ bezeichnet.<sup>18</sup> Die Teilnehmer versuchen, sich das Wissen des Partners möglichst schnell einzuverleiben und es für eigene Zwecke einzusetzen, und sich danach möglichst schnell aus der Kooperation zurückzuziehen.

Dennoch greifen immer mehr Unternehmen auf Kooperationen als strategisches Instrument zurück. So stieg bspw. in der amerikanischen Softwarebranche der Anteil an Unternehmen,

---

<sup>13</sup> Vgl. Folta (1998), S. 1022 f.

<sup>14</sup> Vgl. Eisenhardt/Schoonhoven (1996), Mowery et al. (1996) und Ahuja (2000a).

<sup>15</sup> Vgl. Wathne et al. (1996), S. 61 und von der Oelsnitz (2003).

<sup>16</sup> Vgl. Harrigan (1986), Bleeke/Ernst (1993) und Kale/Singh (2009).

<sup>17</sup> Vgl. Khanna et al. (1998) und Kale et al. (2000).

<sup>18</sup> Vgl. Hamel (1991), S. 89.

die über Allianzen verfügen, von 10 % im Jahre 1990 auf über 90 % im Jahre 2001.<sup>19</sup> Insbesondere international agierende Unternehmen wie Siemens, Motorola oder Philips führen zum Teil zeitgleich über 100 Kooperationen durch. Ohne spezielles Know-how sind solch komplexe Bündnissysteme nicht effektiv zu managen.

Sowohl Forschung als auch Praxis betrachten zwischenbetriebliche Kooperationen jedoch in der Regel als singuläre Ereignisse, die in keinem übergeordneten Bezug zueinander stehen.<sup>20</sup> Dies erzeugt zwei blinde Flecken: Negative Wechselwirkungen, bspw. durch Interessenkonflikte zwischen den einzelnen Kooperationspartnern, bleiben dadurch unberücksichtigt. Ferner vernachlässigt diese Herangehensweise große Potentiale eines konsistenten Kooperationsmanagements durch Verzahnung mit der Unternehmensstrategie. So bietet die Abstimmung der Kooperationsaktivitäten die Hebung von Synergieeffekten sowie die Möglichkeit, sich durch Erschließung verschiedener Entwicklungsmöglichkeiten gegenüber zukünftigen Herausforderungen abzusichern. Da sich immer mehr Unternehmen weltweit vernetzen (müssen), wird ein ganzheitliches und proaktives Management externer Beziehungen für viele Unternehmen unverzichtbar.

## 1.2 Zielsetzung und Vorgehensweise

Aufgrund der hohen praktischen Relevanz strategischer Allianzen verfolgt diese Arbeit das Ziel, einen theoriegeleiteten, empirisch nachprüfaren Beitrag zur Wirkung von Allianzen zu leisten. Im Gegensatz zu der Mehrzahl empirischer Studien setzt die Analyse jedoch nicht auf der zwischenbetrieblichen Ebene an, sondern betrachtet einzelne Unternehmen und deren Allianzportfolios. Untersuchungen, die auf die Analyse einzelner dyadischer Beziehungen abzielen, betrachten Kooperationen meist als singuläre Ereignisse. Die Wirkungsbeziehung zwischen dem Allianzportfolio und der Entwicklung des Unternehmens sowie mögliche Effekte auf andere Kooperationen werden damit aus der Analyse weitestgehend ausgeblendet. Vor diesem Hintergrund sollen insbesondere die Strukturen und Eigenschaften von Allianzportfolios und deren Wirkung auf den Innovationserfolg von Unternehmen untersucht werden. Die zentrale Fragestellung lautet dabei:

*Welchen Effekt hat die Konfiguration eines Allianzportfolios auf die innovative Performance von Unternehmen?*

---

<sup>19</sup> Vgl. Lavie (2007), S. 1188.

<sup>20</sup> Vgl. Hoffmann (2005), S. 122 und Parise/Casher (2003), S. 26.

Das Kernstück der Arbeit ist die Entwicklung eines theoriegeleiteten Bezugsrahmens, der es nicht nur ermöglicht, den Einfluss verschiedener Konfigurationsparameter auf den Innovationserfolg zu untersuchen, sondern auch den Einfluss unternehmens- und umweltspezifischer Faktoren berücksichtigt. Dafür werden in Kapitel 2 zunächst die theoretischen Grundlagen gelegt. Die Forschung hat sich erst in den letzten Jahren, aus unterschiedlichen Forschungsrichtungen heraus, mit dem Thema Allianzportfolio beschäftigt. Entsprechend existieren in der wissenschaftlichen Diskussion zurzeit unterschiedliche Begrifflichkeiten und Auffassungen. In Kapitel 2.1 erfolgt daher zunächst die begriffliche und konzeptionelle Abgrenzung des Forschungsobjekts Allianzportfolio. In Kapitel 2.2 werden sodann die relevanten Theoriefragmente vorgestellt und deren Erklärungsgehalt diskutiert. Zudem werden in Kapitel 2.3 die empirischen Erkenntnisse auf dem Gebiet des Allianzportfoliomanagements aufgearbeitet. Auf Basis der Ergebnisse der Bestandsaufnahme werden Forschungslücken identifiziert und offene Fragen für die weitere Untersuchung abgeleitet.

Aufgrund des spärlichen Bestandes theoretischer Arbeiten zum Management von Allianzportfolios widmet sich das dritte Kapitel den Elementen eines ganzheitlichen Portfoliomanagements. Dazu wird zunächst in Kapitel 3.1 anhand der Resource-based View die theoretische Basis für die Erklärung eines Portfolioeffektes gelegt. Daran anschließend werden in Kapitel 3.2 die Elemente eines dynamischen Allianzportfoliomanagements herausgearbeitet. Kerngedanke ist dabei, dass ein Unternehmen durch aktive und ganzheitliche Steuerung seiner Kooperationen die Wissensbasis über die eigenen Unternehmensgrenzen hinaus erweitern kann. Das Allianzportfolio wird in diesem Sinne als *externe Wissensbasis* interpretiert.

Mit diesen Ausführungen sind die begrifflichen und konzeptionellen Voraussetzungen geschaffen, um die Determinanten für die Konfiguration von Allianzportfolios zu untersuchen. Dem situativen Leitprinzip folgend, wird dazu in Kapitel 4 ein konzeptioneller Bezugsrahmen entwickelt. Die einzelnen Hypothesen über die Wirkung unterschiedlicher Allianzportfoliokonfigurationen und deren Wechselwirkung mit der Ressourcenbasis und der Umwelt werden in den Kapiteln 4.2 bis 4.4 entwickelt.

Im Anschluss an die Hypothesenbildung werden im fünften Kapitel die Grundlagen der empirischen Untersuchung vorgestellt. Als erstes werden das Unternehmenssample und das Branchenumfeld vorgestellt. Wesentlich für die Untersuchung ist der Einfluss der

technologischer Basis – sowohl bei den fokalen Unternehmen als auch bei seinen Kooperationspartnern. Da hierfür keine direkte Messgröße verfügbar ist, wird auf Patente als Indikator zurückgegriffen. Kapitel 5.1.4 diskutiert die Eignung dieses Messkonzepts und stellt die gewählte Methode zur Messung technologischer Kompetenzen vor. Daran schließt sich in Kapitel 5.2 eine Beschreibung der zu testenden Variablen an. Kapitel 5.3 schließlich erläutert die verwendeten statistischen Verfahren.

In Kapitel sechs werden die Ergebnisse der empirischen Analyse präsentiert. Zu Beginn werden einige deskriptive Statistiken über die Merkmale des Samples vorgestellt. Die Überprüfung der entwickelten Hypothesen findet in Kapitel 6.2 statt. Insgesamt werden vier Regressionsmodelle vorgestellt. Die Ergebnisse der Regressionsanalyse sollen detaillierte Zusammenhänge zwischen der Ressourcenbasis der Unternehmen, der Umwelt und der Zusammenstellung des Allianzportfolios als unabhängige Variablen und der Innovationsfähigkeit der Unternehmen als abhängige Variable liefern.

Das siebte Kapitel bildet das Fazit der Arbeit. In diesem Abschnitt werden zunächst die wichtigsten Ergebnisse der empirischen Untersuchung nochmals zusammengefasst. Anschließend werden die Implikationen für die theoretische Allianzportfolioforschung sowie Handlungsempfehlungen für die Unternehmenspraxis herausgearbeitet. Abschließend werden Defizite dieser Arbeit erörtert und mögliche Anknüpfungspunkte für weitere Forschungsarbeiten diskutiert.

## 2 Stand der Forschung

Das folgende Kapitel dient der Bestandsaufnahme. Dazu werden die wichtigsten Thesen aus den theoretischen und empirischen Arbeiten auf dem Gebiet des Allianzportfoliomanagements herausgearbeitet. Um das zu untersuchende Forschungsfeld genauer abzustecken, werden darüber hinaus die dafür notwendigen terminologischen Grundlagen gelegt.

### 2.1 Terminologische Grundlagen

Der Begriff Allianzportfolio wird in der Literatur zwar häufig verwendet, aber nur selten definiert. Deshalb ist es notwendig, die für den weiteren Verlauf der Untersuchung verwendeten Arbeitsdefinitionen genauer zu umreißen. Dazu werden im Folgenden die beiden konstituierenden Begriffe „Allianz“ und „Portfolio“ expliziert.

#### 2.1.1 Begriffsverständnis Allianz

In der Praxis sind Allianzen in vielfältigen Formen zwischen unterschiedlichsten Unternehmen zu finden. Aufgrund der extremen Vielfalt kooperativer Arrangements ist es notwendig, die speziellen Eigenschaften von Allianzen für die vorliegende Untersuchung herauszuarbeiten. In der Literatur wurden zahlreiche Versuche unternommen, den Begriff der Allianz definitorisch abzugrenzen. Entsprechend wird nicht versucht, der Vielzahl an Definitionen eine weitere hinzuzufügen. Hinsichtlich der begrifflichen Abgrenzung ist jedoch zunächst zu beachten, dass im Zusammenhang mit Allianzen auch häufig von Netzwerken die Rede ist, wobei die beiden Begriffe oftmals synonym verwendet werden. Es gibt jedoch einen deutlichen Unterschied zwischen Allianzen und Netzwerken: Ein Netzwerk stellt die Beziehung mehrerer (mindestens drei) Unternehmen dar, die in einer engen, aber nicht exklusiven Beziehung zueinander stehen. Eine Allianz dagegen stellt eine für sich abgeschlossene Einheit (i. d. R. mit vertraglich verankerten Rechten und Pflichten) zwischen zwei oder mehreren Unternehmen dar.<sup>21</sup> Alle Teilnehmer bringen dabei Ressourcen in die

---

<sup>21</sup> Einen Überblick über verschiedene Definitionen des Begriffs Allianz bietet bspw. Schilke (2007), S. 45 f.

Kooperation ein, um ein spezifisches Ziel zu verfolgen.<sup>22</sup> Die Zielerreichung führt häufig zur Auflösung der Kooperation.

Eines der wesentlichen Merkmale von Allianzen ist die gegenseitige Abhängigkeit bei gleichzeitiger Autonomie der partizipierenden Unternehmen.<sup>23</sup> Damit grenzt sich die Allianz von den hierarchischen Koordinationsformen Akquisition und Fusion ab, da hier die rechtliche Selbstständigkeit der Partner verloren geht.<sup>24</sup> Ebenso unterscheidet sich die Allianz von dem Koordinationsmechanismus Markt, da eine bewusst längerfristige Zusammenarbeit angestrebt wird und die Koordination nicht über den Preismechanismus erfolgt.<sup>25</sup>

Innerhalb des Kontinuums zwischen Markt und Hierarchie findet sich eine Vielzahl sehr unterschiedlicher Formen bzgl. der Intensität der überbetrieblichen Zusammenarbeit.<sup>26</sup> Diese reicht von temporärer Zusammenarbeit in einzelnen Projekten über Lizenzvereinbarungen bis hin zur Ausgründung der Kooperationsaktivitäten in einem Joint Venture.<sup>27</sup> Allgemein können Allianzen als „eine längerfristig angelegte Verbindung von Unternehmen zur gemeinschaftlichen Verfolgung bestimmter gemeinsamer Ziele“<sup>28</sup> verstanden werden. Sie werden mit der Zielsetzung eingegangen, die eigenen Schwächen durch die Stärken des Partners zu ergänzen.<sup>29</sup> Durch Austausch oder Poolung unternehmensspezifischer Ressourcen soll die eigene Wettbewerbsposition gestärkt werden. Dadurch unterscheiden sich die in dieser Arbeit untersuchten Kooperationsformen von anderen überbetrieblichen Arrangements, die lediglich auf Effizienzvorteile (z. B. verbesserte Lieferkonditionen oder Skaleneffekte in der Fertigung) im operativen Bereich abzielen. Es wird also von einer hohen Wertigkeit der Zusammenarbeit ausgegangen. Dementsprechend sind hier nur jene Allianzen von Bedeutung, die eine Zusammenarbeit in einem strategischen Geschäftsfeld betreffen – sowohl auf horizontaler und vertikaler als auch auf lateraler Ebene.<sup>30</sup>

---

<sup>22</sup> Neben den gemeinsamen Zielen spielen jedoch auch immer individuelle Ziele der Kooperationspartner eine wichtige Rolle. Sind die Ziele der Partner konfliktärer Natur, führt dies meist zur vorzeitigen Auflösung der Kooperation. Vgl. hierzu Khanna et al. (1998), S. 200 f.

<sup>23</sup> Vgl. Backhaus/Piltz (1990), S. 2, Gerpott (1993), S.39 und Anand/Khanna (2000), S. 295

<sup>24</sup> Vgl. Gerum et al. (1998), S. 267.

<sup>25</sup> Vgl. Sydow (1992), S. 82.

<sup>26</sup> Vgl. Roterling (1993), S. 6 f. und Mellewig (2003), S.8 ff.

<sup>27</sup> Vgl. Porter/Fuller (1986), S. 364 und Picot et al. (1997), S. 126 ff.

<sup>28</sup> Börsig/Baumgarten (2002), S. 553.

<sup>29</sup> Vgl. Contractor/Lorange (2002), S. 4 und Das/Teng (2000), S. 33.

<sup>30</sup> Einige Autoren sind der Auffassung, dass der Begriff strategische Allianz allein für horizontale Allianzen, also Bündnisse zwischen direkten Konkurrenten innerhalb einer Branche, vorbehalten sein sollte (vgl. z. B. Backhaus/Piltz (1990), S. 3). Dieser Auffassung wird jedoch in dieser Arbeit nicht gefolgt. Mittlerweile weisen die Ergebnisse verschiedener Arbeiten darauf hin, dass die Art des leistungswirtschaftlichen Zusammenhangs von eher untergeordneter Rolle ist (vgl. Lutz (1993), S. 52, Gulati (1998), S. 293 und

### 2.1.2 Begriffsverständnis Allianzportfolio

Der überwiegende Teil an Arbeiten im Bereich der Kooperationsforschung konzentriert sich auf die Analyse einzelner Kooperationsbeziehungen. Dennoch hat die Anzahl an Arbeiten mit dem Fokus Allianzportfolio in den letzten Jahren erheblich zugenommen. Die Bezeichnung Portfolio impliziert, dass nicht nur einzelne Dyaden, sondern auch die Gesamtheit aller Allianzen ein relevantes Gestaltungsobjekt für die Unternehmensführung darstellt. Durch das Nebeneinander simultaner Allianzen soll das unternehmerische Risiko gestreut und/oder zusätzliche Flexibilität in Form verschiedener Wachstumsoptionen generiert werden.<sup>31</sup> Ein Allianzportfolio ähnelt damit in seiner Natur einem Finanzportfolio.<sup>32</sup> Sowohl Finanztitel als auch Allianzen sind in der Regel nicht unabhängig voneinander ausübbar. Portfolios zeichnen sich vielmehr dadurch aus, dass oft enge Wechselwirkungen bestehen und der Wert des Portfolios nicht gleich der Summe der darin enthaltenen Elemente ist. Gründet ein Unternehmen eine neue Kooperation, so kann trotz der positiven Effekte dieser Kooperation der Gesamtwert des Allianzportfolios sinken, wenn es dadurch zu Konflikten mit anderen Projekten kommt.<sup>33</sup> Der Begriff Portfolio impliziert damit indirekt, dass die Partnerschaften konsistent und im Hinblick auf eine übergeordnete Zielsetzung abgestimmt geführt werden sollten.<sup>34</sup> Während ein Finanzinvestor jedoch keinen direkten Einfluss auf die Performance einzelner Finanztitel hat, sondern seinen Gewinn lediglich durch geschickte Mischung optimiert, kann ein Allianzmanager direkt auf den Erfolg einer Kooperation einwirken. Hingegen erzeugen die Rückflüsse aus Finanzportfolios einen direkten monetären Mehrwert, während insbesondere bei wissensintensiven Kooperationen die Aneignung der geschaffenen Ressourcen an Voraussetzungen wie vertragliche Regelungen und die Lernfähigkeit des Unternehmens gekoppelt sind.

Innerhalb des Forschungszweigs haben sich unterschiedliche Definitionen entwickelt.<sup>35</sup> So besteht nach der Auffassung von Reuer/Regozzino (2006) ein Allianzportfolio lediglich aus dessen internationalen Joint Ventures.<sup>36</sup> Hoffmann (2001) definiert ein Allianzportfolio dagegen breiter als „die Summe der strategischen Allianzen des fokalen Unternehmens“<sup>37</sup>. Im

---

Sivadas/Dwyer (2000), S. 40). Daher werden im Folgenden sowohl horizontale und vertikale als auch laterale Beziehungen in die Untersuchung mit einbezogen.

<sup>31</sup> Vgl. zum Folgenden von der Oelsnitz/Lorenz (2013), S. 237.

<sup>32</sup> Vgl. grundlegend zur Theorie von Finanzportfolios Markowitz (1952), Tobin (1958) und Sharpe (1964).

<sup>33</sup> Vgl. Vassolo et al. (2004), S. 1047 f.

<sup>34</sup> Vgl. Hoffmann (2001), S. 4 und Wratschko (2008), S. 1.

<sup>35</sup> Für einen Überblick vgl. Wassmer (2010), S. 142 ff.

<sup>36</sup> Vgl. Reuer/Regozzino (2006), S. 29.

<sup>37</sup> Hoffmann (2001), S. 4.

Allgemein werden Allianzportfolios jedoch als Gesamtheit aller kooperativen Beziehungen eines fokalen Unternehmens<sup>38</sup> bezeichnet, mit denen eine strategische Zielsetzung (bspw. Entwicklung eines neuen Produktes) verfolgt wird.<sup>39</sup>

Innerhalb dieser Abgrenzung wird diese Begriffsauffassung jedoch wahlweise unterschiedlich akzentuiert.<sup>40</sup> So ist bislang offen, ob man bei der Zusammenstellung von Allianzportfolios eher auf Geschäftsfeld- oder Unternehmensebene denken sollte. Dies hängt besonders vom Diversifikationsgrad des fokalen Unternehmens ab; mit zunehmender Diversifikation in unterschiedliche Geschäftsfelder sinkt tendenziell die Ressourcen- und Marktverbundenheit zwischen den einzelnen Geschäftseinheiten. Strategische Interdependenzen nehmen folglich immer mehr ab. Damit wird die Betrachtung von Allianzportfolios auf der Ebene einzelner Geschäftsfelder mit zunehmendem Diversifikationsgrad immer sinnvoller.

Widersprüchliche Meinungen über die Abgrenzung ergeben sich auch in der zeitlichen sowie räumlichen Dimension. So sieht die soziale Netzwerkforschung die Art der relationalen Einbettung in einen übergeordneten Netzwerkverbund als Einflussfaktor für die Performance eines Allianzportfolios. Von der Position im Netzwerk hängen demnach die strategischen Handlungsmöglichkeiten wie der Zugang zu Ressourcen und die Durchsetzung eigener Interessen wesentlich ab.<sup>41</sup> Dieser Argumentation folgend sind auch indirekte Verbindungen für die Charakterisierung eines Allianzportfolios von Bedeutung. In der Pfadabhängigkeitstheorie, welche auf die Erfahrungen eines Unternehmens abstellt, spielen weiterhin Art und Verlauf der früheren Kooperationen eine wichtige Rolle. In diesen konnte ggf. in der Vergangenheit partnerspezifisches Know-how und Vertrauen aufgebaut werden, worauf in späteren Kooperationen zurückgegriffen werden kann.<sup>42</sup> Insofern kann das Allianzportfolio auch als akkumuliertes Erfahrungswissen aus früheren und aktuellen Kooperationen interpretiert werden.<sup>43</sup>

Zusammenfassend können Allianzportfolios im engeren Sinne als Summe der aktuellen direkten Beziehungen eines Unternehmens verstanden werden. Im weiteren Sinne sind für die Analyse auch frühere Kooperationen sowie die Einbettung im branchenweiten bzw. regionalen Netzwerk von Bedeutung. Da der Einfluss früherer bzw. indirekter Beziehungen

---

<sup>38</sup> Ein fokales Unternehmen bezeichnet ein zentrales Unternehmen in einem strategischen Netzwerk. Ihm wird eine zentrale Rolle bei der Koordination der Aktivitäten zugeschrieben.

<sup>39</sup> Vgl. Doz/Hamel (1998), S. 29 f., George et al. (2001), S. 215 und Hoffmann (2007), S. 828.

<sup>40</sup> Vgl. Wassmer (2010), S. 143 und von der Oelsnitz/Lorenz (im Erscheinen).

<sup>41</sup> Vgl. Gulati (1999).

<sup>42</sup> Vgl. Vgl. Wassmer (2010), S. 143 und Busch/Lorenz (2010a), S. 294 f.

<sup>43</sup> Vgl. Kale et al. (2002) und Hoang/Rothaermel (2005).